



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN

GESTIÓN PÚBLICA

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

La aplicación de People Analytics a la toma de
decisiones en materia de Recursos Humanos en el sector
público: el caso del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
Oportunidades y desafíos

AUTOR: MG. MARIO DAVID TABARES GÓMEZ¹

TUTOR: MG. SONIA IRUSTA²

MARZO 2021

¹ Mario David Tabares Gómez es Licenciado en Relaciones del Trabajo (UBA), Abogado (UBA) y Máster en Gestión Pública y Desarrollo Gubernamental (FCE-UBA).

² Sonia Irusta es Licenciada en Economía (UBA), Máster en Gestión Pública y Desarrollo Gubernamental (FCE-UBA), y Especialista en Gestión Pública por Resultados (FCE-UBA).

Agradecimientos

Agradezco profundamente a Dios, a la Universidad de Buenos Aires, y a toda la buena gente que me ha acompañado estos años. Gracias por darme la posibilidad de formarme con excelencia, de seguir mis pasiones, y de vivir una vida bella, productiva, próspera y mágica. Sin ustedes nada hubiera sido posible.

Mario David Tabares Gómez

Resumen

Tomar decisiones sobre la gestión de las personas, su desarrollo y potencial resulta por definición un tema sensible, sin embargo, esta complejidad se potencia en el sector público por su dimensión, actores, intereses y reglas de juego.

A esta característica del asunto, se añade el impacto de la tecnología en el mercado de trabajo, el aumento de la rotación y la disminución en la permanencia en los puestos, la influencia de las nuevas generaciones, la globalización, el aumento de la competencia por los talentos, y la brecha de habilidades y conocimientos que existe en el mercado laboral. Todo ello, implica la necesidad de las áreas de Recursos Humanos de pasar de ser sectores meramente operativos a áreas estratégicas de administración del talento, pero para ello, primero deberán mejorar sus procesos de toma de decisiones.

Estos cambios parecen poner a los líderes y directivos de RR.HH ante un nuevo escenario que es potenciado por la tecnologización de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto. Una de las características de esta era, radica en la inmensa cantidad de datos que es generada a diario por las instituciones e individuos. Estos datos son huellas que se dejan en cada interacción con los sistemas utilizados para el trabajo, educación, comunicación y ocio.

La abundancia de datos e información tiene un gran potencial para ser aplicada en todo el espectro de las organizaciones y políticas públicas, y hoy ya está siendo utilizada por diversas industrias y sectores para potenciar su impacto, a través de su aprovechamiento mediante herramientas de Big Data y Analytics.

En este contexto florece People Analytics (PA), que surge de la combinación entre las nuevas tecnologías y el conocimiento acerca del comportamiento humano en el ámbito laboral, su función es analizar al personal, sus características y actitudes para predecir conductas, identificar talentos, ligar capacidades y competencias a las necesidades organizacionales, lograr una mejor retención de agentes y mejorar la experiencia de los empleados en su paso por el Estado.

Esta es una nueva forma de aprovechamiento de la información de los servidores públicos que proviene de distintas fuentes que hoy están desconectadas, pero que uniéndose y buscando patrones pueden ser útiles para la toma de decisiones, identificar causas, evaluar posibles consecuencias y pasar de un enfoque cuya base es la intuición a otro basado en la evidencia y los datos de valor.

La gestión tradicional de los Recursos Humanos va quedando atrás, hoy People Analytics es un nuevo paradigma que se abre como un océano de oportunidades que pueden ser aplicadas para mejorar y optimizar la toma de decisiones en cada una de las esferas de la administración de

personal, desde el reclutamiento y la evaluación de desempeño, hasta la capacitación y la remuneración de los empleados. Con PA se puede decidir en base a datos, evidencia e información precisa, tornando estos procesos más justos, transparentes, asertivos y alineados con las necesidades y estrategias organizacionales.

Si bien, hay estudios e investigaciones interesados en este enfoque, su desarrollo principalmente se dio a nivel internacional, y en idioma inglés, razón por la cual se vio limitada la disponibilidad de escritos científicos en nuestro país.

Por otro lado, resulta relevante destacar que tampoco se hallaron estudios que hagan alusión a la aplicación de People Analytics al sector gubernamental de la Argentina en general, ni al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en particular. Esta investigación pretende llenar ese espacio poco explorado.

Este trabajo se considera relevante, en tanto aborda la problemática en materia de Recursos Humanos de unas de las administraciones públicas más importantes de la República Argentina, como lo es el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. A ello, se suma, que se centra en la aplicación de un nuevo enfoque y forma de tomar de decisiones, con poca penetración en el sector estatal, y con escasa bibliografía disponible en idioma español. Por lo cual, el conocimiento que aquí se producirá es relevante y se propone innovar en la literatura especializada en este campo.

Por lo tanto, el objetivo principal de la presente será describir que es People Analytics y cuáles serían los beneficios de su aplicación en la toma de decisiones en materia de Recursos Humanos en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA), y relevar la opinión de los agentes que serán entrevistados y encuestados durante este estudio, sobre la forma en la que se toman decisiones en materia de personal en la actualidad, para identificar como PA puede aportar valor a este proceso. Finalmente, a modo de ejercicio, se formularán posibles acciones y recomendaciones que posibiliten la aplicación de este nuevo paradigma al GCBA.

Palabras clave: People Analytics, Recursos Humanos, Sector Público, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Índice

Introducción.....	8
CAPITULO 1 – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 Fundamentación y planteamiento del problema.....	10
1.2 Antecedentes.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
CAPITULO II - MARCO TEÓRICO	12
LA NUEVA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO	12
2.1 El empleo público.....	12
2.1.1 Los sesgos y la toma de decisiones en materia de Recursos Humanos.....	13
2.1.2 Los Recursos Humanos del Estado y un nuevo paradigma de gestión	19
2.2 Big Data.....	20
2.3 Analytics.....	23
2.4 Recursos Humanos y Analytics	26
2.4.1 People Analytics.....	27
2.4.2 La expansión de People Analytics.....	28
2.4.3 Prerrequisitos para la aplicación de People Analytics.....	30
2.4.4 La conformación de un equipo de People Analytics	31
2.4.5 La aplicación de People Analytics en las organizaciones públicas	33
2.5 Puesta en marcha de People Analytics	35
2.5.1 Los pilares para la aplicación de People Analytics en las organizaciones públicas	37
2.5.1.1 Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	38
2.5.1.1.1 Fuentes de reclutamiento de talentos.....	39
2.5.1.1.2 Selección y contratación de personal.....	41
2.5.1.2 Proceso de inducción y adopción de la cultura organizacional	44
2.5.1.3 Evaluación de desempeño y People Analytics	46
2.5.1.4 Desarrollo de carrera, capacitaciones y promociones	49
2.5.1.5 Análisis de la rotación del personal:.....	51
2.5.1.5.1 Compromiso del personal y permanencia en la organización	54
2.5.1.6 Modelo de aplicación de People Analytics.....	54
2.5.1.6.1 Aspectos a considerar	55
2.5.1.6.2 Pasos para la implementación de este enfoque.....	56
2.5.2 Niveles de madurez de People Analytics	57
2.5.3 Desafíos técnicos y operacionales en la aplicación de People Analytics.....	58

2.5.3.1 La calidad de los datos y la información	59
2.5.3.2 Desvíos a la hora de analizar datos.....	62
2.5.3.3 Otros desafíos en las organizaciones Públicas	64
EL GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES Y LA GESTIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS	66
2.6 La Ciudad de Buenos Aires y su Gobierno	66
2.6.1 La organización de la función de Recursos Humanos en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	68
2.6.1.1 Administración centralizada de Recursos Humanos en el GCABA	68
2.6.1.1.1 Subsecretaría de Gestión de Recursos Humanos.....	69
2.6.1.1.2 Secretaria de Transformación Cultural.....	70
2.6.1.1.3 Instituto Superior de la Carrera	71
2.6.2 Gestión descentralizada de los Recursos Humanos en el GCABA.....	72
2.6.3 Sistemas de información utilizados en Recursos Humanos en el GCBA.....	73
2.6.3.1 Sistema SADE	73
2.6.3.2 Sistema Integral de Administración y Liquidación (SIAL)/ META4 PEOPLE NET	73
2.6.3.3 Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera (SIGAF).....	73
2.6.3.4 Sistema del instituto Superior de la Carrera	73
2.6.3.5 Sistema de Evaluación de Desempeño	73
2.6.3.6 Otros sistemas utilizados para la gestión de información del personal	73
CAPITULO III – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	74
3.1 Diseño metodológico.....	74
3.2 Dimensiones de análisis	75
3.3 Herramientas de recolección utilizadas	77
3.3.1 Cuestionario entrevista Semi estructurada	78
3.3.2 Protocolo de Encuesta	80
3.3.3 Guía Entrevista estructurada.....	82
3.4 Población y Muestra	83
3.5 Momentos del Enfoque Metodológico: Análisis mixto de datos	84
CAPITULO IV: HALLAZGOS Y DESARROLLO.....	86
4.1 Análisis de las respuestas	86
1) Utilización de datos en las áreas de RR.HH.....	93
2) Proceso de reclutamiento, selección y contratación.....	106
3) Proceso de Inducción.....	108
5) Desarrollo de Carrera, capacitación y Promociones.....	112
6) Retención del personal.....	114
7) Nivel de madurez en la aplicación de herramientas analíticas a temas de RR.HH116	

8) Desafíos en la implementación de People Analytics en el GCBA	118
4.2 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	127
4.3 Reflexiones finales	140
5. Referencias bibliográficas	146
6. Anexos	153
ANEXO I: Metodología	153
ANEXO II: Resultados univariados de encuestas y entrevistas	160
ANEXO III: Entrevistas significativas	168

Introducción

Estamos viviendo un punto de inflexión en la historia, las nuevas tecnologías, los avances en la ciencia, los medios de comunicación y la inteligencia artificial están moldeando y cambiando a nuestras sociedades rápidamente. En esta nueva era de la información los modos de gestionar, de relacionarse con la ciudadanía y la eficiencia de los organismos públicos se ven en jaque y son cuestionadas casi a diario por diversos sectores.

Surge en este contexto una imperiosa necesidad de modernización y puesta al día de las administraciones estatales, de lograr mayor rapidez, flexibilidad, asertividad y capacidad de adaptación a los nuevos escenarios y demandas sociales.

Una de las características de esta nueva era radica en la inmensa cantidad de datos generada a diario por las organizaciones e individuos. Estos datos son huellas que se dejan en cada interacción que se tiene con los sistemas utilizados para el trabajo, la educación, la comunicación y los momentos dedicados al ocio y esparcimiento.

En los últimos años, han surgido nuevas disciplinas y herramientas que buscan aprovechar esa gran cantidad de datos, y transformarlos en información que pueda ser utilizada para mejorar la dinámica y la toma de decisiones en las entidades tanto públicas como privadas: Big Data y Analytics.

Si decimos que el Estado necesita actualizarse y mejorar sus procesos para hacerse de las nuevas capacidades que le permitan atender a las demandas sociales de una forma más efectiva, esta enorme generación de datos, transformados en insumos legibles e interpretables para la toma de decisiones, le puede ser de gran ayuda a la hora de dirimir en qué sentido avanzar con las políticas públicas y buscar soluciones a las problemáticas educativas, económicas, de salud, de seguridad, productivas, etc.

Por otro lado, la aplicación de estas nuevas tecnologías, herramientas y enfoques a la toma de decisiones para la gestión y desarrollo de políticas públicas también podría pensarse para ser utilizada en el aspecto interno de las organizaciones gubernamentales, para mejorar sus procesos y flujos de trabajo hacia el interior, optimizando las dinámicas y gestión de su personal.

Justamente, es en la intersección entre el uso de datos y la gestión de Recursos Humanos donde nace People Analytics (PA), su esencia es aplicar el mismo enfoque analítico, basado en

datos, que ya se está empleando en otros campos e industrias, a la gestión y desarrollo de los Recursos Humanos, para potenciar y optimizar su aporte a las organizaciones.

Lo que ofrecen el Big Data y Analytics podría generar conocimiento y entendimiento para gestionar, desarrollar y comprometer al núcleo mismo de las organizaciones públicas: sus Recursos Humanos. Son las personas, sus empleados, quienes, a través de compartir objetivos en común, conversaciones y formas de hacer las cosas, los que logran accionar, planificar y ejecutar políticas públicas; y hacen al Estado presente y palpable frente a la ciudadanía, dotándolo de capacidad de acción.

Siguiendo esta concepción, para lograr cualquier mejora, actualización, cambio o transformación de las instituciones gubernamentales, debemos volver siempre a su núcleo básico, a la unidad inescindible que las hace funcionar. Hoy existe una herramienta que nos permite hacerlo de una forma más efectiva, basada en datos y evidencia.

CAPITULO 1 – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Fundamentación y planteamiento del problema

Tradicionalmente, las áreas de Recursos Humanos, encargadas de la administración del personal en el sector público, fueron sectores de staff o apoyo, sin una influencia estratégica en las instituciones gubernamentales. Muchas veces esto se debió a su forma reactiva de operar, la que se basaba principalmente en la intuición y la experiencia para resolver los problemas y demandas que surgían, en lugar de utilizar enfoques analíticos y basados en evidencia, que permitan demostrar el valor e impacto que las intervenciones en materia de personal podrían significar para la mejora de la performance de los organismos estatales.

Sin embargo, de la mano de las nuevas tecnologías, las herramientas que ponen a disposición Big Data y Analytics dotan de un nuevo arsenal a las áreas de Recursos Humanos para recuperar la posición central que se merecen en la toma de decisiones organizacionales y demostrar la importancia de la eficiente administración de personal para el logro de un Estado inteligente, rápido y cercano a la ciudadanía.

Partiendo de lo señalado, la relevancia de este trabajo radica en que aborda la problemática en materia de Recursos Humanos de unas de las administraciones publicas más importantes de la República Argentina, como lo es el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. A ello, se suma que esta investigación se centra en la aplicación de un nuevo enfoque y forma de tomar decisiones, con poca penetración en el sector público, y con escasa bibliografía académica disponible en idioma español, ya que casi todo lo escrito se ha producido, principalmente, en inglés. Por lo cual, el conocimiento que aquí se producirá es relevante y se propone innovar en la literatura especializada en este campo.

Las preguntas que guiaron a este trabajo fueron: ¿Qué es People Analytics? ¿Cuál podría ser su impacto en la gestión de Recursos Humanos en el sector público? ¿Cómo su aplicación podría ser beneficiosa para el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires? ¿Cómo se toman decisiones en la actualidad en materia de Recursos Humanos en el GCBA? ¿En qué se basan las decisiones de RR.HH en la actualidad? y ¿Cuáles son los desafíos para la implementación de People Analytics en el Gobierno de la Ciudad? Durante el desarrollo de este, se buscará darles respuestas y echar luz a una temática que promete mejorar e innovar la gestión del personal en las administraciones gubernamentales.

Por último, esta investigación busca constituirse en una base firme para futuros estudios en el campo de la administración de las personas en las organizaciones y en lograr una primera aproximación a cómo mejorar la gestión del personal utilizando herramientas de Big Data y Analytics, no solo en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, sino también en otras organizaciones públicas y otros niveles del Estado.

1.2 Antecedentes

El análisis y revisión de diversos estudios, artículos e investigaciones sobre la problemática planteada anteriormente, puso de manifiesto que la aplicación de People Analytics es un problema de investigación que, lentamente, va ganando cada vez más atención a nivel internacional, donde se han adoptado distintos enfoques y dimensiones. El interés ha estado principalmente orientado a su desarrollo y los beneficios de su aplicación en las grandes organizaciones, ejemplo de ello son los trabajos de Fit-Enz y Mattox (2014), Lam y Hawkes (2017) Toghiani y Rasmussen (2017); Sant (2016), Levenson (2017) y de Etukudo (2019). Sin embargo, la vasta mayoría de artículos e información relativa a esta materia, están escritos exclusivamente en idioma inglés.

El tratamiento del tema a nivel nacional ha sido limitado, pudiendo citar el trabajo encarado por Nolzco Masson (2019) y Granja; Katzky, Marriconda et al. (2016), al mismo tiempo, el interés referido a su aplicación al sector público es casi inexistente en nuestro país.

Se subraya, que esta investigación reconoce como antecedentes principales a los trabajos producidos por Isson y Harriott (2016), Nolzco Masson (2019) y Etukudo (2019). Los mismos fueron de gran ayuda y utilidad a la hora de señalar y explicar la racionalidad y lógica detrás de la aplicación de People Analytics a la gestión de Recursos Humanos.

Como no se hallaron estudios que hagan alusión a la aplicación de People Analytics al sector gubernamental de la Argentina en general ni tampoco al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en particular, esta investigación pretende llenar ese espacio poco explorado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Describir qué es People Analytics y cuáles serían los beneficios de su aplicación en la toma de decisiones en materia de Recursos Humanos en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

1.3.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar a People Analytics, sus beneficios y limitaciones.
2. Relevar la opinión de los agentes que serán entrevistados y encuestados durante este estudio, sobre la forma en la que se toman decisiones en materia de personal en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, e identificar como People Analytics puede colaborar con este proceso.
3. Analizar los posibles desafíos del uso y la implementación de People Analytics en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

CAPITULO II - MARCO TEÓRICO

LA NUEVA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO

2.1 El empleo público

En un contexto que reclama la transformación de los entes estatales, considerar a los sectores de personal en las instituciones públicas como actores estratégicos se convierte en vital. Es determinante otorgarles poder de decisión para que puedan aplicar mejoras en la gestión y administración del activo más valioso de las organizaciones; y para que el personal pueda desarrollarse y contribuir al máximo a los objetivos del Estado.

Administrar personas, su desarrollo y potencial resulta por definición un tema intrincado, sin embargo, esta complejidad se potencia en el sector público, por su dimensión, actores e intereses, donde en cada área se distribuyen funciones y competencias, y van adquiriendo una cultura e identidad propia.

Hintze (2011) señala que las reglas de juego que regulan los sistemas de servicio civil se establecen, en buena medida, por los usos y costumbres del mismo aparato estatal, pero

esencialmente, a través de fuerzas de distinta naturaleza como la sindical, la política, y la influencia de diversas corporaciones. Estas se encuentran en constante tensión para imponerse una sobre la otra, y se cristalizan en las formas de gestionar al personal, y en los escalafones, estatutos o carreras que rigen a los servidores públicos, y pueden impulsar o restringir el desarrollo de las capacidades individuales, de los agentes, e institucionales, de los organismos estatales.

Por ello, tener diseñadas políticas de personal alineadas con los objetivos organizacionales, y que se basen en datos y evidencia, en lo que atañe a ingreso, capacitación, promoción y remuneración, resulta indispensable para que los servidores del Estado puedan desarrollar al máximo su potencial y brindar sus mejores aportes a las organizaciones de las que forman parte.

En un mundo cada vez más complejo, las herramientas habitualmente utilizadas para tomar decisiones en materia de Recursos Humanos en el sector público, la experiencia e intuición, mezcladas con tintes políticos, económicos y sindicales, parecen ir perdiendo efectividad e ir quedando desactualizadas.

En esta nueva era, con los cambios de la tecnología y la ciencia, se presentan nuevos instrumentos que pueden ayudar en la toma de decisiones en esta materia reconocida, cada vez más, como el diferencial para el éxito organizacional. Utilizándolos se puede lograr mayor asertividad en las elecciones, facilitar la comprensión de los fenómenos relacionados a la gestión de personal, y satisfacer de una mejor forma las necesidades de los Recursos Humanos.

2.1.1 Los sesgos y la toma de decisiones en materia de Recursos Humanos

Como se señaló, la forma tradicional de toma de decisiones en materia de personal, basada muchas veces en la intuición, experiencia o patronazgo, no puede responder acabadamente a los desafíos actuales. En la variedad y complejidad que se experimenta en las realidades sociales y organizacionales no se pueden aplicar viejas soluciones a nuevos problemas. Ahora se requieren decisiones basadas en datos y en evidencia para asegurar mayor asertividad y eficiencia.

Las elecciones basadas en intuición y experiencia no solo están en jaque por la abundante disponibilidad de datos existente, sino también porque los resultados de las investigaciones llevadas a cabo por distintos especialistas en las ciencias de la psicología y el comportamiento humano, como Tversky y Kahneman (1974), Kahneman y Frederick (2002) y por Kahneman (2012), entre otros, sugieren que una gran proporción de las decisiones tomadas por los individuos se basan en las intuiciones e impresiones que tienen de las personas y las situaciones, y no en un

análisis sistematizado de la información con la que cuentan, aún en los casos en los que las cuestiones a resolver puedan tener significativos impactos en terceros.

Esta vulnerabilidad a las decisiones sesgadas, se potencia con intensidad en el sector público, por la fuerte influencia de actores de poder como la dirección política, los sindicatos, las distintas corporaciones y los intereses contradictorios en juego.

En condiciones normales, los individuos, señala Kahneman (2012), confían en el uso de determinados atajos mentales para la toma de decisiones, y no en procesos lógicos o analíticos. Esto les permite a los sujetos hacer un análisis superficial y automatizado del medio con el que interactúan, lo que puede llevar a errores de juicio, a obstaculizar y disminuir la calidad de las decisiones claves, como por ejemplo aquellas relacionadas con la gestión de las personas.

Kahneman (2012) subraya que ciertos factores, como la intuición, la heurística o la irracionalidad pueden conducir a fallas de elección en todos los campos de influencia humana. Esta tendencia a la simplificación y la confianza en lo ya conocido contrasta con la complejidad e incertidumbre de los tiempos que corren.

En su investigación Kahneman describe el funcionamiento de la mente al momento de decidir y explica que la intuición y las decisiones tomadas en pocos segundos tienen más influencia que la lógica y el raciocinio. Muchos de los errores que se cometen, se deben a sesgos cognitivos que pueden entenderse como distorsiones psicológicas que influyen en la información que perciben los sentidos y alteran la lectura que se hace de la realidad.

En un contexto cada vez más incierto, interconectado con abundante información, resulta imprescindible ser especialmente consciente de este tipo de errores de juicio, para evitar sus potenciales efectos adversos sobre las organizaciones y sus recursos humanos.

Los principales sesgos cognitivos que señala Kahneman (2012) y que pueden influir en la toma de decisiones en materia de Recursos Humanos son:

1. **Efecto halo:** este efecto suele manifestarse como una generalización errónea que un sujeto realiza basándose en sus percepciones. Explica Kahneman (2012) que es la tendencia a que nos agrade o desagrade todo de un individuo o una situación, considerando una sola cualidad y extrapolándola inconscientemente.

Así, puede suceder que ciertas características de la apariencia o personalidad de un sujeto signifiquen, a quien las observa, pensamientos o consideraciones negativas o positivas de éste en su totalidad, sin ahondar en otros aspectos que podrían ser relevantes.

Ilustra Kahneman (2012):

“Si nos gusta la política del presidente, es probable que nos guste su voz y su apariencia. Es la tendencia a gustarnos (o disgustarnos) todo de una persona incluyendo cosas que no hemos observado”. (p. 81)

En lo que respecta a decisiones referidas al personal, este efecto puede entrar en acción en procesos de selección o promoción, donde el selector, o quien toma la decisión de la contratación, se puede ver influido, sin darse cuenta, por ciertas características del candidato que extrapola a las demás, no considerando todos los datos o evidencia que dispone del mismo.

Algo similar puede suceder en la evaluación de desempeño, cuando se juzga a un determinado agente en base a uno de sus logros o resultados puntuales. Esto puede tener efectos nocivos al no considerar todas las características o toda la información que se dispone del candidato o agente a la hora de evaluarlo o tomar decisiones que le conciernan, ya que no se está aprovechando ni maximizando la utilización de la información, evidencia y datos disponibles.

2. Heurística de la representatividad: Squillace (2011) sostiene que este sesgo se caracteriza por juzgar personas, cosas o situaciones, como si fueran parte de una misma clase o categoría, cuando en realidad no lo son.

Se valora que tan cerca del prototipo o cuanto se asemeja el caso o persona al conjunto que se utiliza como referencia, en vez de utilizar información adicional y datos relevantes para hacer la evaluación. Este es un atajo mental para arribar a juicios o conclusiones rápidamente, pero puede significar errores de elección.

Ejemplifica Kahneman (2012):

“Confiamos en la representatividad cuando juzgamos el liderazgo potencial de un candidato a un cargo por la forma de su mentón o la manera vigorosa de hablar”. (p. 147)

De vuelta, este sesgo puede entrometerse en la toma de decisiones referidas a reclutamiento, selección, o promociones, haciendo que el decisor cometa errores de juicio y no elija al individuo óptimo para un determinado puesto o función, por basarse en características arbitrarias del mismo, sin considerar toda la evidencia disponible.

3. **Heurística de la disponibilidad:** este sesgo se suele producir cuando se evalúa la frecuencia de un hecho o la probabilidad de un suceso según la facilidad con la que se lo logra extraer de la memoria.

Sostienen Tversky y Kahneman (1974), que los casos o ejemplos de un determinado tópico que sean fácilmente accesibles o recuperados de la memoria serán considerados como más frecuentes que aquellos que requieran un mayor esfuerzo para su evocación.

Kahneman (2012) ilustra:

“La heurística de la disponibilidad, como otras heurísticas del juicio, sustituye una pregunta por otra: Intentamos estimar la extensión de una categoría o la frecuencia de un suceso, pero manifestamos la impresión de la facilidad con que nos vienen ejemplos a la mente. La sustitución de preguntas produce inevitablemente errores sistemáticos”. (p. 127)

Este sesgo puede producir errores en el análisis de riesgos y probabilidades de sucesos no deseados en materia de Recursos Humanos. Así, por ejemplo, al ponderar la ocurrencia de accidentes laborales, o la posibilidad de que ciertos empleados dejen la organización, la heurística de la disponibilidad puede entrar en acción.

4. **Efecto de ajuste y anclaje:** Kahneman (2012) manifiesta que los individuos tienden a hacer juicios a partir de algún rasgo específico de una persona o situación para luego intentar integrar los demás rasgos ajustándolos al juicio inicial.

Los individuos, al procesar información, se anclan a los primeros datos que obtienen, y en base a ellos ajustan su juicio para estimar cómo debería ser el resultado con la información restante. De esta manera, la mente toma ciertos datos como si fueran anclas.

En el campo de decisiones referidas a Recursos Humanos, podría suceder que, si un gerente le solicita a un reclutador que busque un candidato para el puesto de recepción, y el empleado que ocupaba el puesto anteriormente era una mujer con cabello rubio, estas características, el sexo y el color de pelo, actúen como anclas para la nueva búsqueda; y que le sean

atribuidas, subconscientemente, una mayor importancia respecto a otras características que podrían ser igual o más relevantes en los candidatos a ocupar la posición.

5. **Sesgo de confirmación:** Kahneman (2012) explica que este sesgo lleva al sujeto a buscar información o datos que validen sus creencias y a pasar por alto o rechazar aquello que las refuten o contradigan.

Elabora Kahneman (2012):

“Las operaciones de la memoria asociativa contribuyen a una inclinación general a la confirmación. Cuando, por ejemplo, nos preguntan «¿Es Sam simpático?», nos vendrán a la mente ejemplos del comportamiento de Sam diferentes de los que nos vendrían si nos hubieran preguntado «¿Es Sam antipático?»”. (p. 81)

Este sesgo puede ser especialmente relevante en el campo de los recursos humanos cuando se debe evaluar a un agente, y se busca o presta atención solo a información que valide nuestra postura o creencia previa respecto a este, pero no se considera toda la evidencia disponible para juzgar el caso. O cuando se pretenden implementar ciertos planes o acciones de RR.HH solo porque son del agrado del gerente de personal, pero no se fundamentan en datos, o no existe evidencia real de su efectividad.

6. **Exceso de confianza:** Kahneman (2012) subraya que cuando un sujeto ha tomado decisiones acertadas con anterioridad, en una determinada materia, puede verse inclinado a cometer el error, en base a esa confianza que le generan sus experiencias pasadas, de comenzar a basarse en su intuición u opiniones, y dejar de seguir datos objetivos e información basada en evidencia a la hora de elegir.

Kahneman (2012) sostiene: “Somos propensos a sobrestimar lo que entendemos del mundo y a subestimar el papel del azar en los acontecimientos. El exceso de confianza es alimentado por la certeza ilusoria de las retrospecciones”. (p. 17)

Este sesgo es relevante, en materia de Recursos Humanos, a la hora de tomar decisiones referidas a qué tipo de candidatos contratar, qué tipo de empleados promover, a la forma de evaluar a un candidato, o qué tipo de capacitaciones dar. Gerentes de personal con experiencia, y con cierto grado de acierto en sus decisiones, pueden sentirse confiados, y basarse más en su estilo e intuición que en datos objetivos a la hora de decidir por la ilusión

de la retrospectiva en sus victorias pasadas, sin considerar la influencia del azar o la suerte en sus logros.

7. **Favoritismo de grupo:** Este sesgo refleja la tendencia de las personas a dar un trato preferencial a aquellos que pertenecen al mismo grupo que ellos. Por ejemplo, a personas que sean de una misma ciudad, hayan ido a un mismo club, colegio o universidad, pertenezcan a la misma religión, etnia, o nacionalidad, etc. Este sesgo se manifiesta incluso cuando las personas se agrupan de forma aleatoria. El trato preferencial puede ser perjudicial y discriminatorio para personas que no pertenecen a ese grupo determinado.

En Recursos Humanos este sesgo puede evidenciarse al momento de reclutar y seleccionar candidatos, ya que se puede tener tendencia a reclutar a aquellos aspirantes más parecidos al reclutador/entrevistador, o que compartan ciertas creencias o características con este, el grupo de trabajo o la organización. También se puede dar en los procesos de evaluación de desempeño o promoción, al tender a evaluar de una mejor manera o promover, a aquellos que pertenezcan al grupo.

Este sesgo también puede tener efectos negativos a la hora de incrementar la diversidad de los equipos y organizaciones, ya que inclina hacia la homogeneidad y similitud de los individuos en lugar de dirigir la mirada hacia las diferencias, que podrían llevar al enriquecimiento de los lugares de trabajo.

Como se desprende de lo expuesto, los sujetos pueden verse influenciados por sesgos a la hora de tomar decisiones. Los mismos se presentan como atajos y formas de procesar la información y la realidad, que suelen ser involuntarios, automáticos e incluso emocionales. Duneier (2019) señala que todos somos vulnerables a los sesgos y a los desvíos cognitivos. Algunos individuos pueden ser intuitivamente mejores para evitar algunos de ellos, pero nadie es inmune.

Estos sesgos y atajos que son tomados por la mente humana simplifican las situaciones y nos inclinan, casi naturalmente, a resoluciones basadas en la intuición o nuestra experiencia. Sin embargo, como señalan Tversky y Kahneman (1974), esta forma de procesar la información y la realidad pueden generar importantes distorsiones durante el proceso decisorio.

Kahneman & Frederick (2002) nos alertan que el poco esfuerzo y el alto grado de confianza con los que estos sesgos y atajos permiten a los individuos resolver problemas y llegar a resoluciones, hacen poco probable que duden acerca de los resultados generados.

Se debe remarcar que, en el sector público, además de estos sesgos, las áreas de Recursos Humanos se suelen ver en el centro de las tensiones entre distintos sectores, intereses e influencias; de orden político, sindicales o corporativas, que magnifican esta tendencia de la mente humana a tomar atajos y a no aprovechar la utilización de todos los datos e información disponible.

En la actualidad, Big Data y Analytics nos dan una oportunidad de complementar con datos, hechos y evidencia el proceso de toma de decisiones en materia de Recursos Humanos, para que sea lo más racional, justo y fundamentado posible, teniendo en miras la conveniencia de las organizaciones públicas y mejorando la experiencia de su personal. Lo que se busca con estas herramientas, es evitar sesgos, parcialidades y errores, a los que todos somos propensos, en una materia especialmente sensible dentro del seno institucional.

2.1.2 Los Recursos Humanos del Estado: una nueva forma de gestión

El impacto de la tecnología en el mercado de trabajo, el aumento de la rotación, la disminución en la permanencia en los puestos laborales, la influencia de las nuevas generaciones, la globalización, el aumento de la competencia por los talentos, la brecha de habilidades y conocimientos que existe en el mercado laboral y lo que implica la evolución de las áreas de Recursos Humanos, de sectores meramente operativos a áreas estratégicas de administración del talento, parecen poner a los líderes y directivos de las áreas de personal en un nuevo y desafiante escenario.

La abundancia de datos e información tienen un gran potencial para ser aplicados en todo el espectro de las organizaciones y políticas públicas, pero especialmente relevante resultan sus implicancias en la gestión de los Recursos Humanos. En este contexto surge People Analytics (PA), que podría ser entendida como el aprovechamiento del big data y Analytics en las cuestiones relativas al capital humano.

PA brinda una oportunidad única a las áreas de Recursos Humanos de las organizaciones públicas para posicionarse como socios estratégicos, usando técnicas analíticas y decisiones basadas en evidencia para reclutar, retener y gestionar a los talentos del sector gubernamental, aquel del que no solamente depende la ejecución de políticas públicas inteligentes, sino que, en última instancia, el fortalecimiento de los sistemas democráticos.

Con una fuerza laboral más compleja, el viejo enfoque del “siempre se hizo así” para los temas relacionados a la gestión de Recursos Humanos ya no es aceptable. En las organizaciones líderes, según Isson y Harriot (2016), se está pasando de una cultura de la decisión basada en la experiencia o intuición, a la decisión basada en evidencia. De la misma manera, para las administraciones gubernamentales, entender y predecir el comportamiento de los usuarios, empleados o ciudadanos, hoy requiere de herramientas más sofisticadas.

Este es el instrumento que el Big Data nos proporciona, y su aplicación a los Recursos Humanos, a través de People Analytics, va a significar una mejora en el entendimiento del personal y esto podría traducirse en gestionar y administrar mejor las instituciones estatales como un todo.

PA tiene un gran potencial para transformar y cambiar la forma en la que el sector público contrata, desarrolla y gestiona a sus servidores. Se puede usar esta herramienta, para conocer, basándose en evidencia, que es lo que motiva a los agentes públicos y que es lo que hace que estos permanezcan o abandonen sus puestos.

Según Isson y Harriott (2016) muchas organizaciones ven a sus departamentos de Recursos Humanos como costos, reactivos, sin utilidad, desconectados de las prioridades organizacionales, operativos en lugar de estratégicos, y utilizados principalmente con fines de cumplir normativas y regulaciones, no para generar valor.

People Analytics puede ser empleado para mostrar la valía de las inversiones en las áreas de RR.HH de las instituciones públicas, y en enseñar las importantes implicancias que tienen para la organización, por ejemplo, en la reducción de las tasas de rotación, ausentismo, o enfermedades laborales, así como en incrementos de la motivación, creatividad, innovación y retención de los talentos, con su respectivo impacto en la consecución de las políticas públicas.

Un desafío que tienen por delante las áreas de Recursos Humanos en las organizaciones en general, y en el sector público en particular, es aprovechar los datos que se generan para mejorar el ciclo de gestión de los talentos. Dominar este campo puede significar cerrar la brecha existente entre las habilidades que la gestión pública del siglo XXI necesita, y las habilidades con las que hoy cuentan los agentes públicos.

2.2 Big Data

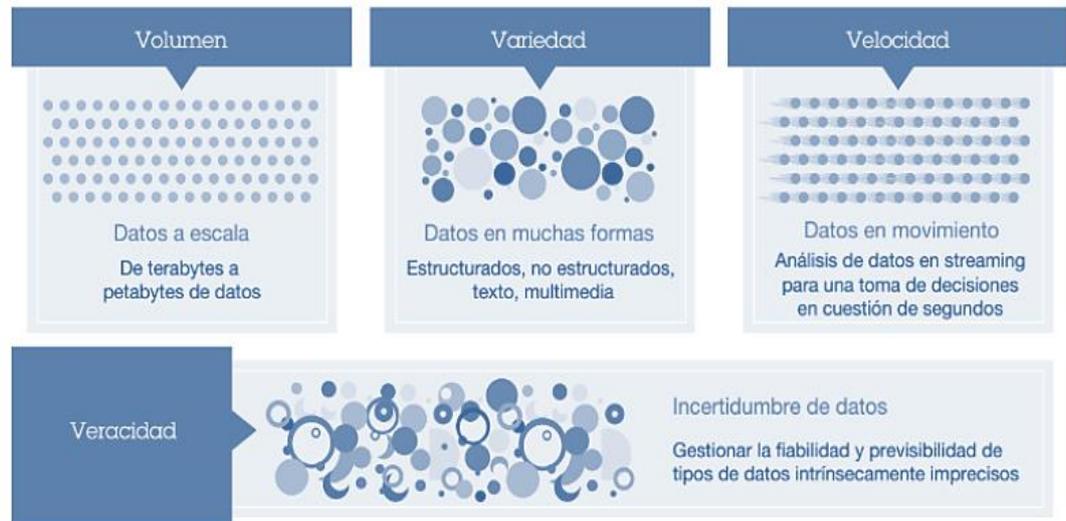
Según Evans (2017), el termino Big Data está relacionado con las enormes cantidades de datos generados por una gran variedad de fuentes, muchas de las cuales están disponibles en tiempo real, y son inciertas e impredecibles.

Bagshaw (2017) abona esta concepción, señalando que el término se refiere a la voluminosa cantidad de información que es creada por distintos sistemas a alta velocidad, y cuenta con una gran variedad de datos, que, si se estructuran adecuadamente, son capaces de producir insumos valiosos.

En términos de Bagshaw (2017), la próxima ola de innovación va a estar dada por la manera en la que se desenvuelven las organizaciones para aprovechar al máximo lo que Big Data puede ofrecer y aplicarlo a sus procesos y toma de decisiones cotidianas.

En la misma línea, Laney (2001) esboza y profundiza las características de este fenómeno, indica que sus distintivos son: el 1. **volumen**, 2. **velocidad** y 3. **variedad** con los que se generan los datos. Por su parte, IBM (2014) añade a esta descripción un cuarto elemento: 4. la **veracidad** de esa información.

Figura 1. Dimensiones de Big Data



FUENTE: IBM (2014) Institute for Business Value

El **volumen**, como atributo de Big Data, hace referencia a que se generan enormes cantidades de información que una sola persona no puede procesar utilizando herramientas tradicionales o softwares ordinarios. Las diferentes interacciones de las personas con sus teléfonos, computadoras, GPS, o tarjetas de crédito, generan un flujo tan masivo de información que conectándolo y complementándolo, se puede analizar, descubrir patrones e incluso hacer predicciones con la ayuda de modelos estadísticos; y es allí donde reside el atractivo de su aplicación.

El segundo elemento de la definición otorgada por Laney (2001), tiene que ver con la **velocidad**, y esto hace referencia al flujo rápido de información constante que dejan todas estas interacciones, casi a tiempo real. Esta enorme velocidad de generación de datos se relaciona con el exponencial crecimiento del uso de internet, de diferentes softwares, del teléfono celular inteligente y de la bancarización y pagos electrónicos, entre otros.

El tercer elemento está relacionado con la **variedad** de fuentes generadoras de información. En la complejidad del mundo actual, existen múltiples puntos de interacción de empleados, ciudadanos, estudiantes, clientes, usuarios etc., con herramientas y mecanismos que capturan sus movimientos y generan huellas o datos. Estos datos son producidos no solo por distintas fuentes, sino que también en distintos formatos que utilizan estructuras y soportes diversos que pueden hacer que la información no sea fácilmente utilizable o analizable cuando se requiera.

El cuarto elemento tiene que ver con la **veracidad**, en tanto que los datos e información que se administren deben ser veraces, correctos y lo más precisos posible para evitar tomar decisiones con información que no sea la adecuada, o se encuentre alterada.

Teniendo en cuenta este panorama, para que el big data pueda ser provechoso y aplicable a las dinámicas organizacionales se requiere que los empleados, los métodos y los sistemas correctos identifiquen, depuren y organicen los datos para crear insumos utilizables y, en efecto, optimizar y mejorar la toma de decisiones.

En lo que refiere a la gestión de las personas, mediante la aplicación de People Analytics, Big data es crítico para proveer información y un panorama en tiempo real de la organización, y brindar pistas sobre cómo se puede maximizar el valor del personal, y que estos hagan aportes y contribuciones significativas a su misión y visión, al mismo tiempo que se desarrollan en su seno.

2.3 Analytics

Analytics, según Evans (2017), es el uso de datos, información, tecnología, análisis estadístico, modelos cuantitativos y modelos basados en las matemáticas o computación, para ayudar a las organizaciones a tener una mejor comprensión sobre sus operaciones y procesos, mejorandolos tomando decisiones basadas en hechos y evidencias. Por ello, Liberatore y Luo (2010) entienden que Analytics es una forma de transformar datos en acción a través de un análisis y un entendimiento del contexto de toma de decisiones y resolución de problemas de la organización.

En el mismo sentido, Fitz-enz y Mattox (2014), señalan que Analytics es una herramienta de administración y gestión que puede ser usada para identificar oportunidades, resolver problemas y predecir resultados.

La explotación y aprovechamiento del Big Data a través de herramientas de Analytics permite transformar datos en insumos útiles para la toma de decisiones en los más variados aspectos organizacionales y sociales.

Fitz-enz y Mattox (2014) sostienen que el propósito de Analytics es encontrar el mejor camino a través de enormes cantidades de datos, para descubrir valor para la organización y su toma de decisiones.

Evans (2017) remarca que técnicas y herramientas de analytics están siendo utilizadas en un gran rango de organizaciones para mejorar su administración, en temáticas como gestión de

usuarios y clientes, actividades financieras y de marketing, logística, etc. Este autor muestra como entidades bancarias de primera línea están empleando analytics para predecir y prevenir fraude, como fabricantes lo usan para planear la producción, y como empresas en el rubro del comercio minorista lo están utilizando para recomendar productos a sus clientes y optimizar sus promociones. Además, hoteles y aerolíneas usan analytics para entender el comportamiento de sus usuarios y fijar precios, e incluso equipos deportivos están aprovechando la herramienta para desarrollar estrategias de juego y optimizar la venta de entradas.

En la misma línea, Isson y Harriott (2016), indican que Amazon está usando analytics para recomendar qué libro comprar a sus clientes, y 30% de sus ventas son generadas en base a esas recomendaciones, Netflix, aprovecha analytics recomendando que película o serie debe mirar cada usuario de acuerdo con sus preferencias, y más del 70 % de las elecciones de series y películas se basan en estas sugerencias. Google también utilizó analytics para predecir la pandemia de gripe aviar de 2009, dos semanas antes que los centros de monitoreo de enfermedades, analizando información de las palabras clave que buscaban los usuarios en su plataforma. Incluso en la industria de la música, artistas y discográficas están usando Analytics para determinar las preferencias del público y predecir que canciones van a ser el próximo éxito.

Entonces, si Analytics se está usando para casi cualquier aspecto de las organizaciones, y en las más diversas industrias, ¿Por qué no comenzar a aplicarlo para optimizar la gestión de los Recursos Humanos? De esta manera se puede aprovechar mejor a los talentos con los que cuenta la organización, atraer nuevos, y optimizar las dinámicas y procesos institucionales, a la vez que la misma experiencia de trabajar se convierte en algo más satisfactorio para los colaboradores.

La gestión tradicional de los Recursos Humanos va quedando desfazada, hoy Analytics se abre como un océano de oportunidades que pueden ser aplicadas a cada una de las esferas de administración de personal, desde el reclutamiento y la evaluación de desempeño, hasta la capacitación y la remuneración de los empleados.

Estas nuevas herramientas para la gestión y la toma decisiones en cuestiones relativas al personal, ya están siendo adoptadas por organizaciones líderes del sector privado³ a distintos niveles y profundidades.

³ Segun Isson y Harriott (2016) el enfoque de People Analytics ya está siendo utilizado por organizaciones como: Accenture, Adobe, AOL, Best Buy, Black Hills, Bloomberg, Bullhorn, CareerXroads, CGB Enterprise, CVS Aviation, Deloitte, Dow Chemical, Facebook, FedEx, General Electric, General Motors, Goldcorp,

Evans (2017), añade que Analytics, empieza con la colección, organización y manipulación de datos y es respaldada por tres principales componentes o niveles:

1. ***Descriptive Analytics***: Es la forma más comúnmente usada por las organizaciones, e implica el uso de los datos para entender el pasado y presente del desempeño organizacional, y así poder tomar decisiones basadas en evidencia. Estas técnicas permiten caracterizar, categorizar, clasificar y consolidar información para convertirla en insumos útiles para entender y estudiar la performance de la organización. Se resume información en cuadros y reportes, por ejemplo, sobre gastos, presupuesto, personal, etc. Algunas preguntas típicas que Descriptive Analytics permite responder son ¿Cuánto dinero se gastó en capacitación? ¿Cuál fue la tasa de presentismo el último semestre? ¿Cuánto se le paga a cada empleado?, etc.

2. ***Predictive Analytics***: Este componente busca predecir el futuro, examinando información histórica, detectando patrones o relaciones en los datos, y extrapolando dichas relaciones a probables resultados en el futuro. Se puede usar para predecir riesgos y encontrar relaciones en datos que no parecen relacionados a simple vista. Predictive Analytics ayuda a responder preguntas como ¿Qué pasaría si se aumentan los sueldos en un 10%? ¿Cuánto se espera gastar en reconocimientos al personal el próximo semestre? ¿Cuál es la probabilidad de que ciertos empleados abandonen la organización?, etc.

3. ***Prescriptive Analytics***: Este componente ayuda a encontrar las mejores opciones o alternativas para quienes toman decisiones y así maximizar ciertos objetivos. Las técnicas estadísticas y matemáticas pueden ser combinadas con la optimización para tomar decisiones y ayudar a responder preguntas como ¿Cuánto se debe ampliar el presupuesto para mejorar los salarios en un 25%? ¿Cuál es la mejor manera de distribuir a los empleados entre las distintas oficinas? ¿Cómo se pueden evitar accidentes laborales?, etc.

Aunque las herramientas utilizadas para *Descriptive*, *Predictive* y *Prescriptive Analytics* son diferentes, muchas aplicaciones en el mundo organizacional involucran a las tres.

Google, Harrah Entertainment, Hewlett-Packard, hiQ Labs, Johnson & Johnson, Lockheed Martin, Microsoft, Monster, Omnitrac, Pfizer, SAS Institute, Société de Transport de Montréal, Sprint, Starbucks Limited Brands, Transcom, The Container Store, Wells Fargo, Workplace Safety and Insurance Board, y Xerox entre otras.

El sector público también podría verse enormemente beneficiado con la aplicación de Analytics a la gestión de su personal, para apalancar el cambio cultural que necesita, hacerse de los mejores talentos, y mejorar sus dinámicas y procesos.

2.4 Recursos Humanos y Analytics

Como se señaló, el crecimiento de Big Data y de herramientas de Analytics está cambiando aceleradamente a las organizaciones de todo tipo, tanto públicas como privadas, y con cada vez más frecuencia se está viendo su aplicación a distintos procesos organizacionales. Esta no es la excepción para las áreas de Recursos Humanos, que a través de People Analytics, que es la aplicación de datos y su aprovechamiento mediante Analytics, a la gestión de las personas en las organizaciones, puede generar valor y optimizar los procesos internos.

En la gestión de personal diariamente se deben tomar diversas decisiones, y las mismas deben estar basadas en datos y en evidencia, a los fines de que sean lo más acertadas posible y evitar los sesgos y desvíos a los que somos susceptibles los seres humanos.

Por ello, el foco de People Analytics está puesto en dos ideas principales, la primera es que, si se gestiona de mejor forma a los Recursos Humanos esto va a beneficiar a la organización en su totalidad, y el segundo foco está en que ahora se dispone de más y más datos sobre cómo y qué es lo que hace el personal en el seno organizacional, y el objetivo es utilizar esto para tomar decisiones informadas.

Los entes públicos y privados han estado recolectando datos e información de su personal de distintas formas, a través de las evaluaciones de desempeños, de los datos salariales, de las compensaciones y beneficios, de las descripciones de puesto y organigramas, etc. Al mismo tiempo, y cada vez más, estos procesos fueron complementados por datos e información.

Ahora se pueden encontrar sistemas enteros diseñados para seguir procesos de reclutamiento y selección, sistemas de evaluación de desempeño, de liquidación de sueldos, de capacitación, o de reconocimientos, donde se vuelcan todos los datos e información de los agentes. Esto permite, por ejemplo, comenzar a entender cómo se evalúa a los candidatos, con qué criterios se contrata, cómo y a quién se está pagando, entre otras cosas.

Lo mismo sucede con las comunicaciones corporativas, además de los emails y el teléfono, con la irrupción del teletrabajo y de plataformas como Skype, Zoom o WhatsApp en el ámbito organizacional, cada vez una mayor parte de la comunicación se está canalizando a través de la tecnología. Ahora se puede saber instantáneamente quién habla con quién, y empezar a entender

cómo y dónde sucede la colaboración en los equipos, dónde están los principales centros de información, o quienes son las personas claves dentro de un organismo, no solo a nivel del organigrama, sino también a nivel operacional.

El eje está en, con toda esta información, empezar a entender a un nivel más profundo estos procesos, y pensar formas de gestionar a las personas de una manera más eficiente e inteligente.

2.4.1 People Analytics

Como fue elaborado hasta aquí, People Analytics es un enfoque basado en datos para tratar cuestiones referidas a las personas en las organizaciones. En sí, es la aplicación de Analytics a cuestiones ligadas a Recursos Humanos como contrataciones, evaluaciones de desempeño, compensaciones y beneficios, retención de talentos, etc. A su vez, se lo considera como un enfoque más riguroso al tradicional enfoque blando, o basado en la intuición y experiencia, que suele predominar en las áreas de Capital Humano.

El progreso tecnológico, la disponibilidad de datos, el poder de procesamiento y nuevas herramientas analíticas, junto con el creciente reconocimiento de los desvíos a los que suele estar asociada la cognición humana, facilitaron el florecimiento de este nuevo modelo.

Según Isson y Harriott (2016), People Analytics surge en el punto en el que se combinan las nuevas tecnologías con el conocimiento actualmente disponible sobre el comportamiento de las personas en el ámbito laboral. Big data y People Analytics pueden analizar al personal, su comportamiento y actitudes para predecir conductas, identificar talentos, ligar capacidades y competencias a las necesidades organizacionales, lograr una mejor retención de agentes y mejorar la experiencia misma de los empleados.

Fitz-Enz (2010) amplía, indicando que People Analytics podría ser entendido como un enfoque de aprovechamiento de información del personal que proviene de distintas fuentes que hoy están desconectadas, y que, uniéndose, y buscando patrones, pueden ser útiles para la toma de decisiones, identificar causas y consecuencias, apalancar el cambio cultural, y pasar de un enfoque basado en la intuición a otro basado en la evidencia y los datos de valor.

En la misma línea que Fitz-Enz (2010) y Isson y Harriott (2016) añaden que People Analytics es la integración de distintos silos de información dentro y fuera de la organización, que son requeridos para responder y resolver preguntas y problemas organizacionales relacionados al capital humano. PA significa pasar de reportes aislados y tableros de control desconectados, a la

integración de distintos tipos de datos relacionados con el personal con los que cuenta la organización, en una alineación estrecha con sus objetivos.

Fitz-Enz y Mattox (2014), subrayan que People Analytics se aplica para descubrir la forma más efectiva de administrar al personal, optimizar su desempeño y retener a los talentos mientras se emplean datos. A su vez, Lawler y Boudreau (2015) agregan que la aplicación de Analytics a Recursos Humanos debe combinar una descripción visual y estadística de los datos y permitir identificar el impacto de las políticas de personal en la organización; y facilitar la toma de decisiones en esta materia.

A su turno, Etukudo (2019) sostiene que People Analytics permite a los gerentes de Recursos Humanos enfocarse en mejorar el desempeño organizacional, en lugar de solamente administrar temas relacionados a su área. El objetivo de los departamentos de personal debe ser añadir valor resolviendo problemas organizacionales y creando ventajas competitivas para la transformación y mejora institucional.

Según estos autores, la efectiva aplicación de People Analytics debe estar fundada en colaborar con los problemas y objetivos clave de la organización. Así, las áreas de Recursos Humanos, especialmente en el sector público, dejarían de ser áreas de staff, o administrativas, para ser socios estratégicos en la consecución de los objetivos institucionales. Las reparticiones públicas deben articular y formular las preguntas claves que pretenden que este nuevo enfoque, basado en los datos y las personas, responda.

2.4.2 La expansión de People Analytics

Según Housman (2016) es momento para que las organizaciones inviertan y desarrollen People Analytics, señala que esto se debe principalmente a que, en la economía del conocimiento, algunas de las decisiones más importante son tomadas por las áreas de Recursos Humanos, como por ejemplo determinar a quién se va a contratar, qué personal se va a incorporar en la organización, dónde se va a reclutar o cómo se va a medir el desempeño. En este campo, las entidades públicas no se pueden permitir tomar malas decisiones.

La información referida al personal es captada a través de los sistemas de Recursos Humanos, los sistemas de evaluación de desempeño, los sistemas de capacitación y desarrollo, las plataformas de contratación y postulación de candidatos, entre otras. El problema, señala Housman (2016), es que toda esta información está siendo capturada pero no interrelacionada ni aprovechada adecuadamente.

Añade Coolen (2016) que, si bien son evidentes las posibles ventajas que significaría la aplicación de Big Data y Analytics a la gestión del personal, estas no remplazan el trabajo de los profesionales de Recursos Humanos que son quienes tienen una mirada más amplia y el conocimiento de la organización y su contexto, para interpretar los datos y resultados que pueden sugerir estos instrumentos, y decidir una aplicación armónica.

Si bien, como indica Pape (2016), el uso de Analytics en Recursos Humanos se encuentra en sus estadios iniciales, Narula (2015) enfatiza que utilizando esta herramienta los gerentes de RR.HH pueden tomar decisiones más eficientes y demostrar el impacto de las iniciativas de personal en los resultados y desempeño de la organización.

La literatura contiene variados ejemplos de cómo ciertas organizaciones ya están utilizando PA y sacando ventaja. Lam y Hawkes (2017) detallan como Shell utilizó People Analytics al proceso de reclutamiento de candidatos, demostrando que su aplicación habría permitido hacer al circuito más eficiente y mejoro la calidad de los candidatos y la experiencia de estos, reduciendo costos.

Por otro lado, Tøgt y Rasmussen (2017) señalaron que el uso de PA permitió detectar que un 1% en el incremento de la motivación de los empleados se traduce en una reducción en el 4 % en las métricas relativas a accidentes laborales.

Mas allá de esto, la esfera de aplicación de People Analytics es todavía limitada. En la encuesta de capital humano de Deloitte (2017), los resultados sugieren que la aplicación de este modelo se está expandiendo y atendiendo varios desafíos organizacionales. Sin embargo, por ahora, el reclutamiento es la primera área de utilización de PA, seguida de su aplicación a las áreas de compensaciones, planeamiento de dotaciones y retención de empleados.

Los gerentes y líderes de Recursos Humanos pueden usar People Analytics para mejorar la performance de varias maneras. Sant (2016) y Levenson (2017) sugieren que PA puede ser usado para fortalecer la estrategia organizacional. Por su parte Aral, Brynjolfsson y Wu (2012); Sharma *et al.* (2014) y Wawer y Muryjas (2016) señalan que el uso más importante de People Analytics es la posible identificación y entendimiento de las relaciones y vínculos entre los Recursos Humanos y los resultados organizacionales.

2.4.3 Prerrequisitos para la aplicación de People Analytics

Es importante considerar que, para poder hacer un aprovechamiento de las posibilidades que ofrece PA en el sector público, se requiere el apoyo de la cúpula política, de los directores, gerentes y mandos medios, y de los sindicatos, quienes son actores de poder en la toma de decisiones referidas a los RR.HH.

También resulta necesaria una adaptación cultural para que la herramienta sea aceptada y aplicada, e invertir en infraestructura tecnológica que permita el aprovechamiento de los datos y la integración de los nichos de información referida al personal con los que ya suelen contar las organizaciones públicas, pero que se encuentran desperdigados en distintas áreas y oficinas.

Al mismo tiempo, se requiere la comunicación efectiva entre las distintas reparticiones, no solo para compartir datos sino también análisis y hallazgos que puedan ser relevantes para la actividad de cada una, y por supuesto, formar y capacitar a un equipo especializado, multidisciplinario y competente en el tema para que lidere la implementación.

La aplicación del enfoque de People Analytics a las áreas de personal necesita ser visto como un viaje más que como un destino, porque en sí, es un proceso que siempre requiere correcciones y actualizaciones.

Se debe evaluar la información que actualmente existe para no desaprovechar recursos con los que la organización ya cuenta. No suele ser adecuado ni realista esperar a contar con todos los datos para empezar a aplicar Analytics en la administración del personal, ni esperar total eficiencia, transparencia, e integridad de la información que se están administrando, porque este es un proceso en permanente construcción.

Además, Isson y Harriott (2016), concluyen que para empezar a desarrollar exitosamente People Analytics se deben enlazar los objetivos de su implementación a las metas de la organización, buscando empezar con pequeños pasos, pero perseguir grandes impactos. Sugieren que se debe usar lo que se va aprendiendo en el camino e ir con la visión de desarrollar y construir conocimientos y habilidades relacionados a la utilización de Analytics entre el personal del área de Recursos Humanos.

Por otro lado, las gerencias de capital humano en las instituciones públicas no se deben perder en una mar de información y datos, deben permitir que las preguntas y problemas organizacionales referidos al personal, y que fueron identificados como prioritarios, guíen y orienten los requerimientos y búsqueda de información.

Desde el principio es importante adoptar un enfoque colaborativo con las áreas de sistemas, finanzas y otros departamentos, a los fines de que sea un proceso lo más amplio y democrático posible, aprovechando experiencias, implementaciones y conocimientos que ya pueda existir en la organización referidos a herramientas de Analytics. La aplicación de PA debe ser un proyecto donde todas las áreas clave estén involucradas.

Por otro lado, Berry (2016), añade que en este proceso es fundamental que las áreas de Recursos Humanos adapten sus acciones y prioridades a lo que más necesita la institución. Los gerentes de personal no deben creer que las áreas de Recursos Humanos pueden tener una estrategia independiente de la organización, la estrategia fundamental de Recursos Humanos debe ser la estrategia organizacional, y buscar colaborar con ella.

2.4.4 La conformación de un equipo de People Analytics

Según Isson y Harriott (2016), las áreas de Recursos Humanos no suelen ser conocidas por estar enfocadas en la toma de decisiones basadas en datos o evidencia, ni en ser procesadoras sistemáticas de información. Esto, señalan los autores, podría suceder porque desde su misma formación, los profesionales de RR.HH, no suelen contar con las competencias y habilidades requeridas para analizar data sets y trabajar con herramientas y softwares analíticos.

Con respecto a este punto, Kamp (2016) sostiene que el éxito en la aplicación de herramientas como Big Data y Analytics a las áreas de personal requiere de ciertas aptitudes y habilidades que exceden a un solo individuo, y que solo pueden hallarse en equipos especialmente constituidos.

Según este autor, existen seis competencias básicas que un sector de People Analytics debe poseer para ser efectivo:

1. **Habilidad para la gestión de datos:** debe tener cierta expertise y conocimientos acerca de cómo administrar los datos e información de los empleados.

2. **Storyteller:** debe poder contar historias y mostrar relaciones con la información y datos obtenidos.

3. **Entendimiento del área y de la materia específica:** debe conocer la composición de la organización y a la gente que trabaja en ella, se debe poseer un entendimiento de la institución y su contexto desde una perspectiva global, para poder interpretar los datos correctamente.

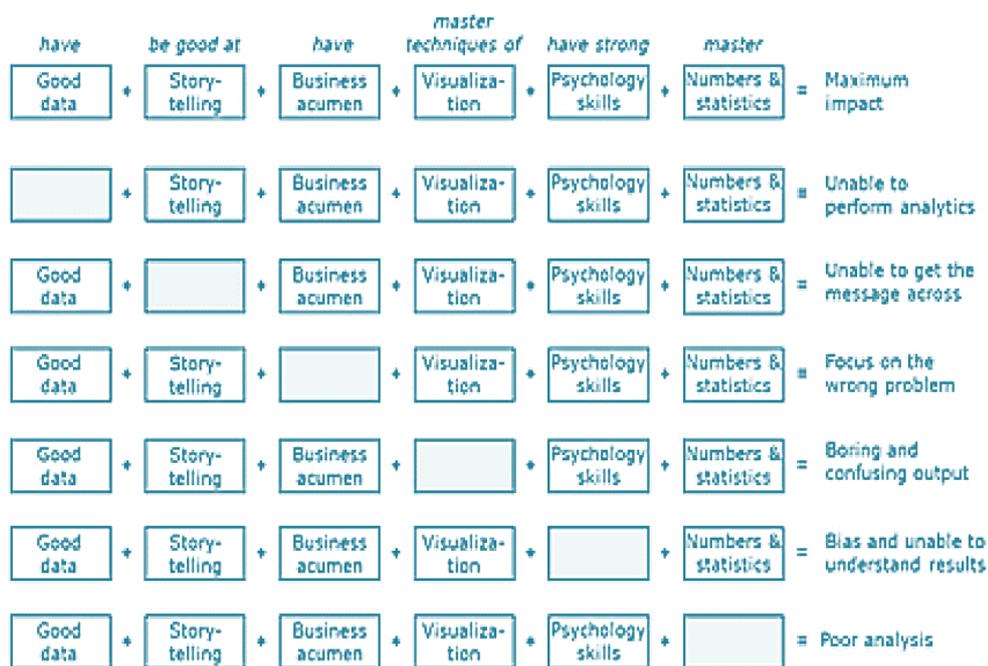
4. **Competencia para visualizar resultados:** se debe contar con habilidades para visualizar y mostrar los datos en formatos amenos, sencillos y agradables para que estos puedan ser compartidos y entendidos por el resto de la organización.

5. **Competencias en el campo de la psicología y gestión de las personas:** se debe tener un profundo conocimiento en los campos referidos a Recursos Humanos y al comportamiento de las personas en contextos organizacionales.

6. **Habilidades estadísticas y numéricas:** se debe contar con competencias en el campo de las matemáticas, estadísticas y ciencias de datos a los fines de poder hacer un aprovechamiento e interpretación de la información recolectada.

En el siguiente grafico se pueden apreciar las distintas combinaciones de estas habilidades, y cuando se alcanza el máximo impacto:

Figura 2. Un equipo óptimo de People Analytics



FUENTE: Kamp (2016) A superhero workforce Analytics team

Como surge del esquema propuesto por Kamp, resulta importante, a la hora de formar los equipos que van a trabajar con People Analytics, contar con perfiles variados y multidisciplinarios que se complementen y potencien entre sí, a los fines de hacer un mejor uso de este enfoque y de poder potenciar el impacto de su implementación.

2.4.5 La aplicación de People Analytics en las organizaciones públicas

Para empezar a aplicar People Analytics en las organizaciones públicas, Housman (2016) aconseja que los líderes de RR.HH eviten querer abarcar todo al mismo tiempo. Señala que es mejor empezar e ir tomando pequeñas acciones para ir perfeccionando la aplicación de la herramienta y la recolección de la información.

Contar con los datos es el elemento más dificultoso de People Analytics, porque el volumen y la desorganización pueden ser abrumadores. Los datos, antes de poder ser utilizados y que aporten valor, deben ser depurados, estandarizados e interactuar los unos con los otros.

Se debe integrar los silos de información y de sistemas con los que ya cuentan las instituciones públicas pero que no están conectados. La mejor estrategia, reitera Housman (2016), es empezar con las herramientas que se tengan y en el estado que se encuentren. Se deben identificar algunos problemas organizacionales relacionados con el personal, y proponerlos en

formas de preguntas específicas a contestar, y a partir de ahí recolectar y ordenar los datos para poder darles una respuesta, que siempre se puede ir completando y perfeccionando.

Para comenzar, algunas de las preguntas que se pueden hacer y responder aplicando People Analytics son: ¿Cómo atraer a los talentos que se necesitan en la administración Pública? ¿Cómo seleccionar a los candidatos más capaces? ¿Cómo comprometer y desarrollar a los empleados? ¿Cómo premiar a los agentes que más contribuyen? ¿Cómo retener a aquellos con altos desempeños?

El otro gran desafío que presenta la implementación de People Analytics, en palabras de Housman (2016) es que, para aprovechar al máximo la herramienta y que su aplicación signifique una mejora en los procesos de toma de decisiones, se debe cambiar el comportamiento y la cultura de las áreas de Recursos Humanos. Se debe cambiar la forma en la que se aborda la toma de decisiones, pasar de decidir por instinto, experiencia, o cuestiones sindicales o políticas, especialmente en el sector público, a confiar en lo que dicen los datos, reconociendo también sus limitaciones.

Se puede contar con las mejores herramientas de análisis de información de personal, pero si nadie las utiliza, no van a generar ningún impacto, la cultura debe aceptar y acompañar la toma de decisiones basada en datos y evidencia. Se debe pasar del paradigma tradicional, en palabras de Isson y Harriott (2016), al paradigma emergente.

Tabla 1. Paradigmas

Paradigma Tradicional		Paradigma emergente
RR.HH brinda soporte a las áreas de la organización cuando se lo piden	➔	RR.HH identifica proactivamente oportunidades organizacionales, y riesgos en materia de personal
Los profesionales de RR.HH son evaluados en función de su respuesta a los pedidos de otras áreas	➔	RR.HH es evaluado por su capacidad de resolver problemas organizacionales
RR.HH trata temas “soft” de la organización y se basa en el instinto o la experiencia	➔	RR.HH utiliza un enfoque basado en datos para resolver problemas institucionales.
Los problemas relacionados al personal son responsabilidad exclusiva de RR.HH	➔	Los problemas relacionados a los empleados son gestionados por los gerentes involucrados y RR.HH
El desarrollo del personal es responsabilidad de RR.HH	➔	Se comparte la responsabilidad de desarrollar al personal entre RR.HH y los gerentes del resto de las áreas

FUENTE: Elaborado en base a Isson y Harriott (2016)

2.5 Puesta en marcha de People Analytics

Según Isson y Harriott (2016), y en la misma línea que Evans (2017), People Analytics tiene tres grados o niveles de aplicación: descriptivo, predictivo y prescriptivo. El nivel **descriptivo** nos dice que es lo que está pasando actualmente en la organización con respecto al personal, el nivel **predictivo** nos indica que se debe hacer para alcanzar las metas establecidas de Recursos Humanos, y el **prescriptivo** nos señala cómo hacerlo.

Ciertas preguntas como: ¿Se tiene a los talentos necesarios para cumplir con los objetivos del organismo?, ¿se puede predecir quien va a ser el mejor líder para un área en el futuro?, ¿qué herramientas se necesitan para desarrollar a las personas?, ¿qué tan comprometidos están los agentes con las estrategias, misiones y funciones de la institución?, ¿qué talentos están por abandonar la organización, y por qué razones?, ¿qué se puede hacer para retenerlos?, ¿qué habilidades necesita aprender el personal?, necesitan ser respondidas casi a diario por las áreas de personal en las instituciones públicas. Sin embargo, a veces no parece clara la forma de darles respuesta, en un sector tan cambiante y dinámico, donde los intereses políticos, sindicales y sectoriales se enmarañan de tal forma que parecen indescifrables. ¿Alcanza solamente con la experiencia y la intuición para responder estos enigmas?

La realidad es que, con la gran cantidad de datos disponibles sobre los empleados y los procesos de las instituciones públicas, resulta más fácil que antes medir y predecir el compromiso, acciones, productividad, calidad y aspiraciones de los empleados, permitiendo conectar a las áreas

de Recursos Humanos con los resultados que obtiene la institución en el cumplimiento de sus misiones, funciones y utilidad social. Esta forma de conectar información y gestión permite lograr resultados y estrategias que eran casi imposibles de alcanzar en el pasado.

Uno de los prerrequisitos que requiere People Analytics para su puesta en marcha es contar con grandes y variados volúmenes de datos referidos al personal para poder analizarlos. Respecto a este punto, la cuestión no es generar más datos de los que ya se están generando en la actualidad, sino ordenar, filtrar y depurar esos datos para poder transformarlos en información legible y relevante.

Se trata de empezar con los datos que ya se tiene, ordenarlos y hacerse las preguntas correctas referidas a que es lo que se quiere lograr, qué procesos se pretenden mejorar y donde se puede añadir más valor a la gestión de las personas utilizando información para la toma de decisiones.

Cuando las áreas de capital humano se hacen las preguntas adecuadas para responder con PA, la cuestión puede ser cómo integrar las distintas fuentes de datos para responderlas. Isson y Harriott (2016) explican que las fuentes de información con las que suelen contar las áreas de personal pueden ser diferenciadas en tres categorías:

1. **Datos e información administrada por Recursos Humanos:** estos pueden incluir distintas categorías de datos con los que cuenta la gerencia de RR.HH como gastos generales, estructuras organizacionales, liderazgo, gestión de talento, costo de reclutamiento, calidad de las contrataciones, información de las evaluaciones de desempeño, datos referidos a las compensaciones y beneficios, niveles de productividad de los empleados, tasa de rotación del personal, información referida a cursos de capacitación realizados por el personal, etc.
2. **Datos de la organización:** referidos a la utilización de los espacios comunes, registros de entrada y salida de los edificios, comedores de personal, máquinas de bebidas y snacks, etc. O datos administrados por los departamentos de sistemas, contabilidad, administración, etc.
3. **Información sobre el mercado de trabajo:** aquí se puede incluir información del Ministerio de Trabajo, encuestas de compensaciones, tasa de empleo y desempleo, cantidad de puestos laborales vacantes por sector, etc.

Al identificar estos flujos de información diferentes, pero complementarios, y al relacionarlos con las preguntas organizacionales que las áreas de Recursos Humanos quieren resolver, se puede identificar qué puntos de información son claves para relacionar, depurar y analizar.

Siguiendo esta lógica, los aportes que puede hacer People Analytics a la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones públicas son:

- **Información relevante sobre el pasado:** ayudando a los líderes de Recursos Humanos a entender cuáles fueron las dinámicas de RR.HH anteriormente.
- **Conocimiento actual:** ayudando a entender que es lo que está sucediendo ahora mismo con el personal, y por qué.
- **Pronósticos:** colaborando en anticipar que va a suceder con el personal y las necesidades de talentos de la organización en el futuro.
- **Brindando conocimiento e información práctica:** prescribiendo que es lo que se debe hacer basándose en evidencia, predicciones y pronósticos de comportamiento del personal y las necesidades organizacionales.

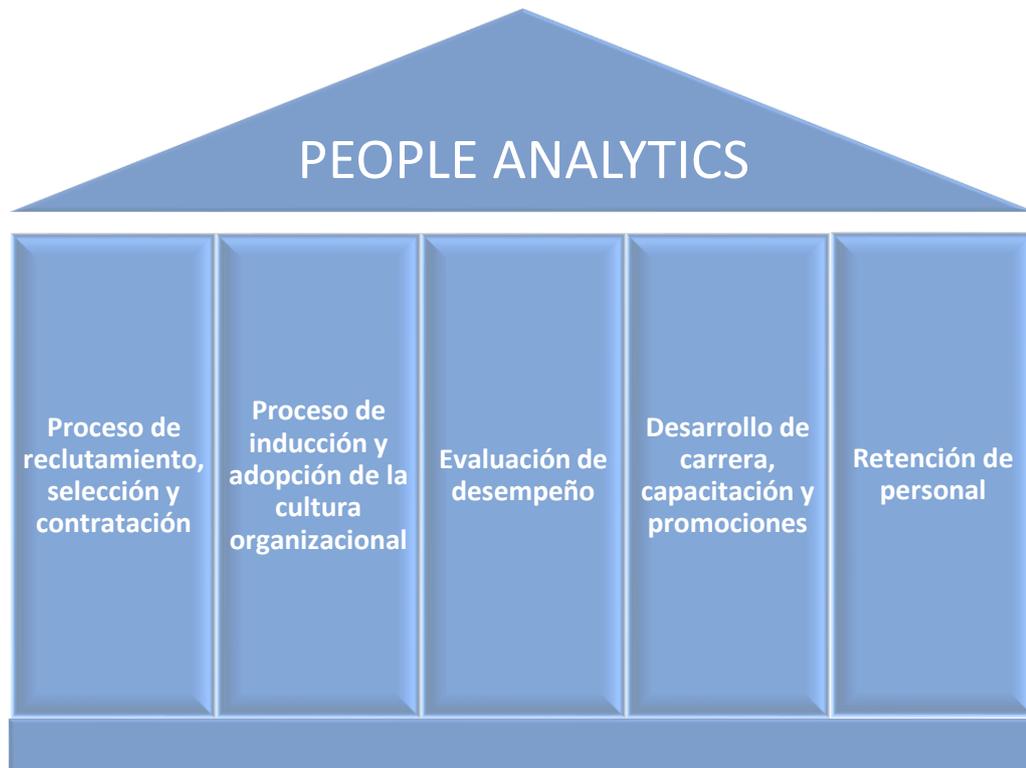
Como se puede apreciar, son varios los beneficios y ventajas que trae aparejada la puesta en marcha de este modelo, tanto a un nivel descriptivo, predictivo como prescriptivo. Lo fundamental es comenzar y dar el primer paso.

2.5.1 Los pilares para la aplicación de People Analytics en las organizaciones públicas

Siguiendo la tesis de Isson y Harriott (2016), se podría decir que hay cinco pilares estratégicos para implementar y desarrollar el enfoque de People Analytics en las áreas de personal, estos son los procesos de: reclutamiento, selección y contratación, de inducción, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera, capacitación y promociones, y retención de talentos.

Cada uno de estos pilares pueden ser optimizados para aprovechar al máximo la aplicación de Analytics, y conducir a las organizaciones públicas a ser más eficientes en la gestión de sus talentos y atractivas como empleadoras.

Figura 3. Pilares de la aplicación de People Analytics



FUENTE: Elaboración propia, basada en Isson y Harriott (2016)

A continuación, se van a describir cada uno de estos pilares:

2.5.1.1 Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

Uno de los procesos fundamentales en Recursos Humanos es el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, porque una organización es tan buena como los talentos con los que cuenta. Como las organizaciones en sí mismas son un conjunto de personas con objetivos en común, una cultura, conversaciones y habilidades, la esencia de los organismos públicos es su personal. Por esto, contratar y retener a los agentes correctos se vuelve crítico.

Chiavenato (2009) esboza que, en la actualidad, la planificación de Recursos Humanos ya no se encuentra limitada solo a la cantidad de personas que se necesitarán para las actividades y procesos organizativos, sino que desde una perspectiva holística va más allá y se transforma en una planificación estratégica que debe considerar las competencias y talentos necesarios para el correcto desenvolvimiento de la organización, la construcción de una cultura y clima organizacional atractivos y coherentes con los objetivos institucionales, y la implementación de compensaciones y beneficios para los colaboradores, entre otras.

Por su parte Isson y Harriot (2016) señalan que el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal debe empezar siempre con una definición clara de la misión organizacional, de los desafíos que se tienen por delante y de las prioridades institucionales.

En un mercado laboral cada vez más flexible, abierto e interconectado a nivel mundial, la escasez de talentos y de agentes con el conocimiento, educación, y habilidades que esta nueva era requiere es cada vez más acentuada. Así como las compañías líderes del sector privado se están haciendo eco de esta falta de talento, las instituciones públicas no deberían verse al margen.

Es justamente la atención y administración de los temas públicos, aquellos que nos conciernen a todos como sociedad, la que requiere de sus miembros más talentosos, quienes, en última instancia, con su trabajo están brindando un servicio a toda la comunidad y son el pilar del desarrollo de un Estado eficiente y, en consecuencia, de una sociedad más próspera y democrática.

A la escasez de talento deben añadirse los nuevos desafíos que trae aparejado el envejecimiento de la población a nivel mundial. La generación de los baby boomers, como son conocidos aquellos nacidos entre 1946 y 1964 se encuentra hoy a las puertas de la jubilación, y estos retiros van a dejar en el sector público baches que la nueva generación entrante al mercado de trabajo, más conocidos como Millenials, no se encuentra necesariamente preparada, ni con las habilidades necesarias, para cubrir.

Por esta razón el sector público no puede continuar a ciegas esperando a que esos retiros se materialicen, y que sus puestos tácticos y estratégicos queden vacantes para pensar como los va a ocupar, sino que utilizando People Analytics, se pueden desarrollar cuadros de reemplazos y determinar cuáles van a ser los talentos necesarios en los años venideros.

Preguntas tales como ¿Cuántas personas va a necesitar la institución en los siguientes 5 años?, ¿qué tipo de habilidades se requieren para los proyectos futuros?, ¿cuánto costará contratar a los agentes con las habilidades requeridas?, ¿dónde se puede reclutar a estos candidatos?, ¿en qué tecnologías y procesos se los deberá capacitar? van a guiar a las áreas de personal en este recorrido.

2.5.1.1.1 Fuentes de reclutamiento de talentos

Según Chiavenato (2009), en el reclutamiento, la organización comunica y divulga oportunidades de empleo, y así atrae a candidatos para abastecer su circuito de selección. A su turno, Isson y Harriott (2016) definen a la búsqueda y reclutamiento de talentos como la práctica

de identificar y descubrir candidatos pasiva o activamente para cubrir puestos, utilizando canales tanto online como offline. Esto se puede hacer a través de diversas fuentes de búsqueda como los programas de referidos, redes sociales, comunidades profesionales, agencias especializadas o universidades, etc.

Mayntz (1985) por su parte, sostiene que el reclutamiento, en lo que refiere al sector público, es relevante por dos cuestiones. En primer lugar, la importancia del reclutamiento desde una perspectiva funcional que comprenda sus procedimientos y criterios posibilitará el surgimiento de la calidad del personal y la consonancia entre la cualificación con la que cuentan los sujetos reclutados y las tareas que deben realizar.

Además, según este mismo autor, hay otra cuestión relevante en el tema del reclutamiento, y es que el mismo cuenta con un aspecto político; y la problemática de la posible selectividad de la elección de personal, o que existan determinadas limitaciones para el ingreso al sector público de ciertos grupos sociales. En un caso extremo, o de patronazgo, en los términos de Prats i Catalá (2000), esto podría significar que el desempeño en la función pública se convierta en un valioso monopolio del que sea dueño solo un pequeño grupo.

Las áreas de personal, tanto en el sector público como en el privado son, en la actualidad, las que más valor pueden generar para las organizaciones, e influyen claramente en la habilidad de estas para innovar, ser más transparentes y alinearse a las nuevas demandas sociales, contratando a los empleados con las habilidades requeridas.

Según estos autores, las razones por las que las organizaciones, en especial las públicas, deben prestar atención a sus fuentes de reclutamiento y búsqueda de talento puede resumirse en dos:

a) La evolución digital de la fuerza de trabajo: en las últimas décadas, la forma en la que se busca talento fue afectada por diferentes cambios tecnológicos, el primero y más disruptivo, fue el surgimiento de internet en los años 90, lo que cambió profundamente la forma en la que se buscan candidatos, del papel a lo digital.

El otro gran cambio fue impulsado por el surgimiento del Big Data, las nubes virtuales, la masificación de las redes sociales, y los teléfonos celulares inteligentes. Estos cambios tuvieron su impacto en las fuentes a través de las cuales se reclutan candidatos, y resultaron en una evolución digital que produjo una enorme cantidad de datos para ser explotados y aprovechados en el proceso.

b) Los desafíos que presenta el mercado laboral actual: el nuevo mercado laboral presenta también cambios notorios, entre ellos los cambios demográficos y generacionales que se produjeron en las organizaciones de todo tipo, donde ahora coexisten distintas generaciones de empleados trabajando a la par. Cada una de estas generaciones tiene sus propias concepciones del mercado de trabajo, necesidades, expectativas y formas específicas de ser reclutadas y retenidas en el seno organizacional.

A su vez, el nuevo mercado de trabajo se presenta con una escasez pronunciada de habilidades que son requeridas en la era de la información, por ejemplo, se suele volver dificultoso hacerse de candidatos en las ramas de las ciencias, tecnologías, ingenierías, matemáticas y análisis de datos. Según un estudio liderado por ManpowerGroup (2014) la escasez de estas nuevas habilidades es uno de los principales desafíos de las organizaciones en la actualidad.

Estos, entre otros cambios que se vienen consolidando, están desafiando a las organizaciones públicas a repensar y ajustar las formas en las que ven a los talentos, y como reclutarlos y adaptarse a las nuevas demandas y necesidades de la fuerza de trabajo, para no quedar rezagadas ni en desventaja a la hora de atraer y retener a los agentes clave para el desarrollo y gestión de las políticas públicas.

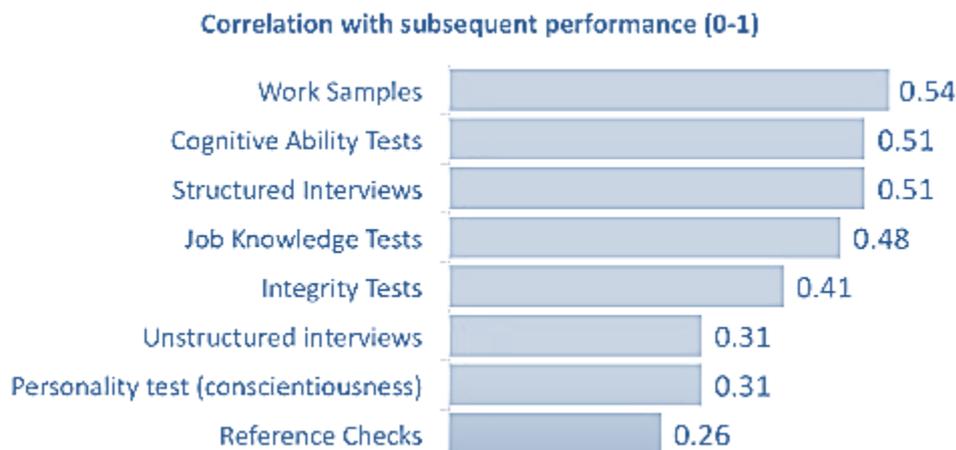
2.5.1.1.2 Selección y contratación de personal

La selección y contratación de personal se relaciona con People Analytics en lo que se conoce como Acquisition analytics, esta es la etapa de contratar a los nuevos empleados después del proceso de reclutamiento.

Desde el punto de vista de People Analytics, se ve a la selección y contratación de personal como la forma de tratar de predecir la performance de los candidatos, para saber si se van a desempeñar satisfactoriamente en los puestos para los que se los recluta. Todo el esfuerzo debe conducirse a responder esa pregunta.

Algunas organizaciones utilizan evaluaciones sobre conocimientos de las tareas relacionadas al puesto de trabajo, test de inteligencia, test de personalidad, chequean referencias de empleos anteriores, se utilizan entrevistas estructuradas y no estructuradas, o se hacen pruebas en el puesto de trabajo. Este es un gran número de herramientas y técnicas que pueden utilizarse para obtener datos e información que nos permitan responder a este interrogante, sin embargo, no todas son igual de efectivas.

Figura 4. Correlación entre herramienta de evaluación de candidatos y desempeño posterior



FUENTE: Extraído de Ryan, A. M., y Tippins, N. T. (2004)

Según Ryan y Tippins (2004) algunas de estas herramientas tienen mejores resultados para predecir el desempeño futuro de los candidatos en la organización. Por ejemplo, sugieren que las pruebas en el puesto de trabajo son más efectivas para este fin. A su vez, también señalan que las pruebas de habilidad cognitiva son predictivas del desempeño en una amplia gama de puestos de trabajo.

Otra herramienta efectiva, según estos autores, son las entrevistas estructuradas, es decir, aquellas entrevistas diseñadas para evaluar características específicas de los candidatos, para conocer si tienen o no las cualidades necesarias para el puesto a cubrir.

Del otro lado, acentúan, las herramientas menos efectivas para predecir el desempeño de los aspirantes a un puesto de trabajo son los chequeos de referencias laborales, los test de personalidad, y las entrevistas desestructuradas.

Si bien resulta importante tener en cuenta este tipo de hallazgos a la hora de conducir procesos de reclutamiento y selección, People Analytics permite ir más allá de estas herramientas, y puede servir para hacer y responder preguntas más amplias, como, ¿Qué hace a las personas más efectivas y que no en los puestos de trabajo?

Lo que se está haciendo con el proceso de contratación, desde la perspectiva de PA es predecir desempeños futuros, saber cómo los candidatos van a hacer el trabajo y entender cuáles son los factores que van a influir en ello.

En resumen, el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal esta provisto de cuatro etapas:

Aplicación: Los procesos de aplicación de candidatos pueden variar pronunciadamente de organización a organización, y en el sector público incluso dentro de la misma organización y sus distintas divisiones, ya que no es raro que Ministerios o Direcciones generales y gerencias lleven bases de candidatos separadas.

La realidad es que para aprovechar al máximo la implementación de Analytics, y hacer uso de la información estratégicamente, cuanto más estandarizado sea el proceso de aplicación de los candidatos a los distintos puestos dentro de la organización, más útiles y completos van a ser los datos que se puedan extraer, y así evitar duplicación de registros, o que dos áreas de un Ministerio deseen contratar al mismo candidato, y se dé una competencia interna por aplicantes externos.

Preselección: Es el proceso de revisar y depurar las aplicaciones recibidas para, en una primera ronda, avanzar con los candidatos que sean preseleccionados.

Entrevistas: Con respecto a las entrevistas, cuanto más estandarizadas sean las preguntas, mejores análisis y correlaciones se van a poder establecer entre las respuestas y el desempeño posterior en el puesto de trabajo.

Selección y contratación: Utilizando People Analytics se pueden aprovechar herramientas predictivas en el proceso de contratación. Estas herramientas ayudan a determinar a qué candidatos se debe preseleccionar, qué candidatos deben ser entrevistados, y también se puede utilizar para dirimir en la etapa final de selección entre dos o más candidatos.

Diferentes análisis de PA pueden ser utilizados durante el proceso de selección y entrevistas, a los fines de definir cuál sería el mejor enfoque a implementar para evaluar a un candidato, o si los candidatos deben ser entrevistados en persona o videoconferencia etc.

A su vez, las métricas de personal pueden ser empleadas para predecir la correlación entre el desempeño de los candidatos en las entrevistas y, más tarde, en el puesto de trabajo, o la relación entre los antecedentes académicos y el desempeño laboral. Analytics también puede anticipar la performance laboral, relacionando la calidad del currículum y las entrevistas de un determinado postulante, y construir información valiosa para ser tenida en cuenta en futuros procesos de selección, y optimizarlos.

2.5.1.2 Proceso de inducción y adopción de la cultura organizacional

Chiavenato (2007) explica que el proceso de inducción tiene como objetivo la presentación y adaptación de los nuevos agentes a su lugar de trabajo, y ofrece la oportunidad, al nuevo ingreso, de recibir información referida a la organización, normas, y procedimientos que le competen. Además, es el momento de que el supervisor explique al nuevo empleado cuáles van a ser sus tareas y con quienes deberá relacionarse en su puesto, de modo que se facilite su integración a la cultura y funcionamiento del área.

El proceso de inducción y de integración de los nuevos ingresos a la cultura y valores institucionales es crítico, y es un periodo sensible para el nuevo agente. Las estrategias de inducción deben ser bien diseñadas y estar enfocadas en hacer entender a las nuevas contrataciones que es lo que hace única a la organización y cómo pueden aportar a su visión, misión y utilidad social.

Isson y Harriott (2016) señalan que un proceso de inducción debería durar entre 3 y 12 meses, a los fines de asegurar a los nuevos ingresos asistencia, recursos, herramientas y una guía a través de sus primeros pasos en la complejidad organizacional. Medir el desempeño de los nuevos empleados es importante para evaluar el impacto del proceso de selección y contratación, del proceso de inducción e integración del personal, y la efectividad de ambos.

Cuando se trabaja sobre la cultura organizacional es valioso que los ingresos la adopten y se sientan contenidos y parte de ella. Para esto, resulta imperioso contar con un proceso de inducción estructurado. A través del mismo, los nuevos agentes comprenden que es importante para la organización, cómo aprovechar los recursos que esta les ofrece, y cómo convertirse en miembros productivos del equipo.

Uno de los principales objetivos de este procedimiento debe ser que cada nuevo empleado comprenda y esté alineado con la visión, misión y valores institucionales. Aquí, People Analytics puede proporcionar mayor eficiencia y que la integración se dé más rápidamente.

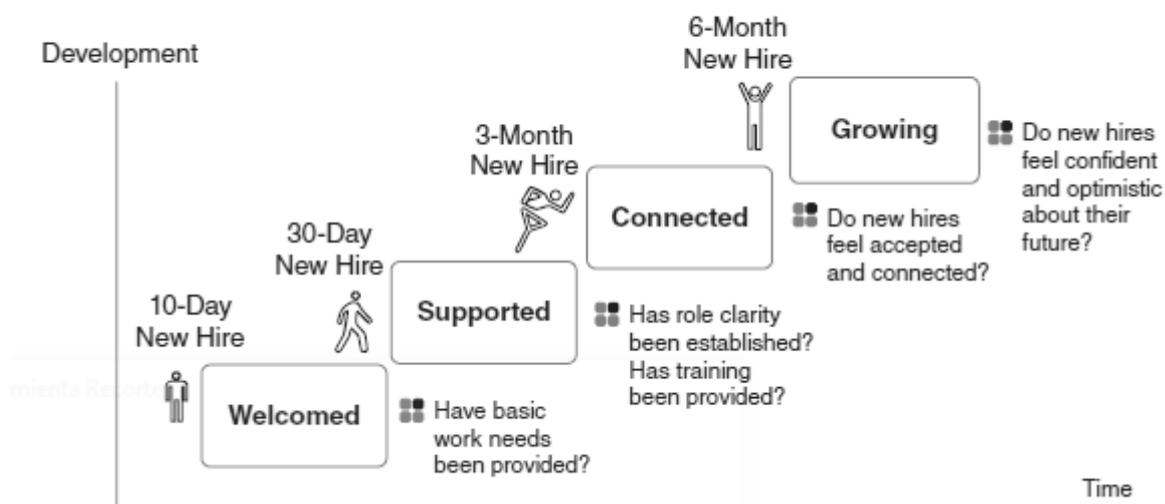
Destinar tiempo en crear un robusto proceso de inducción sirve para lograr una buena primera impresión, aumentar la satisfacción de los nuevos trabajadores, incrementar su lealtad a la organización, y acelerar la productividad y el proceso de aclimatación.

Se puede utilizar People Analytics para obtener respuestas a ciertos interrogantes que ayudarían a mejorar los procesos de inducción e integración del personal, como por ejemplo: ¿Cuál es el impacto del proceso de inducción en el compromiso, productividad, y entusiasmo de los

nuevos empleados? ¿Cuál es su impacto en la satisfacción laboral? ¿Cuál es su impacto en la lealtad y tasa de rotación?

Para ir a mayor profundidad, Sirota Consulting (2014) explica que la clave del éxito de la inducción está en asegurarse que los nuevos trabajadores experimenten y pasen el tiempo suficiente en cada uno de los estadios que tiene este proceso. Sirota indica que los nuevos empleados cuentan con cuatro necesidades específicas durante su primer año.

Figura 5. Estadios de la inducción



FUENTE: Extraído de Sirota Consulting (2014)⁴

Bienvenida: las nuevas contrataciones necesitan sentirse esperadas y bienvenidas, requieren información, que se les presente a las personas con las que van a trabajar, las instalaciones, las herramientas y los recursos de los que disponen, la cultura, los valores, etc. Si no se ofrece esto, los nuevos agentes pueden sentirse no bienvenidos ni valorados.

Apoyo: los nuevos empleados deben sentir que cuentan con apoyo, con un referente que los guíe y que pueden acceder a la capacitación adecuada, en caso de que sea necesario, para no sentirse desorientados ni sobrecargados.

Conexiones: resulta importante que los agentes sientan una conexión con sus nuevos jefes, equipos y colegas. Esto puede llevar tiempo, pero dentro de los primeros 3 meses se deben

⁴ Extraído de https://training.sirota.com/Springboard_introduction/

comenzar a mostrar rastros de estos nuevos vínculos, sino se corre riesgo de que el nuevo ingreso abandone la organización por no sentirse parte, ni conectado a ella.

Crecimiento: el último estadio es que las nuevas contrataciones sientan que son capaces, competentes y están aprendiendo. La sensación de crecimiento y desarrollo tiene un efecto poderoso en el personal. Es vital que se de este último paso a los fines que los colaboradores no se sienten desmoralizados ni con baja estima o frustrados.

Cuando se cubren estas cuatro necesidades, es más probable que los trabajadores se sientan involucrados, comprometidos, tengan mejores desempeños en la organización y permanezcan más tiempo en ella.

2.5.1.3 Evaluación de desempeño y People Analytics

El principal objetivo de la evaluación de desempeño es valorar el aporte de los agentes, dándoles feedback y al mismo tiempo premiar o corregir su performance.

Chiavenato (2009) expresa que la evaluación del desempeño es una valoración de la actuación de cada empleado en función de las actividades que desempeña, las metas y sus resultados, las competencias que demuestra y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor del aporte que hace cada uno a la organización.

Por su parte Mercedes Iacoviello (1998) añade que la evaluación de desempeño es una herramienta que provee retroalimentación a los empleados, indicándoles los aspectos a reforzar para que su desempeño se oriente a los objetivos de la organización.

Andrea Zerilli (1978) advierte que esta debe estar vinculada a los objetivos y cultura de la organización donde se realice, y para ello también es fundamental la comunicación del por qué y para qué de la herramienta. Cada empleado debe saber qué se espera de él a fines de que, antes de la evaluación, pueda alinear su conducta a los objetivos previamente definidos, y que el instrumento de evaluación de desempeño no se constituya en un mero trámite, o en un momento incómodo para los empleados, ya que esto desvirtuaría la utilidad y la finalidad de la herramienta. La evaluación debería ser una oportunidad para reafirmar conductas y actitudes, o modificarlas y que el proceso genere valor tanto para la organización como para sus participantes.

Isson y Harriott (2016) sostienen que las organizaciones con los mejores desempeños son aquellas que tienen en claro que las personas que las componen son su máximo valor. Es gracias al buen rendimiento de sus líderes y empleados como las instituciones públicas pueden desarrollarse, crecer y seguir contribuyendo a sus comunidades.

En un mundo que requiere nuevas ideas y soluciones del sector público, las personas son la principal fuente de innovación. Para lograr buenas performances, se deben alinear las pasiones, habilidades y objetivos de los empleados a la misión y visión de la organización. En este contexto se puede decir que la gestión del desempeño es el proceso de, continuamente, hacer coincidir los objetivos de la organización y de sus colaboradores, para crear valor para ambos.

Las instituciones públicas a la hora de evaluar la performance de su personal suelen adoptar enfoques más tradicionales, sin embargo, People Analytics puede colaborar sumando más información y datos para conocer, de una mejor manera, como se desempeñan los agentes a lo largo de todo su ciclo de desarrollo, y en evitar que la evaluación se convierta en un trámite o en un momento incómodo, en algo de una vez al año, para jefes y empleados.

El desafío a la hora de evaluar los aportes de los servidores públicos es que no suele haber una perfecta correlación entre los esfuerzos del agente y sus resultados, sencillamente porque existen factores que están fuera de su control y que pueden afectarlo, como los miembros de su equipo de trabajo, el clima laboral, su jefe, o el contexto económico. Se deben identificar estos desvíos a la hora de evaluar, dar un feedback adecuado y separar las habilidades del empleado de la suerte o el medio en el que se desarrolla.

Utilizando y explotando los datos de la organización, PA puede ayudar a responder algunas preguntas claves en la gestión del desempeño de los empleados, como: ¿Quiénes demuestran la mejor performance? ¿Qué tipo de capacitación ayuda a mejorar el desempeño? ¿Qué características tienen los equipos con más alto rendimiento? ¿Cuánto tiempo necesita un empleado para llegar a su máximo potencial en un puesto?

Responder a estas preguntas con información y datos precisos puede ayudar a predecir la carrera que debe seguir cada agente dentro de las instituciones gubernamentales. El análisis integrado del desempeño de los trabajadores y su medición puede aportar claridad en la identificación de las habilidades y aptitudes requeridas para el futuro de la entidad, y una vez identificadas, brindar información sobre las capacitaciones y formaciones que se deben otorgar a los fines de desarrollarlos.

Cuando la evaluación del desempeño se vuelve más clara, la confianza y compromiso de los empleados con la herramienta aumenta. La utilización de datos para la revisión del desempeño otorga transparencia y permite a la organización premiar a aquellos agentes con excelentes desempeños y corregir aquellos que no sean satisfactorios.

El nuevo enfoque de evaluación que propone People Analytics se puede confrontar con el tradicional en el siguiente cuadro:

Tabla 2. Evaluación de desempeño

	Evaluación de desempeño tradicional	Evaluación de desempeño con People Analytics
Promoción	Enfoque cualitativo Basada en los puestos de trabajo Opaca Desarrollo de carrera arbitrario	Enfoque cuantitativo Basada en el desempeño Transparente Desarrollo de carrera basado en Analytics
Compensación	Revisada anualmente Determinada por rankings Evaluación limitada	Revisada continuamente Determinada por impacto Evaluaciones amplias
Feedback al evaluado	Ciclos anualizados de feedback Reactiva General Sin feedback directo	Ciclo mensual de feedback Proactiva y asertiva Granular y específica Revisiones de desempeño y feedback vía App

FUENTE: Elaborado en base a Isson y Harriot (2016)

Una buena pregunta por la que se puede empezar para la implementación de este nuevo enfoque es ¿Qué factores del desempeño son importantes y relevantes para la organización? Para responderla se debe evaluar a los empleados con métricas que puedan ser relacionadas con los resultados de la Institución, y así usarlos para la toma de decisiones en materia de promociones y desarrollo, además, siempre se deben definir métricas y objetivos que estén bajo el control del agente a evaluar.

Un punto importante al momento de sacar conclusiones y valorar a los candidatos y trabajadores en el seno organizacional, es que se debe estar seguro de que se están comparando cuestiones, situaciones y agentes comparables. Por ejemplo, si se están buscando diferencias en el desempeño de los agentes, se debe asegurar que las personas que se están comparando hacen el mismo trabajo, en el mismo lugar, o al mismo nivel jerárquico.

No resultaría apropiado comparar el desempeño de agentes nuevos con otros que llevan ya un tiempo en la organización, por ejemplo. Además, hay ciertos atributos en las personas que varían enormemente como su nivel de educación, su experiencia, el tiempo que llevan prestando servicios, etc. y que deben ser considerados al momento de sacar conclusiones respecto al desempeño.

Siempre se debe preguntar qué es lo que causa diferencias en el rendimiento de los colaboradores, y como están relacionadas esas variables. Se debe buscar cuál es la fuente causal de los fenómenos que se analizan y ser cuidadoso con las inferencias que se hacen en esta materia.

2.5.1.4 Desarrollo de carrera, capacitaciones y promociones

Una vez que se contrata a los candidatos no termina allí el proceso, ya que se debe continuar formando y capacitando a los trabajadores, y además, muchas personas se mueven de puesto de trabajo en el interior de las estructuras organizacionales.

Se debe procurar optimizar el proceso de formación y de promociones internas, y asegurarse de promover a los agentes correctos a los puestos de trabajo indicados, y en este punto People Analytics puede ser de utilidad.

Chiavenato (2009) considera que el desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Esta presupone un crecimiento profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El equilibrio se logra cuando las organizaciones consiguen integrar dicho proceso con otros programas como la evaluación del desempeño, la capacitación, la planificación de dotación y los cuadros de remplazo.

Existen distintas formas en que las personas ocupan puestos en el interior de una institución. Como señalamos, una forma es siendo contratadas desde afuera, otra es siendo promovidas, y una tercera es a través de movimientos laterales. La pregunta que debe hacerse es ¿Cuáles son los beneficios de cada una? y ¿cuál es más efectiva para las instituciones públicas?

Quizás, para algunos puestos resulta adecuado el acceso solo mediante promociones, y para otros, que se pueda acceder mediante nuevas contrataciones, promociones, o movimientos laterales. Por ejemplo, cuando se contratan nuevos candidatos, más allá de las predicciones que se puedan hacer con PA, no se sabe exactamente cómo será su performance. Por este motivo recurrir a las nuevas contrataciones para cubrir puestos suele ser más costoso y riesgoso para la organización. Además, se debe culturizar al nuevo agente, y lleva tiempo para que se llegue a un conocimiento profundo del ente, de sus puestos, y rendir a pleno potencial.

Por otro lado, cuando se hacen búsquedas internas se les otorga a los servidores públicos la posibilidad de aprender nuevas tareas y tener perspectivas más amplias de crecimiento, para poder seguir sus intereses y desarrollarse en el sentido que les parezca más adecuado. Esto, no solo es bueno para los agentes, sino que también es más efectivo para la organización, en el sentido de que se ahorra las costosas búsquedas externas y la culturización de los nuevos ingresos, y además aumenta la tasa de retención de los empleados, ya que se les permite crecer dentro de su seno.

No obstante, no todos los puestos pueden cubrirse mediante promociones internas, y aquí PA puede ayudar a responder, buscando los datos indicados, recolectándolos y ordenándolos, ¿Qué puestos conviene cubrirse mediante promociones, y cuáles mediante contrataciones externas?

Por otro lado, en lo que refiere a promociones internas, los agentes suelen ser promovidos en base a su desempeño en el puesto anterior, la pregunta es ¿Cuánto del éxito en el puesto actual puede predecir el desempeño en el nuevo puesto de trabajo? ¿Solo porque un agente es bueno en su puesto de trabajo actual se lo debe promover? Hay ciertos factores que ayudan a predecir el éxito en puestos de distinta jerarquía y que deben ser ponderados.

No solo se debe preguntar si alguien es bueno en su puesto, sino también buscar si cuenta con las características adicionales que van a ser requeridas en una nueva posición. Resulta importante tratar de responder con People Analytics ¿Qué dimensiones del desempeño actual pueden predecir el desempeño en un nuevo puesto, de mayor responsabilidad y con nuevos desafíos?

Adicionalmente, y en otro aspecto que hace al desarrollo de los empleados, como la capacitación y formación laboral, People Analytics también ofrece nuevas posibilidades. Utilizando enfoques analíticos, datos y evidencia se puede tener una mejor comprensión de que conocimientos necesitan incorporar los servidores públicos, por qué, y cuáles son los costos para la institución.

Por ejemplo, reuniendo y analizando los datos disponibles, se puede optimizar el proceso de capacitación y formación de personal, vinculándolo con la información y datos extraídos de las evaluaciones de desempeño y de las instancias de feedback, para detectar faltas de conocimiento y necesidades de formación para mejorar la performance de los trabajadores.

Al mismo tiempo, People Analytics, puede colaborar en detectar la asertividad, efectividad, costos e impacto de las acciones de capacitación que se están llevando a cabo, y esto puede ser útil para hacer ajustes en las iniciativas, y entender que es lo que realmente necesita la organización y sus empleados, y que es lo que funciona.

Oscar Blake (1987) entiende que las organizaciones en general, y las instituciones públicas en particular, no están intrínsecamente hechas para capacitar a su personal, es decir, no son instituciones educativas, ni ese es su principal objetivo, sino que cuentan con la herramienta de la capacitación para fortalecer e impulsar el logro de su propia misión, y visión, y para obtener resultados beneficiosos para ellas.

Cada hora de capacitación que se toma, significa para las organizaciones estatales no solo recursos económicos, sino también tiempo de sus agentes que son retirados de otras actividades centrales. Por lo cual, se debe asegurar que la capacitación responda realmente a necesidades específicas de la organización y de su personal y que no sea un trámite, ni tomada a la ligera. Contando con datos, evidencia e información objetiva se puede arribar a mejores decisiones en esta materia.

2.5.1.5 Análisis de la rotación del personal:

Las organizaciones destinan cuantiosos recursos y tiempo en reclutar, seleccionar, contratar, capacitar y desarrollar al personal, y lo que desean es que sus agentes permanezcan el tiempo suficiente en su seno para verse beneficiadas con la inversión realizada. Por esto la retención de personal es una parte importante de los procesos de Recursos Humanos.

Según Chiavenato (2007) la rotación puede ser explicada según la relación porcentual existente entre los ingresos y egresos de personal, en relación con el número de empleados con los que cuenta una organización en un intervalo de tiempo determinado.

La alta rotación es onerosa porque incrementa el costo de contratación, ya que se debe volver a consumir recursos para buscar y seleccionar al candidato correcto, se debe entrenar al nuevo agente, e incluso hay ciertas habilidades relacionadas al puesto de trabajo que no pueden ser enseñadas, sino que deben ser experimentadas y conllevan tiempo.

Además, conocimientos específicos que los agentes construyen durante años abandonan la organización con sus portadores y deben ser reaprendidos por los nuevos ingresos. También se deben desarrollar relaciones y confianza entre los miembros del equipo y eso supone meses. Las altas tasas de rotación también impactan en la productividad, eficiencia y la moral de los equipos.

Aplicando analytics, reuniendo y ordenando los datos, se puede tener un entendimiento de quienes están dejando la organización y averiguar por qué. Esto también retroalimenta y puede afectar a las decisiones de contratación, ya que se podría detectar que ciertos grupos de candidatos son propensos a tener más altas tasas de rotación.

Con analytics se pueden comenzar a responder estas preguntas y analizar si hay ciertas necesidades de los agentes que la institución no está cubriendo y que deben ser tenidas en cuenta, como carencias relacionadas con la remuneración, la relación con los superiores, falta de oportunidades de aprendizaje y crecimiento o mal clima laboral, entre otras.

Algunas de las preguntas que se deben hacer, y pueden ser respondidas con PA para ayudar a entender la rotación en el sector público son ¿Por qué los agentes se están yendo? ¿Quiénes son? ¿Qué edad tienen? ¿Dónde se los recluta? ¿Qué perfil profesional tienen? ¿De qué áreas son? ¿Qué factores externos influyen en el fenómeno? ¿Qué impacto tiene su salida para el organismo?

Alkahtani (2015) explica que hay dos tipos de rotación de personal: 1. aquella que se da voluntariamente, y 2. aquella que se da de forma involuntaria.

1. **Rotación voluntaria:** Esta es la rotación que se da por la propia voluntad del agente. Los principales tipos de rotación voluntaria son: el cambio de puesto de trabajo, y el cambio de organización. Para entender cómo se da la rotación voluntaria, la información que se analiza debe describir lo siguiente:

- a. Entender por qué razón se deja el puesto
- b. El destino al que va el empleado
- c. La correlación entre la rotación del personal y los canales de reclutamiento
- d. La rotación en términos del desempeño del empleado que deja su puesto
- e. La rotación en términos de cada puesto de la entidad, y características demográficas como sexo, edad, antigüedad, etc.

Según estos autores, basándose en modelos estadísticos, se podría identificar a los empleados actuales que podrían estar en riesgo de dejar su puesto, así como las razones para hacerlo.

2. **Rotación involuntaria:** se produce en contra de la voluntad del agente y debe ser analizada en términos de información demográfica, el desempeño, factores externos como crisis económicas, recortes de personal, canales de reclutamientos utilizados, y costos para la organización.

Adicionalmente, existen dos factores principales que influyen si un determinado agente se queda o deja su trabajo:

- 1) **Factores externos:** ¿Cuán atractivas son las oportunidades en el mercado? Cuando la economía está creciendo, hay más oportunidades laborales y la tasa de rotación suele incrementarse, ya que es un fenómeno cíclico.

Esto tiene un efecto en quienes están dejando el ente. Por ejemplo, los puestos de trabajo con mayor demanda en el mercado van a ser algunos de los que más rotación tengan.

A su vez, la rotación puede estar relacionada a otros factores externos como la distancia del trabajo a la oficina, y los tiempos de viaje involucrados, y que deben tomarse en cuenta.

- 2) **Factores internos:** Otra causa puede ser la satisfacción que sienta el empleado con su propio puesto de trabajo, debido a diversas cuestiones intra organizacionales. Allen, Bryant y Vardaman (2010), sugieren que hay distintos factores internos como la relación con el supervisor, la satisfacción con el trabajo, conflictos de roles, oportunidades de promoción, stress del puesto de trabajo, satisfacción con los compañeros de trabajo, y salario, que tienen diversos grados de influencia en la decisión de dejar o no determinada posición.

Figura 6. ¿Por qué la gente se va?



FUENTE: Extraído de Allen, Bryant y Vardaman (2010)

La relación con el superior, la satisfacción con el trabajo, y la existencia de conflictos de roles son, según estos autores, los factores que más influyen en que un agente decida abandonar la organización. Por otro lado, el sueldo y la satisfacción con los compañeros de trabajo parecen ser los que menos peso tienen a la hora de tomar esta decisión.

Al analizar esta problemática con People Analytics, también hay que preguntarse, si las tasas de rotación están relacionadas con un gerente o líder en particular, o a un área específica. En ese caso se puede detectar si se necesita hacer una intervención puntual o si se trata de una necesidad de capacitación de los líderes a los fines de disminuir la rotación. También se debe analizarla en términos de puestos de trabajo, ya que de por sí hay ciertos puestos que tienen una tendencia a rotar más que otros.

2.5.1.5.1 Compromiso del personal y permanencia en la organización

Schaufeli et al. (2008) define a un empleado comprometido como alguien feliz, entusiasmado, y motivado, quien disfruta los desafíos de su puesto, y por lo tanto permanece más tiempo en él.

Analytics Puede ayudar a comprender de una mejor manera cómo lograr compromiso, haciéndose las preguntas correctas, como por ejemplo: ¿Cuáles son los principales factores que determinan el compromiso de los empleados? ¿Como el nivel de compromiso de un empleado afecta su productividad? ¿Cuáles son los factores que motivan a los millennials en el puesto de trabajo?

Reuniendo los datos y la información relevante para responder estos interrogantes se pueden desarrollar métodos para incrementar el compromiso y por lo tanto reducir la rotación y aumentar la permanencia en el puesto.

Además, a través de los medios con los que actualmente cuentan las organizaciones, como por ejemplo evaluaciones de desempeño, capacitaciones, encuestas de clima, evaluaciones de equipo, etc. People Analytics puede ayudar a comprender y a determinar la relación que existe entre el nivel de compromiso de un empleado con la organización y su desempeño.

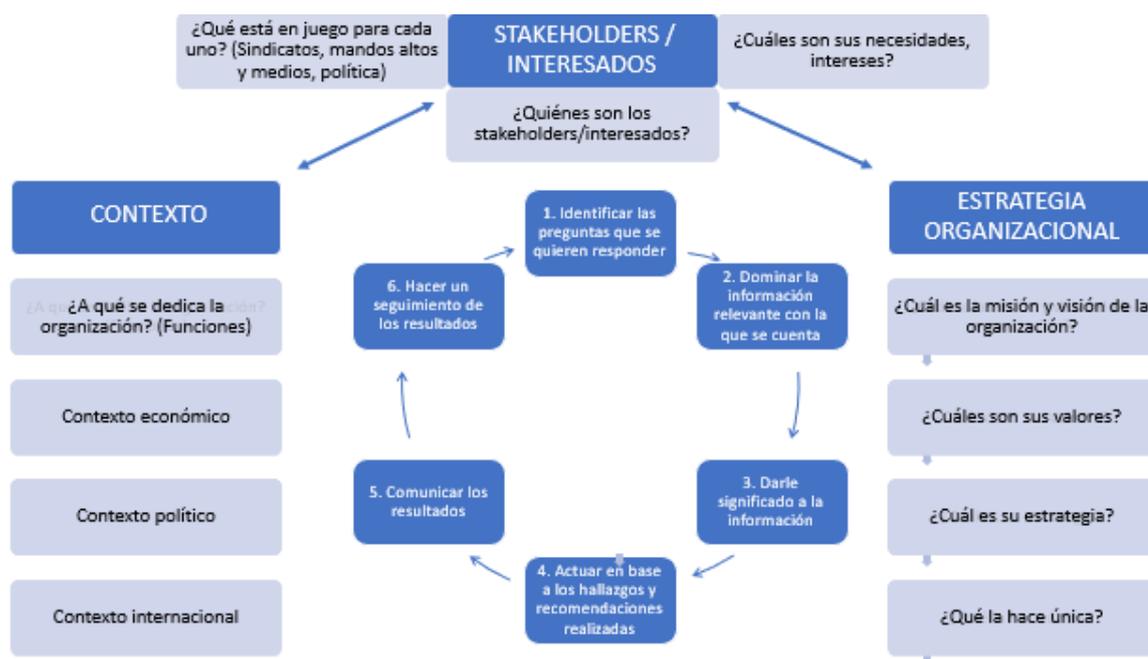
En la actualidad, herramientas utilizadas para medir el nivel de compromiso suelen ser las encuestas de satisfacción, donde se pregunta a cada agente sobre cuán a gusto está con su jefe, si se siente orgullo de decir donde trabaja, si se siente valorado, si confía en su equipo, o si tiene oportunidades de contribuir en la toma de decisiones. A pesar de que la utilización de entrevistas o encuestas de compromiso y satisfacción laboral es necesaria, estas no son suficiente para entender qué es lo que crea el compromiso, ya que se podría observar el efecto de que los empleados respondan lo que la organización quiere escuchar con este tipo de instrumentos.

Altas tasas de compromiso del personal se reflejan en mejores desempeños y en la disminución en la tasa de rotación, por esto, es importante que las áreas de Recursos Humanos comprendan que el compromiso de los empleados está directamente relacionado con el éxito y desempeño del ente como un todo.

2.5.1.6 Modelo de aplicación de People Analytics

Para lograr la aplicación de analytics en las áreas de Recursos Humanos, y que esta herramienta produzca resultados positivos y palpables, se puede seguir el modelo que proponen Isson y Harriott (2016) y Etukudo (2019), el mismo cuenta con tres aspectos principales a considerar y seis pasos de aplicación.

Figura 7. Modelo para la aplicación de People Analytics



FUENTE: Elaborado en base a Isson y Harriot (2016) y Etukudo (2019)

2.5.1.6.1 Aspectos a considerar

Antes de lanzarse a la aplicación de PA se debe hacer un análisis detallado y cuidadoso de tres aspectos principales que pueden limitar o potenciar el desarrollo de este proyecto:

1. **Contexto organizacional:** se debe estar seguro de entender cuál es el contexto de la organización y que beneficios va a traer PA en ese escenario. Resulta importante tener un claro entendimiento de a qué se dedica exactamente el ente, cuáles son sus funciones y cuál es su utilidad social. A su vez, se debe considerar el ambiente económico, político e internacional en el que se buscará hacer el desarrollo de esta herramienta, y ponderar los posibles impactos del contexto en la implementación.

2. **Stakeholders / interesados:** El segundo aspecto a sopesar, que resulta vital, es el conocimiento de los stakeholders / interesados en la implementación de People Analytics. Saber cuáles son los actores, los intereses en juego, y cómo va a afectar la implementación de PA a estos, es importante a la hora de elaborar estrategias y alianzas que permitan el desarrollo de este enfoque de la forma más armoniosa y consensuada posible.

En el sector público, son especialmente relevantes los actores políticos y sindicales, ya que las cuestiones relacionadas al personal, a las contrataciones, capacitación y evaluación de desempeño, suelen involucrar pujas de poder, e intereses contrapuestos entre estos jugadores, que van mucho más allá de la gestión de Recursos Humanos en sí.

3. Estrategia de la organización: otro punto no menor es la estrategia de la organización, su misión, visión y valores, para así poder alinear People Analytics y su aplicación a la estrategia institucional. Se debe buscar que la herramienta sea coherente y aporte a la consecución de los objetivos fijados.

2.5.1.6.2 Pasos para la implementación de este enfoque

Una vez que se consideran estos tres aspectos claves, y que de su análisis surge un contexto y escenario favorable, se pueden seguir los siguientes pasos para la aplicación de PA:

1. Identificar las preguntas que se quieren responder: El primer paso, como se adelantó previamente en este trabajo, consiste en identificar las preguntas correctas en materia de personal que son críticas para la organización y que deben ser respondidas. Identificando estas preguntas se puede tener una expectativa mejor definida de cuáles son los datos que se deben recolectar y el tiempo estimativo que se va a necesitar para hacerlo.

2. Dominar la información relevante con la que se cuenta: El segundo paso es dominar la información. Esto tiene que ver con analizar, evaluar y sintetizar todos los datos que posee la organización en materia de personal que van a ayudar a responder las preguntas críticas propuestas, es decir, en base a las preguntas planteadas, se va a reunir y depurar información relevante que ayude a resolverlas.

3. Darle significado a la información: El tercer paso tiene que ver con darle significado a la información recolectada y seleccionada, articulando clara y concisamente la información más relevante, y presentarla en formatos visuales amenos, como tablas, gráficos, o cuadros.

4. Actuar en base a los hallazgos y recomendaciones realizadas: El cuarto paso es tomar acciones siguiendo los hallazgos y recomendaciones. Se debe proveer a la organización recomendaciones basadas en evidencia y en la interpretación de la información seleccionada incluyendo, siempre que los datos lo permitan, estimaciones del impacto económico de las decisiones o acciones que se recomiendan en materia de personal. Es fundamental actuar en base a estos hallazgos para llevarlos a la práctica, y que no queden relegados a un mero plano estadístico o anecdótico.

5. Comunicar los resultados: El quinto paso tiene que ver con comunicar al resto de las áreas y departamentos el conocimiento generado utilizando las herramientas de PA, ya que les puede ser útil para mejorar sus propios sistemas de toma de decisiones.

6. Hacer un seguimiento de los resultados: El último paso hace alusión al seguimiento de las acciones llevadas a cabo. Se debe medir y seguir el impacto de las decisiones tomadas en base a la información generada por PA para realizar ajustes y detectar oportunidades de mejora o nuevas implementaciones.

Este modelo es solo una propuesta para la aplicación y desarrollo de People Analytics, que por supuesto se debe adaptar a las dinámicas y características de cada ente. Puede suceder que algunos pasos se den simultáneamente, o que otros requieran de un mayor esfuerzo y tiempo de maduración. Lo importante es tener en cuenta los objetivos establecidos para la utilización del enfoque y como puede añadir valor al proceso de toma de decisiones de RR.HH, y por lo tanto, impactar al desempeño de la organización como un todo.

2.5.2 Niveles de madurez de People Analytics

En la actualidad prácticamente todas las instituciones medianas y grandes utilizan algún tipo de herramienta analítica para gestionar y procesar información de sus Recursos Humanos, sea en planillas de Excel o en sistemas especializados y más complejos.

Por otro lado, es una realidad que las organizaciones públicas, y muchas veces dentro de estas, sus mismos Departamentos, Ministerios o Gerencias, se encuentran en distintos niveles o estadios de implementación de herramientas analíticas a la gestión de su personal.

Josh Bersin (2016) creó un modelo para medir la madurez del desarrollo de estos enfoques analíticos a las temáticas referidas a RR.HH. Este modelo se divide en cuatro niveles en los que se puede encontrar cada gerencia de personal:

1. Reportes operacionales/reactivos: Se encuentran en este estadio aquellas organizaciones que, si bien pudieron haber adoptado algunas herramientas de Analytics, se enfocan en producir reportes operacionales para cubrir requerimientos específicos, sean legales, de auditoría, o insumos de monitoreo para el área. Este nivel, según explica Bersin (2016), es reactivo a las demandas y requerimientos de la organización, y está caracterizado por el nivel de aislamiento de la información del personal, y su dificultad para analizarla. A su vez, se podría caracterizar por la utilización de información con finalidades de control o estadísticas, más que para basarse en ellas a la hora de tomar decisiones.

2. Reportes avanzados/proactivos: este es el segundo estadio en el que se pueden encontrar las áreas de personal, y aquí se utilizan las herramientas de Analytics para generar reportes operacionales para la toma de decisiones a nivel institucional que requieren considerar

aspectos relacionados al personal. Se utilizan los datos de manera proactiva, para resolver problemas organizacionales.

3. Análisis estratégico: es el tercer nivel en el que se pueden encontrar las áreas de capital humano, y es el reflejo de organizaciones donde estas herramientas son utilizadas para desarrollar análisis estadísticos y crear modelos analíticos referidos al personal, para entender las causas y consecuencias de las dinámicas de RR.HH y lograr una toma de decisiones basada en evidencia y conocimientos prácticos.

4. Análisis predictivo: es el cuarto y último nivel al que llegan las áreas de capital humano en la utilización de la herramienta. Es el máximo estadio de implementación, y refleja el desarrollo de modelos predictivos para planificar, analizar riesgos en materia de personal y mitigarlos. En este nivel, People Analytics está integrado en la planificación estratégica de la organización y se cuenta con equipos y herramientas especializadas para su análisis.

Sin importar el estadio en el que se encuentren, las áreas de Recursos Humanos al utilizar PA deben enfocarse en lograr impacto en la organización, en todos sus niveles, y transformarse en actores estratégicos para la toma de decisiones y la planificación de políticas de personal.

Se debe entender que, si bien los datos son un componente necesario, que es utilizado y creado por las organizaciones públicas, por sí solos, no son suficientes para generar valor, por esta razón, tener en mente visiones prácticas y pasar a la acción en el uso de los resultados y análisis que brinda People Analytics resulta primordial.

2.5.3 Desafíos técnicos y operacionales en la aplicación de People Analytics

Pese a los beneficios que puede significar la aplicación de Analytics a las decisiones en materia de Recursos Humanos, una encuesta de Deloitte del año 2017, examinada por Collins *et al.* (2017), revela que, en la actualidad, son pocas las organizaciones que están aplicando People Analytics exitosamente.

Ciertos estudios como los liderados por Angrave *et al.* (2016); King (2016); Minbaeva (2017); Reddy y Lakshmikeerthi (2017), sugieren que algunas de las razones por las que está fallando la implementación de este enfoque, están relacionadas con la falta de datos, su estructuración, y con la carencia de capital humano especializado en la temática.

Otra razón, según señalan Kapoor y Kabra (2014); Tonidandel, King y Cortina (2016) y Vargas (2015), son los costos y los desafíos a la hora de integrar los distintos silos de información, y la falta de apoyo desde las cúpulas organizacionales.

Algunos investigadores como Fred y Kinange (2015); Pape (2016) y White y Ariyachandra (2016), también sugieren que las crecientes preocupaciones que genera el uso de los datos, y sus implicancias éticas, pueden ser una barrera para la aplicación de este paradigma, junto con la falta de un marco legal robusto que guíe su desarrollo.

A su vez, Etukudo (2019) identifica a la calidad de los datos como crítica para el uso en cualquier análisis que implique cuestiones ligadas a los trabajadores. No obstante, incluso con datos íntegros, señala, sin las habilidades necesarias para analizarlos y transformarlos en conocimiento aplicable, los datos solo presentan un valor limitado.

Por otro lado, y a nivel transversal, un tema clave en la aplicación de enfoques analíticos a la toma de decisiones tiene que ver con la influencia de la cultura organizacional y su adaptación. Algunos investigadores como Ames (2014); Kapoor y Kabra (2014); Levenson (2017); Shah *et al.* (2017); Sharma y Sharma (2017) y Tableau (2016), sugieren que la cultura es justamente un factor que puede impedir la exitosa adopción de People Analytics. Por esta razón, los líderes de Recursos Humanos deben identificar los factores contextuales, organizacionales y las dinámicas de poder que se dan en las organizaciones públicas, considerando especialmente a los actores políticos y sindicales, para ganar consensos y llegar a acuerdos que permitan la implementación de PA, y la aceptación cultural de la herramienta para la toma de decisiones.

2.5.3.1 La calidad de los datos y la información

A un nivel técnico, según Fitz-enz y Mattox (2014), tener información de calidad es esencial para la aplicación de People Analytics. Antes de iniciar con el análisis de los data sets, o paquetes de datos, se debe tomar tiempo para examinar y asegurarse que la información es precisa y consistente. Algunas consideraciones que se deben tener en cuenta para determinar la calidad de los datos que se van a utilizar son, según estos autores:

Falta de datos o información: Se debe ser consciente de que no todos los paquetes de datos que se puedan obtener sobre el personal están completos, desde cuestiones demográficas como edad o género hasta otros datos más importantes pueden faltar. Cuando estos faltantes son esporádicos pueden no tener un gran impacto en el análisis general, sin embargo, cuando hay grandes volúmenes de información faltante se debe ser cauto y ponderar si realmente van a generar valor en el análisis, o va a crear mayor confusión por su incompletitud.

Errores en la información utilizada: Según estos mismos autores, los errores pueden venir de distintas fuentes, entre ellas se destacan:

a) Errores de tipeo: Son los más comunes y uno de los primeros que se pueden detectar. Los errores infrecuentes y esperados son aceptables siempre y cuando sean mínimos. Es recomendable, de ser posible, hacer una limpieza de estos errores antes de utilizar los datos para el análisis. Cuando los errores son sistemáticos no son tolerables, esto puede suceder, por ejemplo, cuando se tipea la información correcta, pero en los campos incorrectos. Cuando esto ocurre consistentemente en varios casos, podría tener una repercusión negativa en la calidad de los datos a utilizar.

b) Errores en las bases de datos: pueden suceder cuando se manipulan bases de datos equivocadas. Por ejemplo, cuando se utilizan datos sobre cursos online, cuando se quiere analizar información de capacitaciones o formaciones presenciales.

c) Datos desalineados: son fáciles de detectar. La información debe estar perfectamente alineada en filas y en columnas, y debe coincidir con lo que se espera encontrar cuando hay un respaldo físico de esos datos, por ejemplo, en formularios en papel.

Fitz-enz y Mattox (2014) coinciden en que la mejor forma de asegurar la calidad de la información que se va a utilizar es inspeccionarla y controlarla antes de su análisis y utilización en cuestiones relativas al personal.

La importancia de contar con buenos datos y métricas

Si no se tienen buenas métricas de los procesos de Recursos Humanos, y datos e información de calidad, los resultados del análisis que se pueda hacer en base a estos, no van a tener utilidad ni significado alguno para la toma de decisiones; y de hecho tratar de ejecutar acciones en base a ellos podría ser dañino para la organización.

Por ello, para People Analytics resulta fundamental medir las variables de personal que se deseen medir de forma consistente a través del tiempo. Recolectar y analizar información de alta calidad es crítico.

A la hora de analizar datos e información referida a Recursos Humanos, hacer mediciones en base a ellas y sacar conclusiones, se debe ser cuidadoso de ciertos aspectos:

I. Nivel de análisis: La pregunta que se debe hacer aquí es ¿qué se está analizando o midiendo? ¿A los empleados? ¿A los equipos? ¿A la organización? Lo que se mide debe estar

relacionado directamente con lo que se busca medir. Por ejemplo, si se está tratando de medir el desempeño individual, se debe estar seguro de que lo que se está midiendo son resultados individuales, y no resultados colectivos, generados por equipos, o resultados donde el agente no tiene control efectivo.

II. Fiabilidad y Validez: El segundo criterio que se debe tener en cuenta es la fiabilidad y validez de la información o datos que se están midiendo. Con respecto a la fiabilidad se debe preguntar ¿Los resultados de las evaluaciones y los datos son consistentes a través del tiempo y de los evaluadores? En cuanto a validez, se debe considerar si la evaluación es apropiada, ¿Las medidas de evaluación son precisas? ¿Lo que se está midiendo, otorga información relevante sobre lo que se quiere medir?

III. Comparabilidad e integralidad: Se deben utilizar criterios de medición similares. Si se está midiendo el desempeño de diferentes individuos, sectores, o equipos, se necesita contar con medidas comparables y aplicables a todos ellos. No se puede medir a cada uno con criterios distintos, ya que deben ser compatibles a los fines de poder establecer relaciones.

Con respecto a la integralidad, esta refiere a que las medidas o mediciones que se utilicen deben comprender a todos los individuos que se está tratando de evaluar, o a todo el proceso que se busca medir.

IV. Costo-efectividad: La recolección de información y su análisis debe guardar una relación entre costo y efectividad. Si resulta demasiado oneroso para la organización recolectar información para medir determinadas variables, esta pierde sentido de aplicación.

V. Causalidad: Se debe estar seguro de que las causas de los resultados y hallazgos que se hagan estén realmente relacionadas con estos, y no sea una tercera variable, no medida, la que los origine. Gil Gonzalez (2015) subraya que es primordial trabajar con datos correctos y tener ciertos conocimientos estadísticos y de manejo de datos, porque existe un riesgo cierto de caer en conclusiones erróneas al interpretar y relacionar variables, que, pueden parecer razonables, pero que en realidad terminan dependiendo del azar.

Gil Gonzalez (2015) elabora que siempre se deben revisar los resultados de los análisis de datos en búsqueda de conexiones de causa-efecto que puedan ser equivocadas o puedan estar sesgadas. Se deben buscar, en la medida de lo posible, reconfirmaciones de los resultados y conclusiones, para verificar que realmente existe una relación entre dos variables, o que el patrón no es simplemente una coincidencia.

Si se interpretan relaciones entre variables de manera errónea, o si se es engañado por los datos, se puede arribar a decisiones equivocadas en una materia especialmente sensible en las organizaciones como lo es la gestión de las personas.

La correlación entre variables y la identificación de patrones deben ser contrastadas y testeadas en el mundo real, no solo a un nivel analítico, antes de ser tomadas como válidas. Por supuesto que estos ejercicios y controles, al realizarse repetidamente, van generando mayor experiencia y sensibilidad en los equipos de People Analytics, y a medida que la aplicación de la herramienta avanza, resulta más sencillo detectar errores o relaciones que puedan estar sesgadas.

2.5.3.2 Desvíos a la hora de analizar datos

Según Kahneman (2012) las cuestiones que se deben tener en cuenta para evitar errores a la hora de sacar conclusiones, tomar decisiones y analizar datos, y que son aplicables a People Analytics, son:

1. **Regresión a la media:** Cuando una muestra está basada en valores extremos de un determinado atributo que no está perfectamente relacionado, tendera a estar más cerca del valor medio. Los atributos pueden ser: desempeño de un agente en distintos puntos temporales, o diferentes cualidades del mismo sujeto, etc.

Según Guallar *et al.* (1997) la regresión a la media se manifiesta como la tendencia de los valores extremos de una variable, a mostrar valores menos extremos en mediciones sucesivas. Para que se produzca tal regresión deben concurrir dos circunstancias: en primer lugar, debe producirse una selección de los valores de una variable, por ejemplo, seleccionar a los agentes con mejores y peores desempeños en una organización. En segundo lugar, debe existir un cierto grado de variabilidad intraindividual en las medidas sucesivas de la variable, bien como variabilidad de desempeño, bien como consecuencia de cambios en las circunstancias laborales o de errores de medida aleatorios.

Cuanto más extremo es el punto de corte y cuanto mayor es la variabilidad de la medida, mayor es el efecto de la regresión a la media.

Kahneman (2012) clarifica este fenómeno con el ejemplo de un instructor de vuelo:

“En muchas ocasiones felicito a los cadetes por su limpia ejecución de algunas maniobras acrobáticas. En la siguiente ocasión cuando tienen que ejecutar la misma maniobra, suelen hacerla mal. Por otra parte, a menudo grito a algún cadete a través del auricular por su mala ejecución, y en general suelen mejorar al siguiente intento”. (p. 171)

En el ejemplo, señala Kahneman (2012), lo que el instructor había notado es justamente el proceso de regresión a la media, que, como se señaló anteriormente, se debe a fluctuaciones aleatorias, en este caso en la calidad de la ejecución del vuelo de los pilotos. El instructor, solamente felicitaba a un agente cuando la ejecución era mejor que la media. Pero lo más probable, es que el piloto tuviera suerte o se viera influenciado por el azar en un intento particular. De la misma manera, el instructor solo gritaba por los auriculares del piloto cuando su ejecución era particularmente mala, alejándose de la media, por tal, mejorable en un próximo intento.

Kahneman (2012) revela que el instructor no se había percatado de la influencia de la regresión a la media, y en realidad lo que estaba haciendo era relacionar una interpretación causal con las inevitables fluctuaciones de un proceso aleatorio.

2. Señal de independencia: también conocida como la sabiduría de las multitudes, es un segundo aspecto que se debe tener en consideración a la hora de analizar datos. Indica Kahneman (2012) que el promedio de un número grande de predicciones suele ser mejor que las predicciones individuales. El valor de las multitudes depende críticamente de la independencia de las masas, por ello se debe tender a trabajar con muestras más grandes, con más fuentes de información, con más evaluaciones, pero con la consideración especial de que estas fuentes sean lo más independientes que se pueda, las unas de las otras, para así contar con resultados consistentes y con el menor sesgo posible.

3. Proceso vs. resultado: En este punto resulta relevante señalar que lo importante no es solamente lo que sucede, sino como sucede, y el impacto de eso en otros. Se debe considerar cuales son los resultados de un determinado proceso, pero también como se lograron, y como eso afecta a otros individuos en la organización. Cuanto más incierto es el contexto institucional, menos control tienen los empleados sobre los resultados que obtienen, por ello es importante tomar en cuenta el proceso y no solo los resultados finales.

Como se señaló, resulta vital ser consciente de estos desvíos a la hora de analizar datos y evidencia, para evitar hacer inferencias y sacar conclusiones que puedan ser equivocadas y lleven a resultados no deseados.

Por ejemplo, a la hora de valorar el performance de los empleados, se debe entender el contexto organizacional y reconocer los desvíos y parcialidades que se pueda tener. Se deben hacer las preguntas críticas: ¿Son las diferencias persistentes o productos del azar? ¿Cómo sabemos que

no son producto de la buena o mala suerte? ¿Es la muestra lo suficientemente grande como para sacar conclusiones? ¿Cómo se puede hacer a las fuentes de información más independientes? ¿Qué se está midiendo? ¿Se está midiendo solo el resultado, o también el proceso? ¿Qué más se puede medir que resulte relevante?

Inclusive priorizando un enfoque basado en datos y evidencia por sobre uno centrado en la intuición o experiencia, resulta imperativo ser especialmente cuidadoso con las interpretaciones que se hagan de los resultados sugeridos por los datos, e ir más allá, entendiendo el contexto y preguntándose por la validez, integridad y precisión de estos.

2.5.3.3 Otros desafíos en las organizaciones Públicas

Isson y Harriott (2016) sostienen que a medida que las organizaciones empiecen a aprovechar e implementar el uso de la información referente a sus empleados y de las dinámicas de Recursos Humanos para mejorar sus procesos y tomar mejores decisiones basadas en evidencia, será necesario desarrollar rigurosas políticas sobre cómo almacenar, clasificar y analizar esa información, teniendo en cuenta los derechos de los trabajadores y evitando que sea utilizada para fines distintos para los que fue recolectada, o que sea comercializada. Respetando al mismo tiempo el derecho a la privacidad y a la dignidad de los agentes.

Las cuestiones que pueden surgir relacionadas a la privacidad de los empleados no son menores. Los agentes pueden sentir que sus actividades en el trabajo y en la casa, cuando utilizan computadoras o teléfonos laborales, pueden ser medidas, guardadas y estudiadas en gran detalle. A medida que el análisis de las actividades organizacionales se vuelve más sofisticado, se pueden generar sentimientos de incomodidad e incluso suscitar pleitos legales.

Considerando esto, solo se podría utilizar información de los empleados para que sea analizada, en la medida de que esta no sea de carácter privado o que no arremeta contra los derechos a la dignidad o reserva; o cuando los colaboradores no tengan expectativas de privacidad realizando cierta actividad laboral. También se deben respetar los lineamientos establecidos en la normativa vigente sobre protección de datos, y asegurar el resguardo y seguridad estricta de las bases donde estos son almacenados. Adicionalmente, se debe poner en conocimiento a cada miembro de la organización sobre la recolección y uso de datos en el ámbito laboral.

Como se mencionó, otra cuestión que se tiene que considerar es la inclusión de los sindicatos a las discusiones sobre la forma y los alcances de la aplicación de People Analytics, ya que estos son actores importantes y relevantes en todo lo referido a cuestiones de personal.

Resultará vital tenerlos como aliados, e informarlos del proceso, para su aceptación y exitosa implementación.

Un punto no menor a considerar es el compromiso político y de los directivos de las instituciones públicas para la aplicación de las herramientas que People Analytics propone, ya que se requerirán no sólo la adquisición de softwares y bases de datos, sino también la formación de agentes públicos en el uso de esta herramienta para su implementación, y finalmente que los insumos generados sean, en la praxis, utilizados para decidir.

PA significa, fundamentalmente, un cambio en la cultura de toma de decisiones referidas al personal, y es por ello que se debe contar con pleno apoyo de la dirigencia política, de los sindicatos, de las gerencias y mandos medios para su adopción. La implementación de este enfoque debe trascender los intereses sectoriales y convertirse en una prioridad institucional y estratégica.

La implementación de un modelo basado en datos y en evidencia para la toma de decisiones, en un área en la que por lo general predomina la intuición, la experiencia y las presiones político-sindicales, va a significar un cambio cultural profundo que debe ser guiado y apuntalado.

McAfee y Brynjolfsson (2012) echan luz sobre esta idea al señalar que las organizaciones no van a obtener ningún beneficio notable de la aplicación de big data y analytics a menos que logren gestionar el cambio cultural que significa su implementación de una manera efectiva.

People Analytics es solo una herramienta que puede ser utilizada para fortalecer a las áreas de personal en el sector público. Para que sea aplicada, y se optimicen sus resultados, los profesionales de Recursos Humanos y los directivos, deben estar dispuestos a usarla y a confiar en los datos. Lograr esto requerirá esfuerzo, reeducación, y sensibilización.

Abonando esta postura, KPMG (2015) señala que uno de los mayores obstáculos en la utilización de People Analytics es justamente la cultura organizacional. Si la cultura y los empleados rechazan la herramienta, y no aceptan que los datos y evidencia pueden ayudarlos en la toma de decisiones, inclusive cuando estos contradigan su intuición o conocimiento, difícilmente su implementación pueda prosperar.

Sin embargo, si se ganan apoyos, consensos, y real entendimiento de los beneficios de la aplicación de Big Data y Analytics a Recursos Humanos, y se muestra de una forma práctica como podrían colaborar y optimizar la toma de decisiones, haciendo participe a todos los actores clave de la organización, las posibilidades de éxito en la utilización de este nuevo enfoque serán mayores.

EL GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES Y LA GESTIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS

2.6 La Ciudad de Buenos Aires y su Gobierno

Luego de la reforma constitucional de 1994, se le otorgó a la Ciudad de Buenos Aires autonomía. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), según indica Sabsay (2011), tiene la característica particular de ser la urbe donde se ubican las autoridades nacionales, ya que fue embestida como capital de la República, pero al mismo tiempo, en tanto metrópoli, es el asiento de una comunidad con identidad propia y que se encuentra políticamente organizada.

A partir de esta reforma de la Carta Magna, y por primera vez, la CABA aparece con una condición diferente a la de capital del país, y deja de considerarse un municipio.

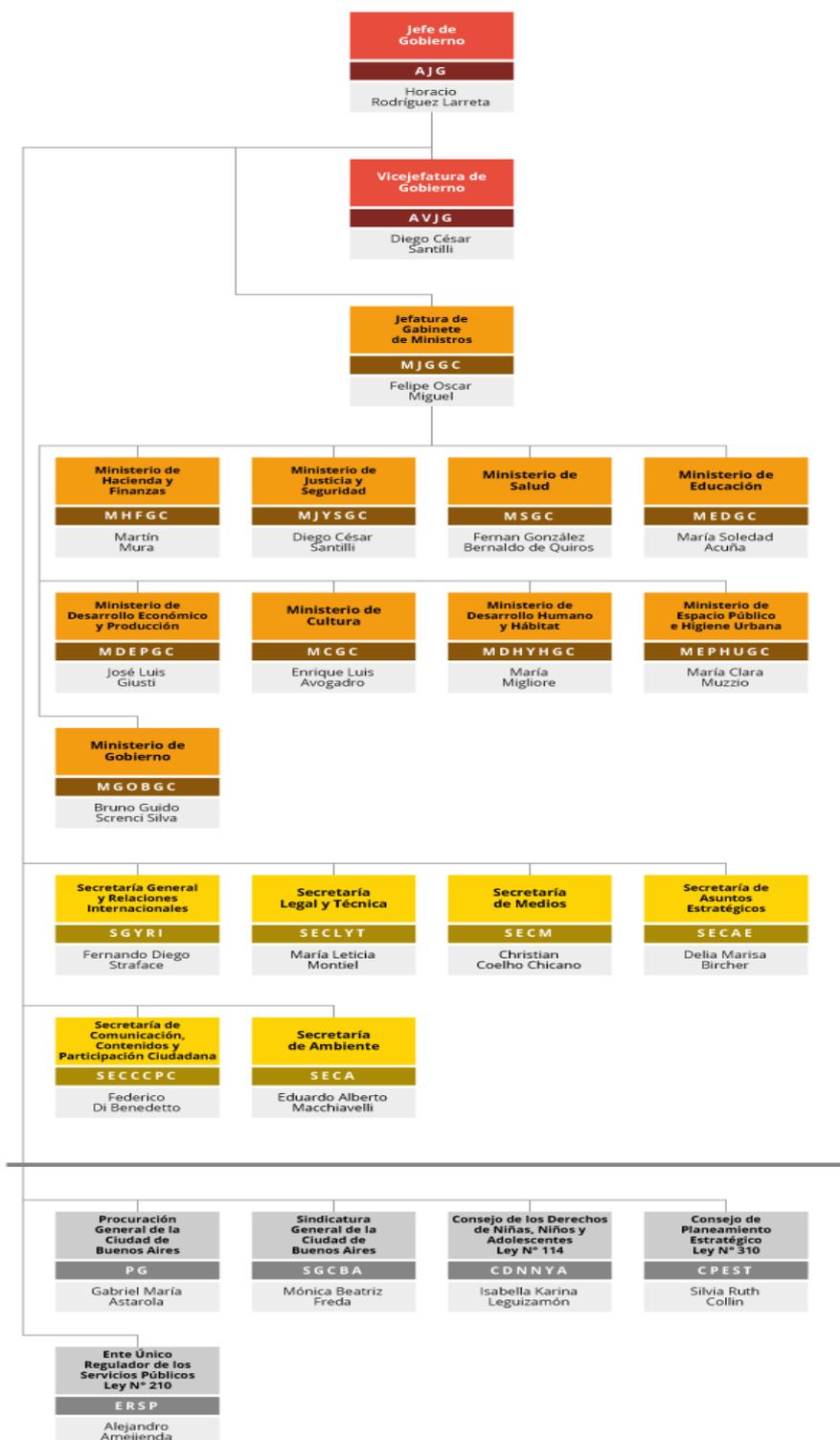
Cassagne (2016) explica que el art. 129, de la constitución Nacional, establece que la Ciudad de Buenos Aires debe tener un gobierno autónomo con dos características específicas: a) la atribución de facultades propias de legislación y jurisdicción, y b) la elección directa de su jefe de gobierno.

En cuanto al poder ejecutivo, sobre el que versará este estudio, se establece que su titular será elegido de forma directa por los habitantes de la Ciudad, a diferencia de lo que sucedía antes de la reforma constitucional, donde el “intendente” era elegido por el presidente.

Badeni (2011) explica que el órgano ejecutivo de la CABA es unipersonal, y es ejercido por el jefe de Gobierno. Su elección se hace mediante una fórmula de Jefe - Vicejefe de gobierno, y se concreta en forma directa por el voto de la mayoría absoluta de los ciudadanos. Angelica Gelli (2011) resalta que tanto el jefe como el vicejefe de gobierno duran cuatro años en sus cargos, pudiendo ser reelectos inmediatamente por una sola vez.

Por otro lado, el Jefe de Gobierno de la Ciudad tiene la potestad de nombrar ministros y titulares en cada una de las carteras que componen al poder ejecutivo. Al año 2021, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCABA) cuenta con 9 ministerios, 6 secretarías y 5 entes fuera de nivel, dependientes directamente del Jefe de Gobierno, según se puede visualizar en el siguiente organigrama:

Figura 8. Organigrama



FUENTE: Organigrama extraído del sitio oficial del GCBA⁵

⁵ https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/?menu_id=505

Es de destacar que cada Ministerio, Secretaría y ente fuera de nivel, tiene aperturas con áreas y dependencias propias, como Secretarías, Subsecretarías, Direcciones Generales, Gerencias y Subgerencias.

2.6.1 La organización de la función de Recursos Humanos en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

El poder ejecutivo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires cuenta con aproximadamente 134⁶ mil empleados, incluyendo a la policía, personal de salud y de educación. Es de acentuar que la administración de los Recursos Humanos perteneciente a la Policía, y a las áreas de Salud y Educación tiene sus propias particularidades, ya que rigen estatutos, convenios colectivos y reglamentos específicos para su gestión, y que difieren a los del personal del régimen general.

En cuanto a la organización y gestión de la función de RR.HH, se podría decir que existen dos niveles de administración y de toma de decisiones: un nivel de gestión centralizado, o de *macromanagement*, y otro descentralizado, o de *micromanagement*.

2.6.1.1 Administración centralizada de Recursos Humanos en el GCABA

Según surge de las entrevistas mantenidas con agentes pertenecientes a las áreas de Recursos Humanos de los distintos Ministerios del GCABA, ciertas cuestiones, políticas y planes en materia de personal son tomadas desde áreas estratégicas que administran cuestiones referidas a los Recursos Humanos para la totalidad de las reparticiones que constituyen el poder ejecutivo, mientras que otras son adoptadas por cada una de las áreas, en base a sus necesidades específicas.

Por ejemplo, temáticas referidas al desarrollo y gestión de la carrera del personal, a la negociación colectiva, al diseño de la estructura organizacional, a la implementación de políticas salariales, a la administración de medicina del trabajo, a las políticas de jubilación y de retiro voluntario, al planeamiento de dotaciones, a la cultura laboral, y a la capacitación, son tomadas a nivel centralizado, y son aplicables para todos los empleados del GCABA.

De la misma forma, en el nivel central de administración de temáticas referidas a Recursos Humanos, se puede hacer una división entre aquellas cuestiones referidas a la gestión “*hard*” o más administrativa de los Recursos Humanos, como la liquidación de sueldos, medicina laboral,

⁶ Información obtenida de <https://chequeado.com/ultimas-noticias/macri-la-ciudad-tiene-la-misma-cantidad-de-empleados-publicos-que-cuando-llegamos/>

o negociaciones colectivas, que son desarrolladas por la Subsecretaría de Gestión de Recursos Humanos, dependiente del Ministerio de Hacienda y Finanzas, y aquellas cuestiones referidas a la gestión “soft” del personal, como son el cambio cultural, la comunicación interna y la capacitación, que son ejecutadas por la Secretaría de Transformación Cultural y el Instituto Superior de la Carrera, ambos dependientes de la Jefatura de Gabinete de Ministros, y que también tienen influencia sobre la totalidad de los empleados del GCABA.

2.6.1.1.1 Subsecretaría de Gestión de Recursos Humanos

Así, la Subsecretaría de Gestión de Recursos Humanos tiene como misiones y funciones el diseño de las políticas de Recursos Humanos del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, dentro de las cuales se encuentran el desarrollo y gestión de las carreras del personal, el diseño de la estructura organizacional, la implementación de políticas salariales, la administración de medicina del trabajo, las políticas de jubilación y de retiro voluntario, el planeamiento de dotaciones y concursos, entre otras.

Las responsabilidades primarias de esta Subsecretaría son:

- Entender en las políticas de administración de los Recursos Humanos del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; en la sistematización y operación de los procesos de administración de los RR.HH y realizar las liquidaciones de salarios para el escalafón general, el estatuto docente y la carrera de profesionales de la salud.
- Asistir al ministro de Hacienda en las negociaciones colectivas con las distintas agrupaciones sindicales que representan a los trabajadores de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires e Implementar las políticas salariales para el personal del Gobierno de la Ciudad.
- Planificar las medidas necesarias para instrumentar mejoras en los procesos de liquidación de haberes, y diseñar políticas de protección de la salud en el trabajo y el reconocimiento médico de los trabajadores.
- Planificar las políticas de auditorías de Recursos Humanos a realizarse en todo el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y diseñar las políticas de evaluación de desempeño.
- Diseñar las políticas de jubilación y retiro, y proponer las políticas que fomenten la inclusión de personas con discapacidad al GCBA, en cumplimiento de la Ley N° 1.502, y en

coordinación con la Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad (COPIDIS).

- Intervenir en la justificación de inasistencia, otorgamiento y convalidación de licencias deportivas y formular políticas sobre el régimen de disponibilidad del personal de la Administración Pública del Gobierno de la Ciudad.
- Diseñar políticas para la selección y reclutamiento y para el sistema de control de presentismo de la jornada de trabajo del personal.
- Entender en el diseño de las carreras del personal e intervenir en la conformación de las estructuras organizativas de todos los escalafones del personal del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en coordinación con las áreas competentes.

Como se señaló anteriormente, esta es el área que administra los temas “hard” de la administración del personal, y tiene influencia en todo el GCABA.

2.6.1.1.2 Secretaria de Transformación Cultural

Por su parte, la Secretaría de Transformación Cultural (STC) es la otra área, en el nivel central de gestión de Recursos Humanos, que tiene competencias en cuestiones referidas a la gestión soft del Personal. Tiene como misiones y funciones:

- Gestionar el proceso de transformación cultural del capital humano. Velar por la cultura organizacional y promover los valores del gobierno de la ciudad con foco en la cercanía y la eficiencia de los servidores públicos hacia los vecinos de la Ciudad de Buenos Aires. Promover el desarrollo de líderes de la organización y desarrollar e implementar la estrategia de Comunicación Interna.
- Gestionar la formación continua de los empleados para que sean servidores públicos que agregan valor en una ciudad que se transforma. Gestionar los convenios con universidades para la formación de mandos medios y segmentos de empleados con desempeño destacado. Trabajar en conjunto con la Subsecretaría de Gestión de Recursos Humanos en la implementación de proyectos de Cultura del Servicio Público y formación con impacto en la Carrera Administrativa.

- Articular con todas las áreas competentes para avanzar en la desburocratización y la transformación digital de gobierno a través del diagnóstico, la capacitación, la gestión del cambio y del conocimiento, en conjunto con la Secretaría de Transformación Digital.
- Actuar como área rectora y de servicios de transformación cultural para los organismos de GCBA que así lo requieran, para hacer efectiva sus políticas públicas. Monitorear tendencias y mejores prácticas globales. Desarrollar metodología específica, investigar creencias de actores clave e implementar metodologías ágiles para la transformación de la cultura.

2.6.1.1.3 Instituto Superior de la Carrera

El Instituto Superior de la Carrera (ISC) fue creado en 2007, y con la firma del Decreto 363/15 comenzó a integrar la estructura de la Secretaría de Cultura Ciudadana y Función Pública, actual Secretaría de Transformación Cultural, dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

Desde su creación, el ISC propone y ejecuta, por si o por terceros, la capacitación necesaria para el desarrollo del personal del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, así como atiende a los requerimientos para el desarrollo de la carrera administrativa. El dictado de los cursos se encuentra a cargo de un cuerpo de formadores especializados en cada una de las áreas temáticas de capacitación.

El Directorio del ISC está integrado por representantes del Poder Ejecutivo y por representantes del Sindicato Único de Trabajadores y Empleados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (SUTECBA).

El ISC ofrece una variada oferta de capacitación para todos los agentes del GCBA, en distintas temáticas, y es el sector de referencia para todo el poder ejecutivo en cuestiones de formación, ofreciendo programas y cursos especializados.

Hasta lo aquí desarrollado, resulta relevante remarcar que tanto la Subsecretaria de Recursos Humanos como la Secretaria de Transformación Cultural administran cuestiones, datos e información relacionadas al personal, una más orientada a los procesos “*hard*” de Recursos Humanos, y la otra más a los procesos “*soft*”, pero ambas toman decisiones a un nivel centralizado.

Sin embargo, resulta llamativo que estas áreas se encuentran separadas, y dependen de sectores funcionales totalmente distintos. En tanto que, como se señaló, la Subsecretaria de Recursos Humanos depende del Ministerio de Hacienda, y la Secretaria de Transformación cultural depende de la Jefatura de gabinete.

Estas características del organigrama y del diseño organizacional podrían traer inconvenientes a la hora de tomar decisiones y compartir información y datos de cada uno de los procesos de RR.HH. Resultaría lo más lógico, a la hora de evitar silos y compartimentos estancos de información, que ambas áreas se encuentren integradas y tengan una dependencia funcional única, ya que esto, además, podría evitar el surgimiento de intereses contrapuestos o decisiones cruzadas.

2.6.2 Gestión descentralizada de los Recursos Humanos en el GCABA

En cuanto a la gestión descentralizada de Recursos Humanos existen ciertas actividades como la confección y actualización de legajos de personal, autorización de vacaciones y licencias, capacitaciones específicas, y los procesos de reclutamiento y selección, que son gestionados directamente por equipos ad hoc en cada Ministerio, secretaria y subsecretaria, destinados a realizar tareas relacionadas a Recursos Humanos.

A nivel Ministerial, cada cartera del poder ejecutivo cuenta con una Dirección Administrativa, Técnica y Legal (DGTAL). A su vez, cada DGTAL cuenta con una Gerencia de Recursos Humanos para tratar las temáticas concernientes a personal y ser el nexo para la implementación de planes, programas o estrategias de Recursos Humanos surgidas desde la Secretaria de Transformación Cultural o de la Subsecretaria de Gestión de Recursos Humanos.

Así mismo, al interior de cada Ministerio, a nivel de Secretarías, Subsecretarías o Direcciones Generales, cada sector cuenta con referentes o encargados de Recursos Humanos que pueden estar formalizados o no, y que ofician de nexo entre cada equipo y su DGTAL correspondiente para la implementación y gestión de políticas de RR.HH.

Un punto importante a considerar, y que surgió durante los trabajos de campo y las entrevistas estructuradas y semiestructuradas, es la existencia de dos formas de contratación de personal en el interior del GCBA, y que determinan como se gestiona su información, datos y desarrollo.

Por un lado, se encuentran los agentes que revisten en las plantas permanentes o transitorias, y que cuentan con todas las prestaciones propias de una relación laboral. Por el otro lado, están los empleados “LOYS” que revistan bajo la figura de los contratos de Locación de Obras y servicios, y que no cuentan con prestaciones laborales básicas como recibo de sueldo, obra social, aguinaldo u otros beneficios, y que deben facturar mensualmente sus servicios al GCBA y poseen contratos renovables anualmente.

CAPITULO III – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño metodológico

Esta investigación tiene como uno de sus objetivos caracterizar que es People Analytics y cuáles son sus posibles aplicaciones en el GCBA, por este motivo, se entiende atinado trabajar, al comienzo, desde una perspectiva descriptiva. En términos de Hernández Sampieri *et al.* (2010) es adecuado seleccionar un diseño descriptivo cuando el objetivo es señalar como es y cómo se manifiesta un fenómeno en la realidad.

Al mismo tiempo, y como otro de los objetivos fijados fue el de relevar la opinión de los agentes que serán entrevistados y encuestados durante este estudio, sobre la forma en la que se toman decisiones en materia de Recursos Humanos en el GCBA, e identificar como People Analytics podría colaborar en este proceso, es que resulta conveniente servirse, complementariamente, de un enfoque de tipo exploratorio, ya que se indagará en las opiniones de los agentes, buscando conocer sus perspectivas y lograr una primera aproximación investigativa al tema.

En términos de Hernández Sampieri *et al.* (2010) el enfoque exploratorio puede ser útil cuando una investigación tiene como objetivo explorar un tema o problema escasamente abordado. Como fue señalado anteriormente, no se han hallado antecedentes académicos centrados en la aplicación de People Analytics al sector público argentino en general ni al GCBA en particular, ni en la forma en que se toma decisiones en materia de personal en las áreas de Recursos Humanos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, de ahí que resulta útil y acertado beneficiarse de este enfoque.

Hernández Sampieri *et al.* (2010) explica que una investigación puede incluir diferentes alcances, y que por las cualidades del objeto estudiado se requiera hacer uso de perspectivas complementarias como es el caso aquí presentado. El enfoque exploratorio y descriptivo se potencian y perfeccionan, permitiendo abordar los objetivos propuestos.

Las fuentes de información utilizadas fueron esencialmente primarias debido a que tanto las entrevistas semiestructuradas, las estructuradas, así como las encuestas realizadas, fueron diseñadas y ejecutadas especialmente para este estudio. Sin perjuicio de esto, también se recurrió a algunas fuentes secundarias como la página principal del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, informes y manuales oficiales.

Se destaca que este estudio resulta transversal, ya que está enfocado en describir que es People Analytics, detectar sus posibles aplicaciones en el GCBA y relevar la opinión de los agentes participantes al año 2021.

Por otro lado, merece considerarse que esta investigación, que decide centrarse en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en la forma en que se toman decisiones en materia de Recursos Humanos allí, y de los posibles beneficios y desafíos de la aplicación del enfoque de People Analytics en su seno, se encuentra enmarcada a la lógica del estudio de caso, ya que, en términos de Marradi *et al.* (2007), este tipo de estudios se concentran en analizar relaciones entre muchas propiedades concentradas en una sola unidad.

Una característica singular del estudio de caso, explica Yin (1993), es que permite la utilización de distintos métodos, técnicas y estrategias metodológicas. Para la recolección de información y su análisis, pueden utilizarse métodos cuantitativos o cualitativos, ya que toda la atención investigativa, elabora Stake (1994), se encuentra en comprender el objeto de estudio en su especificidad. Los estudios de caso resultan especialmente relevantes cuando se desea explorar una temática en profundidad y en su ambiente natural.

Unidad de Análisis:

La unidad de análisis de esta investigación está constituida por la forma en la que se toman decisiones en materia de personal en el GCBA, y por la percepción, al año 2021, de los trabajadores del Ente, encuestados y entrevistados durante este estudio respecto a esta temática.

3.2 Dimensiones de análisis

Resulta pertinente aclarar que los ejes principales de análisis en este trabajo son:

1) Utilización de datos en los sectores de RR.HH:

Lo que se va a buscar es entender y determinar el grado de utilización de datos y herramientas analíticas en los sectores de RR.HH

2) Utilización de datos y herramientas analíticas en el proceso de reclutamiento, selección y contratación

Se buscará conocer si se utilizan datos o herramientas analíticas en la toma de decisiones del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, y cuales son.

3) **Utilización de datos y herramientas analíticas en el proceso de inducción**

Se buscará conocer si se utilizan datos o herramientas analíticas en la toma de decisiones del proceso de inducción de personal, y cuales son.

4) **Utilización de datos y herramientas analíticas en la Evaluación de desempeño**

Se buscará conocer si se utilizan datos o herramientas analíticas en la toma de decisiones del proceso de evaluación de desempeño, y cuales son.

5) **Utilización de datos y herramientas analíticas en el proceso de desarrollo de carrera, capacitación y Promociones**

Se buscará conocer si se utilizan datos o herramientas analíticas en la toma de decisiones del proceso de desarrollo de carrera, capacitación y promociones, y cuales son.

6) **Utilización de datos y herramientas analíticas en el proceso de retención del personal**

Se buscará conocer si se utilizan datos o herramientas analíticas en la toma de decisiones del proceso de retención del personal, y cuales son.

7) **Nivel de madurez de la aplicación de herramientas analíticas a la toma de decisiones**

Se buscará determinar el nivel de madurez de la aplicación de herramientas y enfoques analíticos a RR.HH en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, partiendo del supuesto de que todas las organizaciones medianas y grandes, aplican cierto grado de análisis de datos y herramientas analíticas a la gestión de sus Recursos Humanos.

8) **Desafíos en la implementación de People Analytics**

Se procurará identificar los desafíos de la implementación de People Analytics al Gobierno de la ciudad de Buenos Aires y que factores deberán ser tenidos en cuenta.

3.3 Herramientas de recolección utilizadas

El siguiente cuadro esquematiza el trabajo metodológico realizado:

Cuadro 1. Herramientas de recolección

Tipo de instrumento	Instrumento	Destinatarios	Cantidad de casos	Objetivo
Cualitativo	Entrevista Semi estructurada	1 Gerente de Recursos Humanos de RR.HH; 1 Coordinador de RR.HH, un representante gremial y 1 Coordinador del área de Sistemas/IT.	4	Primera aproximación a los ejes de análisis
Cuantitativo	Encuesta	Agentes que se desempeñan en el área de Recursos Humanos del GCBA	65	Conocer la opinión de los agentes sobre los ejes a analizar
Cualitativo	Entrevista estructurada	Agentes que se desempeñan en el área de Recursos Humanos del GCBA	20	Profundizar en los datos obtenidos en las encuestas

FUENTE: elaboración propia

Se destaca que el objetivo a la hora de realizar las entrevistas y encuestas a los agentes participantes de este estudio, fue relevar la opinión de los mismos sobre la forma en la que se toman decisiones en materia de personal en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Se aclara que los términos “opinión”, “percepción”, o “perspectiva” son utilizados indistintamente y como sinónimos, y se interpretan como la valoración o juicio que hacen los agentes partícipes, basados en su experiencia, entendimiento y conocimiento, sobre los ejes que se pretendieron cubrir. Como se desprende de esto, los datos relevados refieren a respuestas subjetivas basadas en las vivencias de cada sujeto.

3.3.1 Cuestionario entrevista Semi estructurada

Las entrevistas semiestructuradas, explican Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010), tienen la característica de basarse en una guía de preguntas, a través de la cual el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos, y obtener información complementaria sobre los temas relevados, por lo cual, no todas las preguntas deben ser fijadas de antemano, y en base a como se da el encuentro entrevistador-entrevistado se pueden formular nuevas.

Para este estudio, y teniendo en miras que se pretendía hacer un primer acercamiento a los ejes a analizar, se realizaron 4 entrevistas semiestructuradas a informantes clave (1 Gerente de RR.HH; 1 Coordinador de RR.HH, un representante gremial y 1 Coordinador del área de Sistemas/IT), las cuales contaron con 13 preguntas pautadas. Los ejes que pretendió abordar cada pregunta fueron:

Cuadro 2. Ejes cubiertos entrevista semiestructurada

Dimensiones a analizar (conceptos)	Preguntas / Afirmaciones
1) Generales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué puesto se desempeña actualmente? • ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?
2) Utilización de datos en temas referidos al personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. En base a su experiencia y conocimiento, ¿Qué sistemas se utilizan en el GCBA para la gestión de información de personal? 2. En base a su experiencia y conocimiento, ¿Cómo se toman decisiones en materia de personal en su área (a quién contratar, a quién capacitar, a quién promover, a quién dar un aumento de sueldo, etc.) 3. ¿Conoce el enfoque de People Analytics? 4. Desde de su punto de vista, ¿Basados en qué toman decisiones de personal los profesionales de RR.HH en el GCBA? 5. En base a su experiencia y conocimiento, ¿En qué procesos de Recursos Humanos consideras que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones? 6. ¿Existe en el Equipo de Recursos Humanos de su área personal capacitado en el uso de Herramientas analíticas (Big data, Analytics, estadística, etc.)? 7. ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal? 8. ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos se encuentran integrados? 9. ¿Considera que los datos que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentran debidamente actualizados, depurados y accesibles? 10. ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de People Analytics en el GCBA?
3) Nivel de madurez de la aplicación de herramientas analíticas	<ol style="list-style-type: none"> 11. En base a su experiencia y conocimiento ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos/herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA?
4) Desafíos en la implementación de People Analytics	<ol style="list-style-type: none"> 12. ¿Consideras que la cultura del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en temas de RR.HH? 13. ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar People Analytics a la toma de decisiones en materia de personal? 14. ¿Qué tipo de obstáculos consideras que podrían surgir en la implementación del enfoque de People Analytics en el GCBA?

FUENTE: elaboración propia

Las entrevistas semiestructuradas serán realizadas manteniendo el anonimato de los entrevistados a los fines de que los mismos sientan un mayor grado de libertad para poder expresarse sobre los ejes propuestos, sin ser identificados. Las mismas no se incluirán transcriptas en el apéndice de la presente investigación, ya que ello podría conducir a la revelación de la identidad de los participantes.

Guion de entrevista semi estructurada

Ver anexo I.

3.3.2 Protocolo de Encuesta

El protocolo de encuesta tuvo como objetivo explorar y conocer la percepción de los agentes participantes de este estudio sobre los ejes que se pretendieron examinar. El mismo se compone, por un lado, de 11 preguntas de opción múltiple, diseñadas a partir de las entrevistas semiestructuradas mantenidas con informantes clave, y de 9 afirmaciones sobre cada uno de los aspectos mencionados, con alternativas de respuesta en una escala de Likert de 4 opciones, para detectar cuan de acuerdo se encontraba cada encuestado con la afirmación realizada. Así, el encuestado podía responder que se encontraba: 1) totalmente en desacuerdo, 2) en desacuerdo 3) de acuerdo y 4) totalmente de acuerdo con la aseveración que se presentaba.

La opción 1 y 2, totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, se interpretan como posturas negativas respecto de la afirmación realizada. Mientras que la opción 3 de la escala “de acuerdo” y la opción 4 “totalmente de acuerdo” se interpretan como una respuesta positiva, es decir que se coincide con lo afirmado.

Las encuestas fueron suministradas mediante correo electrónico, los que fueron obtenidos en base a un listado facilitado por uno de los informantes clave, con la información de la totalidad de referentes y responsables de Recursos Humanos del Gobierno de la Ciudad, la misma contaba con los contactos de 80 agentes, quienes se desempeñan como gerentes, subgerentes, consultores, o responsables de Capital humano de cada una de las carteras de Estado.

Los participantes decidieron contestar la encuesta voluntariamente. Se mantuvo la confidencialidad y anonimato de los encuestados, y esto fue comunicado a los mismos. El nivel de participación, en relación con el listado de responsables de RR.HH proporcionado fue elevado, lográndose completar 65 encuestas. Los ejes que pretendió cubrir cada pregunta/afirmación fueron los siguientes:

Cuadro 3. Ejes cubiertos encuesta

Dimensiones a analizar (conceptos)	Preguntas / Afirmaciones
1) Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo/Edad/ Antigüedad en el GCABA/ Máximo nivel de educación • ¿Cuenta con una formación académica en el área de Recursos Humanos/ Administración de personal/Relaciones del trabajo/ Laborales? (Tecnatura, Licenciatura, posgrado) • ¿En qué área de la gestión de Recursos Humanos se desempeña?
2) Utilización de datos en temas referidos al personal	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué lugar tomo por primera vez contacto con la noción de People Analytics? • ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área? • Desde su conocimiento y experiencia en el GCBA, ¿En qué se basan las decisiones que se toman sobre el personal la mayoría de las veces? • ¿En cuál de los siguientes procesos de Recursos Humanos del GCBA considera que se utiliza más la experiencia/ intuición para la toma de decisiones? • ¿Existe en el equipo de Recursos Humanos de su área, personal capacitado en el uso de herramientas analíticas (Ej. Big data, Analytics, estadística, etc.)? • ¿Con qué frecuencia observa que en el GCBA se usan datos y herramientas analíticas para tomar decisiones relativas a cuestiones de Recursos Humanos? • ¿En cuál de los siguientes procesos de Recursos Humanos del GCBA considera que ayudaría más el uso de datos y herramientas analíticas? • En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos se encuentran integrados. • En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA la información y los datos que se utilizan para la gestión de los Recursos Humanos se encuentran debidamente actualizados, depurados y son accesibles para tomar decisiones en base a ellos. • ¿Considera que la aplicación del enfoque de People Analytics a Recursos Humanos añadiría valor y optimizaría la toma de decisiones en materia de Personal?
3) Proceso de reclutamiento, selección y contratación	<ul style="list-style-type: none"> • En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.
4) Proceso de Inducción	<ul style="list-style-type: none"> • En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal.
5) Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida al proceso de evaluación del desempeño del personal.
6) Desarrollo de Carrera y Promociones	<ul style="list-style-type: none"> • En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida al desarrollo de carrera, capacitación y promoción de los agentes
7) Retención del personal	<ul style="list-style-type: none"> • En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida a la retención del personal.
8) Nivel de madurez de la aplicación de herramientas analíticas	<ul style="list-style-type: none"> • En base a su experiencia y conocimiento, ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos y herramientas analíticas/estadísticas a la toma de decisiones referida al personal se encuentra el GCBA?
9) Desafíos en la implementación de People Analytics	<ul style="list-style-type: none"> • En base a su experiencia y conocimiento, la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RRHH. • En base a su experiencia y conocimiento, el GCBA cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar People Analytics a la toma de decisiones en materia de Recursos Humanos. • ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación del enfoque de People Analytics en el GCBA? • ¿Considera que la aplicación del enfoque de People Analytics a Recursos Humanos añadiría valor y optimizaría la toma de decisiones en materia de personal?

FUENTE: elaboración propia

Formulario de Encuesta
Ver anexo I.

3.3.3 Guía Entrevista estructurada

El cuestionario de entrevista tuvo como objetivo profundizar en los datos obtenidos en las encuestas, respecto a las percepciones de los agentes participantes sobre las dimensiones abordadas.

Para la entrevista estructurada se elaboraron 17 preguntas en base a la información brindada por los informantes clave, haciendo énfasis en los ejes que se pretendían profundizar, y teniendo en cuenta los datos surgidos en las encuestas.

Los ejes que pretendió cubrir cada pregunta fueron los siguientes:

Cuadro 4. Ejes cubiertos entrevista estructurada

Dimensiones a analizar (conceptos)	Preguntas
1) Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Edad/ profesión/ Máximo nivel de estudio alcanzado • ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente? • ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?
2) Utilización de datos en temas referidos al personal	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics? 2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área? 3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA? 4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA? 5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal? 6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados? 7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible? 8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?
3) Proceso de reclutamiento, selección y contratación	<ol style="list-style-type: none"> 9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?
4) Proceso de Inducción	<ol style="list-style-type: none"> 10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

5) Evaluación de desempeño	11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?
6) Desarrollo de Carrera y Promociones	12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera, capacitación y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?
7) Retención del personal	13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?
8) Nivel de madurez de la aplicación de herramientas analíticas	14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)
9) Desafíos en la implementación de People Analytics	15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH? 16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal? 17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

FUENTE: elaboración propia

Como fue señalado anteriormente, se tomaron un total de 20 entrevistas estructuradas. El número de entrevistas no se extendió más allá de lo descripto, en función a la saturación de los resultados que se obtuvieron, y considerando que este estudio, por su tipo, no apunta a la generalización de los hallazgos sino a la triangulación y riqueza de estos.

Guion de entrevista estructurada

Ver **anexo I**

3.4 Población y Muestra

Por el tema estudiado y los objetivos planteados, la población a analizar, para conocer las perspectivas de los agentes que serán entrevistados y encuestados durante este trabajo, sobre la forma en la que se toman decisiones en materia de RR.HH en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, está compuesta por la totalidad de empleados en las áreas de Recursos Humanos del GCBA (600 empleados aprox.)⁷.

⁷ Dato obtenido según informante clave de Jefatura de Gabinete de Ministros

El tipo de muestreo a utilizar será no probabilístico, intencional, en donde se tomarán características de los individuos que los hacen relevantes para la investigación, como el sector de trabajo (Recursos Humanos), y que sus tareas estén relacionadas a la gestión de personal. Yin (2015) describe al muestreo intencional como un método para seleccionar participantes de una forma deliberada a los fines de asegurarse la generación de información relevante y adecuada para los objetivos investigativos.

Al mismo tiempo, se obtuvieron participantes adicionales para las entrevistas y encuestas a través del método de muestreo de bola de nieve, ya que ciertos participantes, que cumplían con los criterios establecidos, recomendaron a otros colegas de las áreas de RR.HH para participar en el estudio.

Se remarca que esta investigación está enfocada en el poder ejecutivo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, por lo cual los agentes seleccionados para las entrevistas y encuestas prestan servicios en los ministerios, secretarías, subsecretarías y direcciones generales que integran al mismo.

Como se señaló, se trata de agentes que voluntariamente accedieron a ser encuestados o entrevistados. Estos fueron contactados por mail, y el formulario de encuesta fue suministrado digitalmente, mientras que las entrevistas se realizaron telefónicamente durante el mes de febrero de 2021. Desde un primer momento se explicó a los participantes los objetivos del estudio y el diseño metodológico utilizado, y se les aseguró confidencialidad y anonimato en sus respuestas.

A los participantes de las entrevistas semiestructuradas y estructuradas se les dio la oportunidad de revisar la transcripción de las conversaciones para asegurarse de que sus opiniones fueron interpretadas adecuadamente.

3.5 Momentos del Enfoque Metodológico: Análisis mixto de datos

En un primer momento se utilizará el análisis cualitativo de datos, ya que se realizarán entrevistas semiestructuradas a informantes clave, con el objeto de tener una primera aproximación a los ejes que se proponen investigar.

En una segunda etapa se aplicará un análisis cuantitativo de datos, mediante la realización de 65 encuestas a personal del GCBA que se desempeña en las áreas de Recursos Humanos, y tiene tareas vinculadas a la gestión del personal.

Finalmente, se complementará el análisis con otra herramienta de tipo cualitativa, como lo son las entrevistas estructuradas, en miras a profundizar y fortalecer el diagnóstico y los datos obtenidos a partir de las encuestas realizadas.

Se remarca que con los datos recolectados se obtendrá una primera aproximación a los ejes de estudio propuestos, sin que se pretenda generalizar la interpretación de los resultados, sino teniendo en consideración los fines descriptivos y exploratorios de este estudio.

Como se vislumbra de lo expuesto, durante el diseño metodológico de esta investigación, se realizará una triangulación de técnicas de recolección de información, en términos de Fassio y Ruddy (2013), ya que se utilizarán entrevistas estructuradas, semiestructuradas y encuestas, a los fines de obtener datos complementarios que permitan un abordaje completo del objeto de estudio, según explica Rodríguez Ruiz (2005).

A su vez, otro de los objetivos al realizar triangulaciones metodológicas en los elementos de recolección de datos, es buscar convergencias o divergencias de estos, a los fines de evitar desvíos, y detectar posibles nichos del fenómeno que deban ser estudiados con mayor profundidad para despejar dudas y aportar claridad.

Los beneficios de la triangulación están fundados en la posibilidad que otorga contar con una mayor riqueza, profundidad, rigor y calidad de los datos recolectados, lo que facilita el entendimiento y descripción del objeto estudiado.

CAPITULO IV: HALLAZGOS Y DESARROLLO

4.1 Análisis de las respuestas

Resulta pertinente señalar que las preguntas formuladas en las entrevistas y encuestas realizadas a agentes que se desempeñan en los sectores de Recursos Humanos del GCBA, se dirigían a obtener información sobre las dinámicas de la toma de decisiones en materia de RR.HH, y conocer las perspectivas de los empleados participantes de esta investigación respecto a ese punto.

También es acertado subrayar que con la realización de las 65 encuestas, se obtuvo información relevante que permitiría hacer una variedad enorme de cruces de datos y segmentaciones, pero por una cuestión de brevedad, y a los fines de cumplir con los objetivos investigativos, se hizo hincapié solo en analizar los ejes principales que se fijó este estudio.

Por las características del diseño metodológico, este trabajo tiene un carácter cuantitativo, y con la realización de entrevistas y encuestas se buscó profundizar y complementar la información recolectada durante las tareas de campo.

Por el tipo de muestreo empleado, y las particularidades de esta investigación, los datos que fueron recolectados y analizados tienen un mero carácter exploratorio y descriptivo, sin que se pretenda hacer una generalización a toda la población. La información aquí expresada pretende, más bien, constituirse en un puntapié inicial para estudios más profundos que incluyan a la totalidad de los agentes de RR.HH del GCBA.

Se destaca que en las etiquetas de referencias de los gráficos presentados a continuación, primero se expresa la cantidad de casos, y luego el porcentaje que este representa del total (65 participantes en las encuestas), en el formato “*Masculino; 15; 23%*”. Esto se interpretaría como que hubo 15 participantes de sexo masculino que representan el 23% de los 65 encuestados.

Sexo de agentes encuestados y entrevistados

Figura 9. Sexo de los agentes encuestados GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

En lo que refiere al sexo de los encuestados, observamos que las mujeres constituyeron un 77% de los 65 encuestados y los hombres representaron un 23% del total.

Tabla 3. Sexo agentes entrevistados GCBA (2021)

Sexo	Casos	Porcentaje
Femenino	17	85%
Masculino	3	15%
Total	20	100%

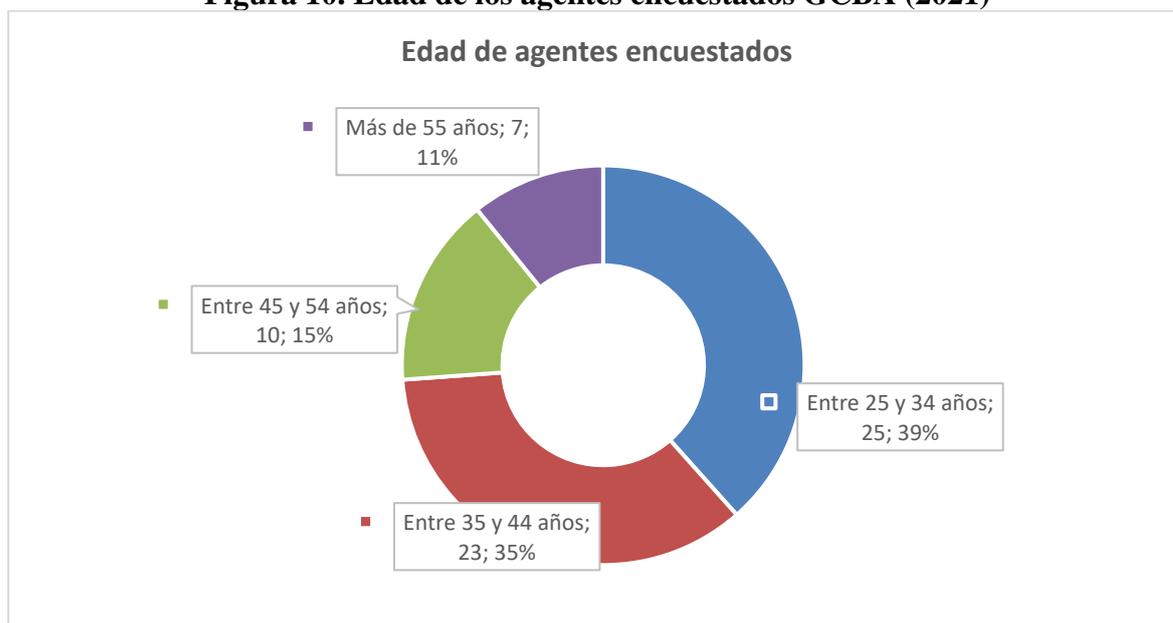
FUENTE: elaboración propia

En cuanto a los entrevistados, las mujeres representaron el 85% de los casos, y los hombres el 15% del total.

Cabe aclararse que la distribución de sexos entre los agentes encuestados y entrevistados no pretende ser un reflejo del total de los hombres y mujeres que trabajan en las áreas de RR.HH del GCBA.

Edad de agentes encuestados y entrevistados

Figura 10. Edad de los agentes encuestados GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

Las edades de los encuestados fueron agrupadas por categorías. Como se puede observar, el grupo mayoritario de los participantes se compone de agentes entre 25 y 34 años con el 39% de los casos, a continuación, nos encontramos con los trabajadores con edades comprendidas entre los 35 y 44 años, con el 35% del total, seguido por el grupo de agentes entre 45 y 54 años, con el 15%. Por último, se ubica el grupo de encuestados con más de 55 años, quienes fueron el 11% de los participantes.

Tabla 4. Edad agentes entrevistados GCBA (2021)

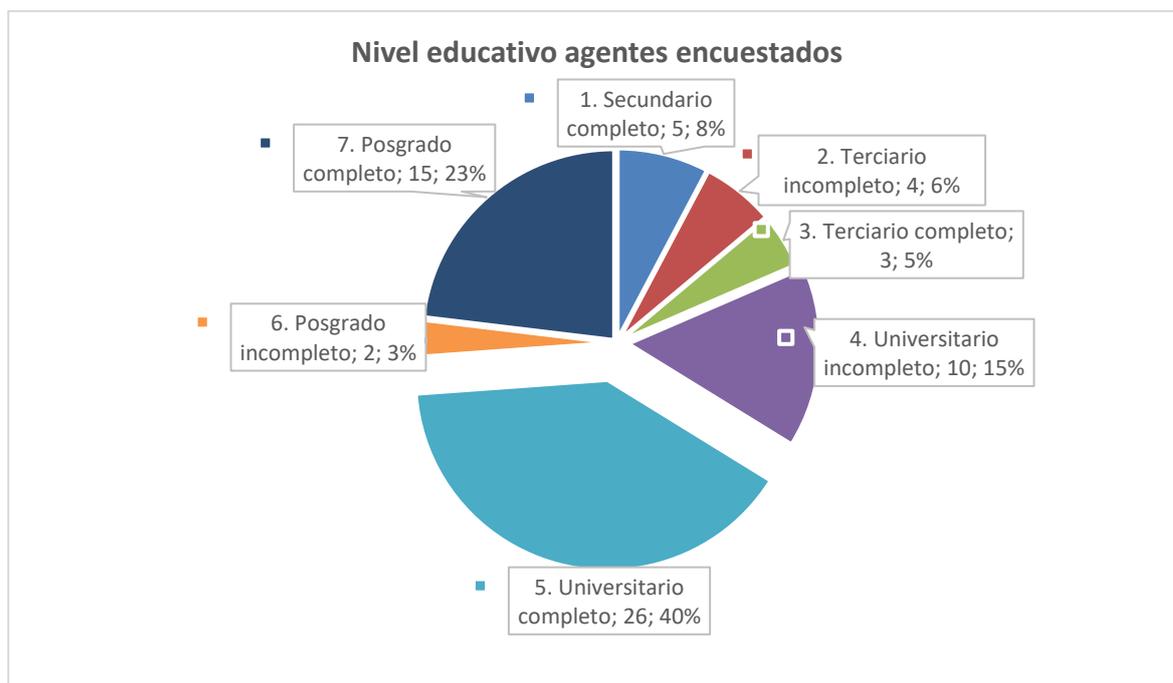
Edad	Casos	Porcentaje
Entre 25 y 34 años	16	80%
Entre 35 y 44 años	2	10%
Más de 55 años	2	10%
Total general	20	100%

FUENTE: elaboración propia

Por otro lado, el grupo mayoritario de entrevistados fue aquel comprendido entre los 25 y 34 años, con el 80% de los casos, seguido por los grupos de agentes con entre 35 y 44 años, y con más de 55 años, ambos grupos con 10% del total.

Nivel educativo de agentes encuestados y entrevistados

Figura 11. Nivel educativo de los encuestados GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

El nivel de estudio de los encuestados se agrupó de la siguiente manera: los que tienen estudios universitarios completos, que son el grupo más numeroso con el 40% de los casos, le siguen aquellos con título de posgrado completo, con 23% de los casos; en un tercer lugar se ubican los trabajadores con estudios universitarios incompletos con el 15% de los casos encuestados. Luego siguen los agentes con estudios secundarios completos con 8% de los casos, en quinto lugar, aparecen los agentes con título terciario incompleto, quienes representaron el 6% del total.

Como se puede apreciar, en suma, el 68% de los agentes encuestados posee estudios de posgrado, universitarios o terciarios completos.

Tabla 5. Nivel educativo de los entrevistados GCBA (2021)

Máximo nivel educativo alcanzado	Casos	Porcentaje
Terciario completo	1	5%
Universitario completo	16	80%
Universitario incompleto	3	15%
Total general	20	100%

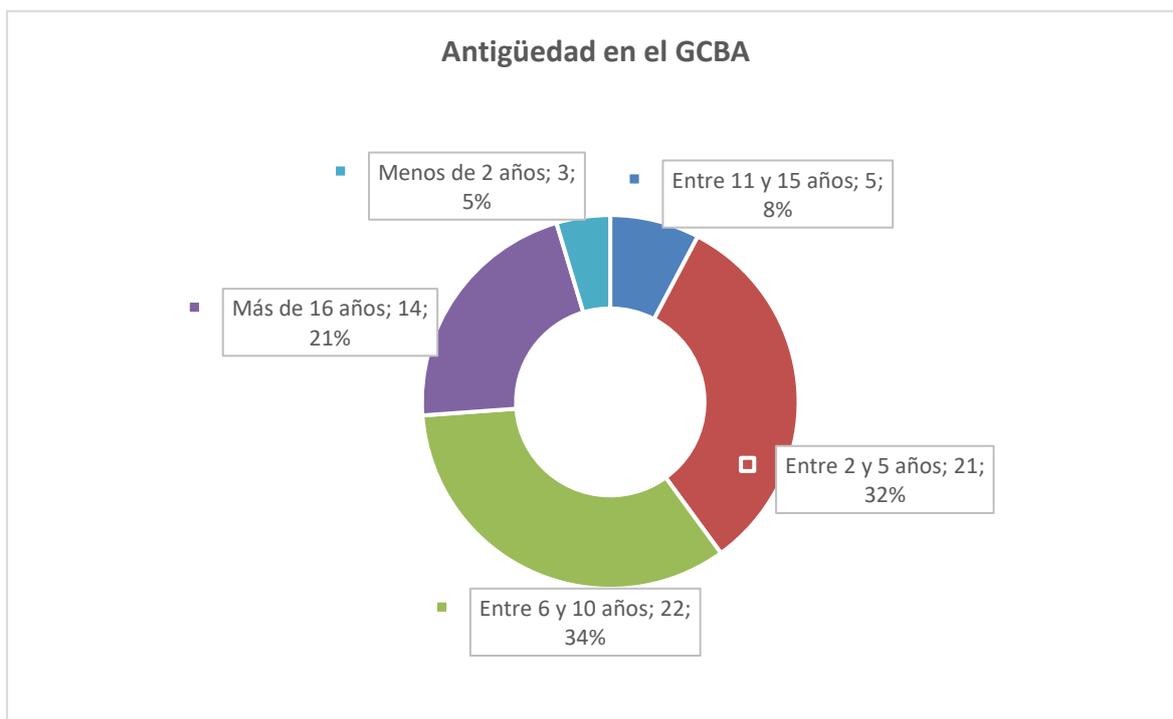
FUENTE: elaboración propia

En lo que respecta a los entrevistados, 80% de los 20 agentes contaban con estudios universitarios completos, 15% de los casos contaban con estudios universitarios incompletos y, un 5% de los participantes tenía estudios terciarios completos.

En suma, el 85% de los entrevistados tenían estudios universitarios o terciarios completos.

Antigüedad en el GCBA de agentes encuestados y entrevistados

Figura 12. Antigüedades agentes encuestados GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

La mayoría de los encuestados se ubicó en la franja correspondiente a aquellos entre 6 y 10 años de antigüedad, quienes representan un 34% de los casos, seguido por aquellos agentes que poseen entre 2 y 5 años de antigüedad que son el 32% del total. El tercer grupo más representativo lo constituye aquel con más de 16 años de antigüedad con el 21% del conjunto.

Tabla 6. Antigüedades agentes entrevistados GCBA (2021)

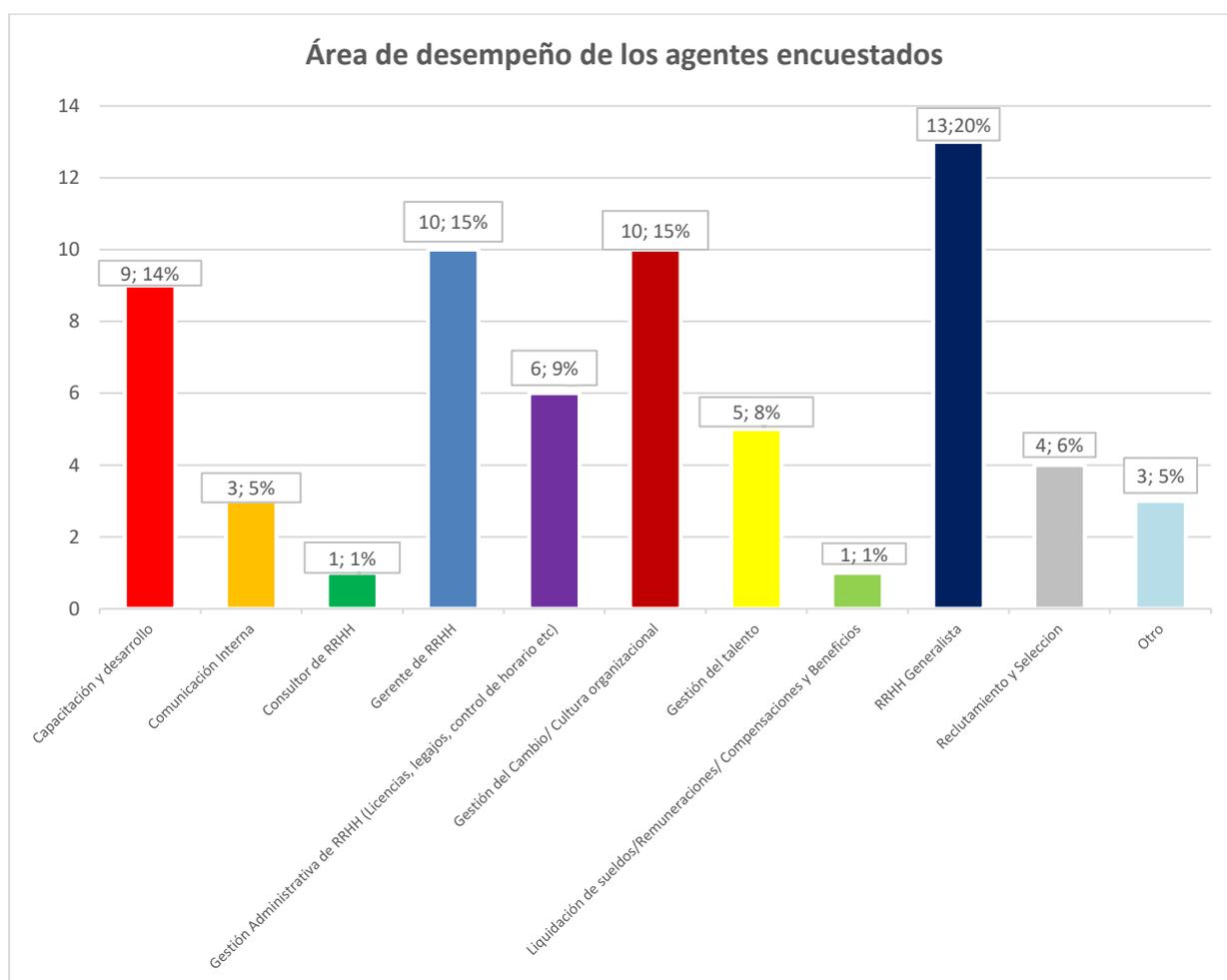
Antigüedad en el GCBA	Casos	Porcentaje
Menos de 2 años	3	15%
Entre 2 años y 5 años	8	40%
entre 6 y 10 años	8	40%
más de 16 años	1	5%
Total general	20	100%

FUENTE: elaboración propia

Por su parte, los grupos mayoritarios de los entrevistados tenían entre 2 y 5 años de antigüedad, y entre 6 y 10 años, ambos con el 40% de los casos. En tercer lugar, se encontraron los agentes con menos de 2 años de antigüedad, quienes fueron el 15% del total.

Áreas de Recursos Humanos en las que se desempeñan los entrevistados y encuestados

Figura 13. Área de desempeño de los agentes encuestados GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

La mayoría de los encuestados declararon desempeñar funciones como Generalistas de RR.HH, con el 20% de los casos, en segundo lugar se encontraron los grupos de agentes que indicaron desempeñarse en tareas relacionadas con la Gestión del Cambio/Cultura organizacional, y los gerentes de RR.HH, ambos con un 15% del total. Luego se hayan los encuestados que prestan servicio en el área de capacitación y desarrollo, quienes fueron el 14% de los participantes; y aquellos agentes que realizan tareas de gestión administrativa de los RR.HH con el 9% de los casos.

Tabla 7. Área de desempeño de los agentes entrevistados GCBA (2021)

Área de desempeño de los agentes entrevistados GCBA	Casos	Porcentaje
Capacitación y desarrollo	3	15%
Gestión Administrativa de RR.HH	2	10%
Reclutamiento y selección	3	15%
RR.HH Generalista	9	45%
Consultor de RR.HH	1	5%
Gerente de RR.HH	2	10%
Total general	20	100%

FUENTE: elaboración propia

De la misma forma, en lo que concierne a los entrevistados, el grupo más numeroso fue aquel comprendido por agentes que se desempeñaban como Generalistas de RR.HH, con el 45% de los casos, seguido por aquellos que realizaban tareas de capacitación y desarrollo, y tareas de reclutamiento y selección, ambos con el 15% del total. Les siguen los grupos comprendidos por los Gerentes de RR.HH y por los agentes que realizan tareas vinculadas a la gestión administrativa de Recursos Humanos, ambos grupos con un 10% del total.

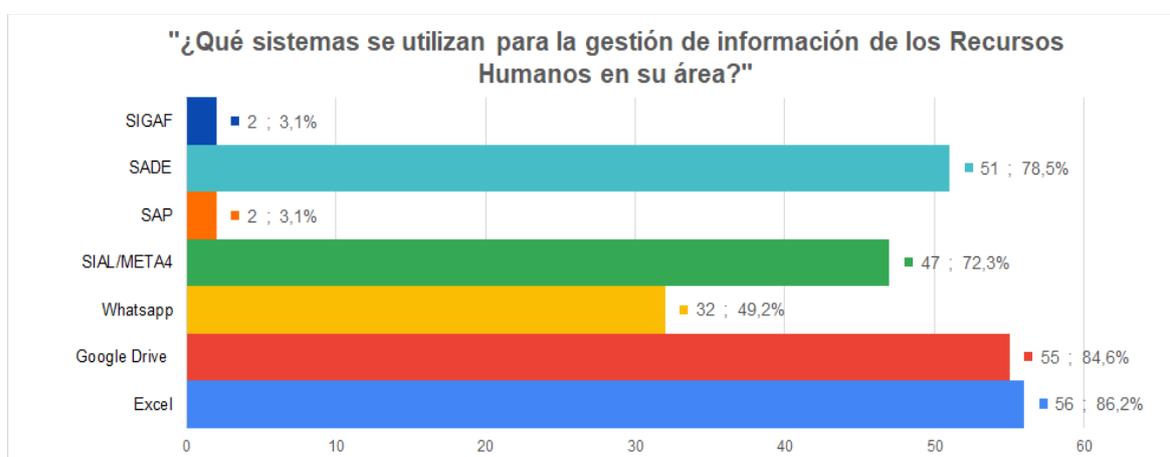
Ejes de análisis

1) Utilización de datos en las áreas de RR.HH

Sistemas de información utilizados en Recursos Humanos en el GCBA

En cuanto a los sistemas de Recursos Humanos utilizados en el GCBA, se preguntó a los 65 encuestados cuales son los principales sistemas que utilizaban para la gestión de cuestiones referidas a los trabajadores, pudiendo cada uno elegir más de un sistema, y estos son los resultados:

Figura 14. Sistemas de información utilizados en RR.HH GCBA (2021)



FUENTE: Elaboración propia

Como se puede observar, según surge de las encuestas, así como también de las entrevistas mantenidas con agentes pertenecientes a las áreas de Recursos Humanos de los distintos Ministerios del GCABA, en la actualidad los principales sistemas utilizados para la gestión de los Recursos Humanos son el sistema SADE, el sistema SIAL/Meta4-People Net, Excel, ya que cada área lleva sus propios registros de los empleados LOYS, las herramientas de Google Drive para almacenar y compartir información, e incluso WhatsApp en su versión móvil y de escritorio para comunicar y compartir archivos relativos a RR.HH.

Los informantes clave manifestaron que, además, y en forma complementaria, son utilizados: el sistema de Capacitación del Instituto Superior de la Carrera y el sistema de evaluación de desempeño de empleados de planta transitoria, permanente y del régimen gerencial. Cada uno de estos sistemas cuentan con plataformas propias que no están integradas entre sí.

Respecto a los sistemas de información utilizados para la gestión del personal, y como se anticipó anteriormente, existe una diferenciación en cómo se administra, y los sistemas que se emplea, para la gestión de la información de los agentes de planta permanente/transitoria, y de los empleados contratados bajo figuras de locación de obras y servicios (LOYS). Por ejemplo, el sistema SIAL/Meta4-People Net, o el sistema de evaluación de desempeño son utilizados exclusivamente para la gestión de personal de planta permanente/transitoria, mientras que el sistema SADE tiene módulos específicos para la gestión de personal LOYS, y primordialmente se utiliza Excel para llevar un registro de sus datos.

- **Sistema SADE⁸**

En el marco de la Ley 3304 y con el objetivo de digitalizar todos los trámites y comunicaciones, el Poder Ejecutivo del Gobierno de la Ciudad ha desarrollado el Sistema de Administración de Documentos Electrónicos (SADE), que es un sistema integrado por aplicativos informáticos que trabajan en forma colaborativa. Esta plataforma permite la gestión de todos los trámites del gobierno. Los módulos que integran el SADE y que son relevantes para la gestión de los Recursos Humanos son los siguientes:

LUE – LEGAJO ÚNICO ELECTRÓNICO: permite la creación, guarda y archivo de todos los documentos electrónicos correspondientes a los agentes que se desempeñan en el ámbito del Poder Ejecutivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y que revistan en la planta transitoria o permanente.

LOYS – LOCACIÓN DE OBRAS Y SERVICIOS: permite la caratulación, vinculación de documentos, pases y consultas de Expedientes Electrónicos que tramiten la contratación de personal bajo el régimen de Locación de Obras y de Servicios (LOYS). Cabe destacarse que, según los informantes claves, en la actualidad un porcentaje considerable de los agentes del GCBA revisten en esta categoría, por lo que sus datos e información son gestionados por el módulo LOYS. Sin embargo, este módulo solo permite la carga y administración de datos básicos de los agentes, relacionados con sus contratos de locación, como nombre, profesión, edad, CUIT, datos bancarios, etc. pero no facilita su utilización para otras funciones propias de RR.HH.

⁸ Información extraída de https://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg_tecnica/manuales_sade/instructivo_als.pdf

- **Sistema Integral de Administración y Liquidación (SIAL)/ META4 PEOPLE NET⁹**

El SIAL, es el sistema a través del cual se articula y gestiona información de Recursos Humanos, y brinda insumos para la liquidación de haberes de todos los empleados de planta permanente/transitoria del GCBA. Este programa funciona en interacción con el sistema Meta4-PeopleNet¹⁰, que es una plataforma para la gestión de Recursos Humanos y Nóminas que es utilizada tanto por organizaciones públicas como privadas, y permite la organización y administración de información del personal, llevar un registro de la nómina, realizar cargas y actualización de datos laborales, y cargar licencias, vacaciones, etc. y facilita la obtención de indicadores de gestión.

- **Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera (SIGAF)¹¹**

El SIGAF, comenzó a funcionar en el año 2005, basándose en la Ley 70 de Gestión, Administración Financiera y Control del Sector Público de la Ciudad, y en su Decreto reglamentario N° 1000/GCBA/99. Este es un sistema de información que apoya la gestión presupuestaria, financiera y contable de los Ministerios del GCABA, así como las funciones de rectoría y fiscalización que corresponden al Ministerio de Hacienda y a los Órganos de Control.

El Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera se encuentra diseñado en forma modular posibilitando el ingreso, la verificación y el control de la documentación, en toda la etapa de la gestión administrativa-contable del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los lineamientos son establecidos por los Órganos Rectores de Compras y Contrataciones, Tesorería, Contaduría y la Oficina de Gestión Pública y Presupuesto.

En cuanto a cuestiones de Recursos Humanos, se utiliza este aplicativo para la liquidación de sueldos y la gestión de las facturas presentadas por los agentes que revisten bajo la modalidad de contratación de Locación de Obras y Servicios (LOYS).

⁹ Información obtenida de <https://www.mibuenosairesweb.gob.ar/sites/default/files/tramites/Instructivo%20B%20C3%A1sico%20de%20Consulta%20V2017.pdf>

¹⁰ Información obtenida de <https://www.4set.es/peoplenet/#:~:text=Meta4%20PeopleNet%20es%20la%20plataforma,Organizaci%C3%B3n%20y%20Administraci%C3%B3n%20de%20Personal.&text=N%C3%B3mina.>

¹¹ Extraído de <https://ogesycompras.files.wordpress.com/2016/05/manual-sigafweb-fondos-a-rendir.pdf>

- **Sistema del instituto Superior de la Carrera**

Este sistema fue creado para la administración de las temáticas referidas a capacitación del personal, y es utilizado tanto para empleados de planta permanente/transitoria, como para aquellos agentes que revisten en la modalidad de Locación de Obras y Servicios (LOYS).

A través de esta plataforma los empleados pueden inscribirse a los cursos de capacitación ofertados por el Instituto Superior de la Carrera, y que son de su interés, y también reciben los certificados de asistencia y las calificaciones obtenidas en los cursos a los que concurrieron.

- **Sistema de Evaluación de Desempeño**

Según surge del artículo 1 y 2 del ANEXO I de la resolución N° 1788-JGMGC-MHGC-08, el sistema de evaluación de personal considera dos tipos de evaluaciones diferenciadas: por un lado, se realiza la evaluación del personal jerárquico o del régimen gerencial, la que busca establecer en qué medida los funcionarios jerárquicos responden a los factores institucionales y de supervisión, como así también al logro de los objetivos definidos. Por el otro lado, se establece la evaluación de los agentes del régimen general que pretende establecer en qué medida el comportamiento laboral del personal responde a los factores institucionales y particulares o de supervisión.

Al mismo tiempo, en esta norma se indica que la evaluación de desempeño busca medir los siguientes factores:

1) Factores Institucionales: Orientación a resultados, Servicio al Ciudadano y a Empleados del G.C.B.A., Trabajo en Equipo, Responsabilidad, Flexibilidad, Austeridad, Respeto.

2) Factores Particulares: Asistencia y Puntualidad, Disposición al Aprendizaje y Comunicación;

3) Factores de Supervisión: Liderazgo, Desarrollo del Equipo y Comunicación.

La evaluación tiene carácter anual, y se desarrolla en una plataforma específica creada a tal fin.

Según se recabó de las entrevistas mantenidas con agentes pertenecientes a las áreas de Recursos Humanos de los distintos Ministerios del GCABA, resulta relevante subrayar que, en la actualidad, el sistema de evaluación de desempeño es aplicado exclusivamente al personal que se encuentra en el esquema de plantas permanentes o transitorias, no siendo empleado con los agentes

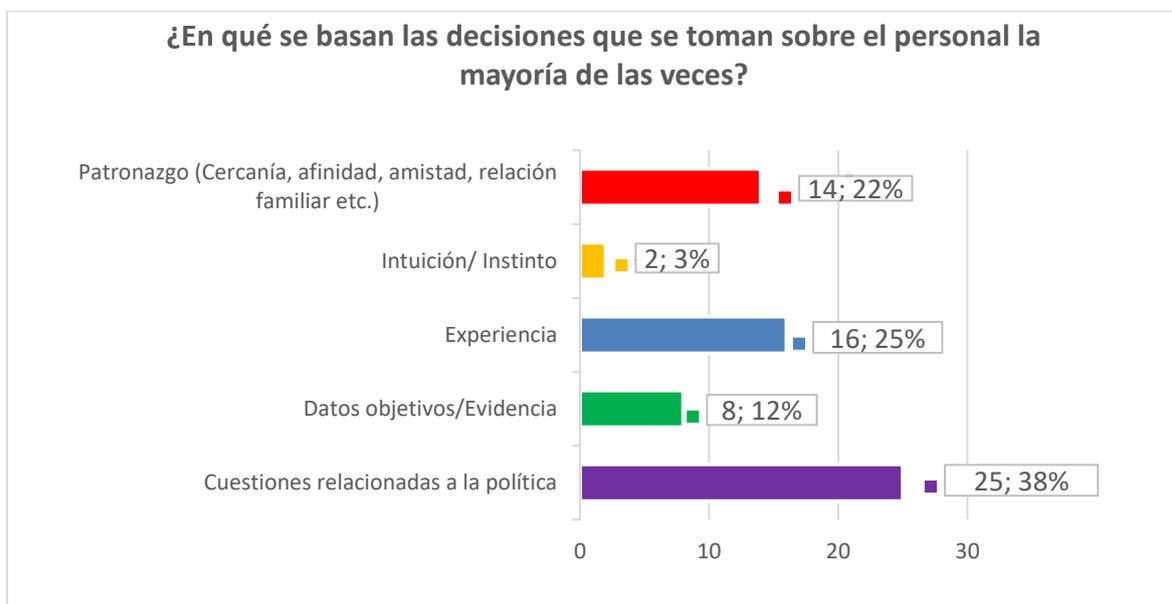
que revisten bajo la modalidad de contrato de Locación de Obras y servicios (LOYS). Según surgió, a los agentes LOYS no se les evaluaría el desempeño de manera formal con este tipo de herramientas.

- **Otros sistemas utilizados para la gestión de información del personal**

Fue relevado, tanto en las encuestas como en las entrevistas realizadas, que más allá de los sistemas anteriormente descriptos, que son los oficiales para la gestión de datos e información referida a los RR.HH, se encuentra extendido en el GCBA el uso de Excel para la gestión de la mayoría de la información referida a personal LOYS, y de plataformas como Google Drive para compartir y almacenar estos documentos. Incluso se afirmó que, ante la falta de una plataforma integrada con los documentos de personal que permita el trabajo colaborativo, la documentación e información relevante se compartiría mediante otros medios como WhatsApp web.

Es importante señalar que el uso de estos sistemas y herramientas paralelas de administración de datos, al no estar interconectadas entre sí, no facilitan ni la integración, ni la actualización, ni la disponibilidad de los datos referidos al personal a una mayor escala, y facilita el surgimiento de silos y compartimientos estancos de información.

Figura 15. Formas en las que se toman decisiones de RR.HH GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

Esta pregunta tuvo como propósito conocer cuál es la percepción de los encuestados respecto a la forma en la que se tomaba decisiones en materia de RR.HH en el GCBA, la mayoría de las veces.

Se puede observar que el 38% de los encuestados indicó que las decisiones de RR.HH en el GCBA, se basan en cuestiones relacionadas a la política. Abona la postura mayoritaria lo sostenido por el entrevistado 5, quien comentó “Las decisiones se basan en cuestiones políticas principalmente, no he visto, en general, decisiones basadas en datos en materia de personal”.

Mientras que el 25% de los encuestados sostuvo que las mismas se basan en la experiencia. El entrevistado 10 abona esta postura sosteniendo “Principalmente diría que las decisiones se basan en la experiencia, y en cuestiones de la coyuntura económica”.

A continuación, el 22% de los agentes participantes consideró que las decisiones en materia de personal se fundan en el patronazgo, un ejemplo de esta postura es lo indicado por el entrevistado 14, quien sostuvo “Por mi experiencia en el área, se basa todo en redes de contacto, referidos que son de confianza y/o trabajaron en proyectos en el ámbito público”.

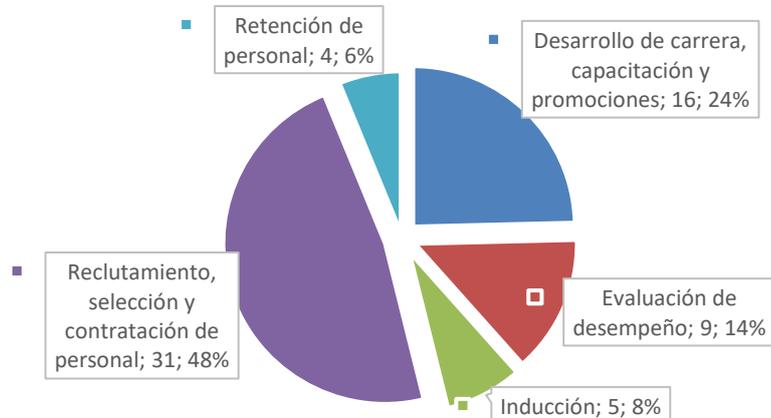
Solo un 12% de los agentes encuestados indicó, según su experiencia y conocimiento, que en el GCBA se toman decisiones basadas en datos objetivos o evidencia en materia de RR.HH.

De esta forma, podemos observar que en suma, para el 88% de los participantes las decisiones de RR.HH no se basan en datos o evidencia, sino más bien en cuestiones del orden de la política, patronazgo, experiencia o intuición.

Este dato resulta relevante, al menos dentro del grupo de agentes participantes, quienes son referentes y líderes de las áreas de personal del GCBA, ya que se observaría que la toma de decisiones basadas en datos o evidencia no se encuentra culturalmente arraigada.

Figura 16. Procesos de RR.HH donde se utiliza más la experiencia/Intuición GCBA (2021)

¿En cuál de los siguientes procesos de Recursos Humanos del GCBA considera que se utiliza más la experiencia/ intuición para la toma de decisiones?



FUENTE: elaboración propia

Con esta pregunta, se apuntó a identificar en cuál de los procesos de Recursos Humanos bajo análisis, predominaba el uso de experiencia/intuición para la toma de decisiones, en contraposición a la aplicación de datos/evidencia.

Como se puede apreciar, el 48% de los agentes encuestados consideró que en el proceso de Reclutamiento, selección y contratación de personal se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones.

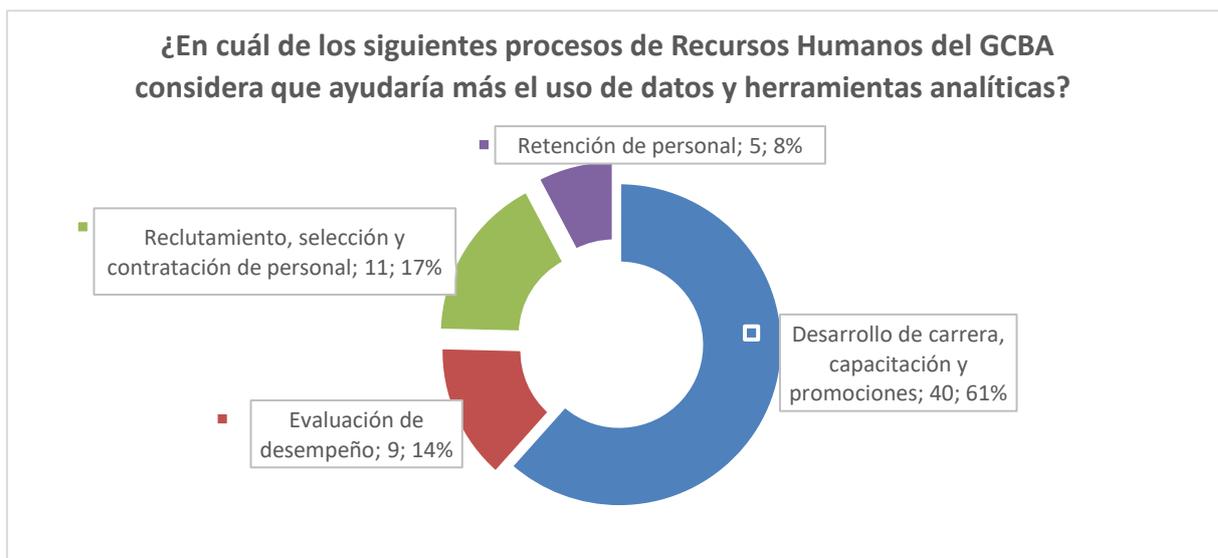
Ilustra la postura mayoritaria lo sostenido por el entrevistado 1 “En la parte de reclutamiento y selección no hay procesos bien definidos, y se ingresa más por amiguismos y contactos, no es tan transparente el proceso en ese sentido. No hay una búsqueda ordenada o transparente del personal”. En la misma línea, el entrevistado 2 explicó “Considero que en la selección se confía más en la intuición o experiencia que en datos”. A su turno, el entrevistado 5 sostuvo “Cuando es el momento de elegir a quien entra, por ejemplo, prima más la intuición o se decide a ojo”.

Por otra parte, el 24% de los participantes entendió que esta predominancia se da en el proceso de desarrollo de carrera, capacitación y promociones. Abona esta postura lo indicado por el entrevistado 13 “En el desarrollo de carrera se utiliza más la intuición que datos. Por ejemplo, para dar becas de estudios, se suelen dar a ojo, y no basados en datos o evidencia”.

A su turno, el 14% de los participantes sostuvo que el proceso de evaluación de desempeño era en el que se tomaban decisiones en base a la experiencia o intuición la mayoría de las veces. Abona esta postura lo indicado por el entrevistado 14, “Para el proceso de evaluación de desempeño se utiliza la intuición más que nada”.

Como se desprende de lo expuesto, en dos de los principales procesos de gestión de los empleados del GCBA, como lo son el proceso de reclutamiento y selección, y el proceso de desarrollo de carrera, parecería que, en opinión de los agentes participantes de este estudio, primaria más la intuición o e experiencia, en lugar de los datos.

Figura 17. Procesos de RR.HH donde ayudaría la utilización de datos GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

Con esta pregunta, se apuntó a identificar, en que proceso de RR.HH, según los encuestados, ayudaría la aplicación de datos y herramientas analíticas para la toma de decisiones.

Como se puede apreciar claramente, el 61 % de los participantes consideró que el proceso de desarrollo de carrera, capacitación y promociones es donde más ayudaría la aplicación de datos.

Ilustra esta postura, lo indicado por el entrevistado 6 “Para el desarrollo de personal serviría mucho contar con datos, para desarrollar a las personas. Para cuadros de remplazos, no se cuenta con la información sobre el potencial de los empleados para desarrollarlos. En esto ayudaría mucho tener datos y un enfoque como el que propone People Analytics”.

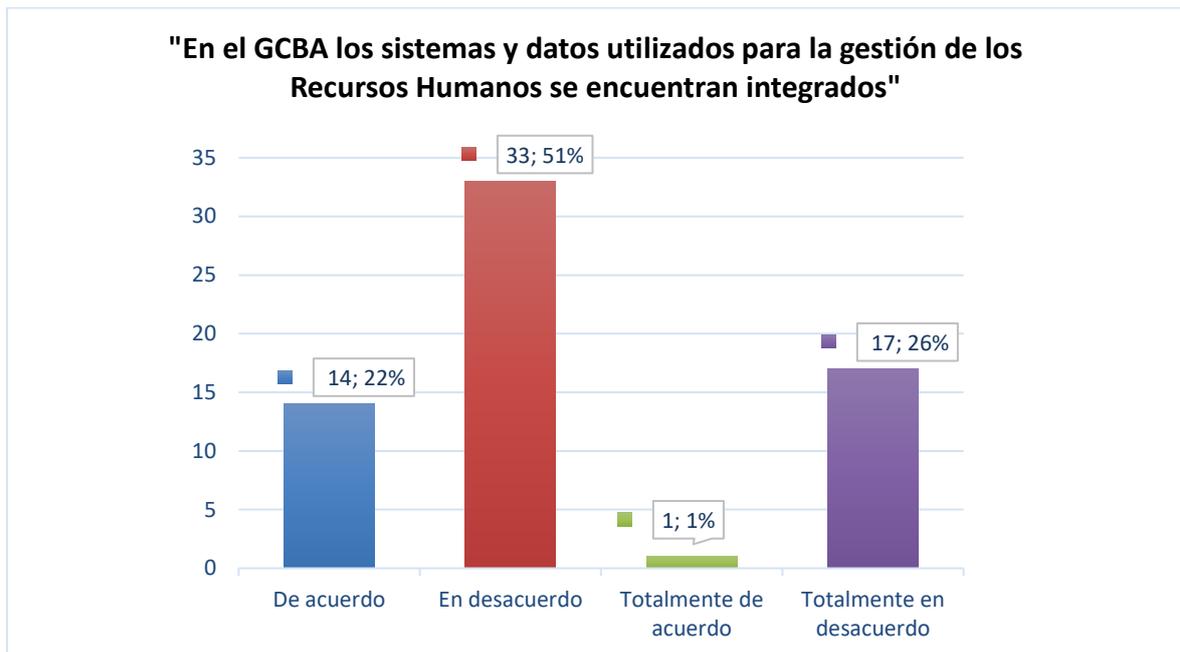
En el mismo sentido, el entrevistado 11 sostuvo “un enfoque como People Analytics ayudaría mucho en el proceso de promociones, y capacitación. Nos pasa que no tenemos plata, y tener más datos de los empleados nos ayudaría a motivarlos de otras formas, más allá de la económica, y también a aprovechar más sus talentos.”

Por su parte, el entrevistado 20 señaló “Desde mi perspectiva, donde más ayudaría utilizar datos es en el proceso de Desarrollo de carrera, capacitación y promociones para tomar decisiones informadas y lo más fundadas posibles.”

Con otra visión, el 17% de los agentes indicó que en el proceso en donde más ayudaría la aplicación de datos sería en reclutamiento y selección. Abona esta postura lo señalado por el entrevistado 3 “Considero que ayudaría mucho en la toma de decisiones de los procesos de selección y contratación, para saber cuáles son los mejores candidatos”, en el mismo sentido el entrevistado 4 dijo “En reclutamiento ayudaría mucho tener datos, para tomar mejores decisiones. Detectar vocación y capacidad de los postulantes”.

Una porción menor, con el 14% de los encuestados, consideró que el proceso de evaluación de desempeño era en el que más ayudaría la aplicación de analytics. Ejemplifica esta postura lo señalado por el entrevistado 1 “En la parte de gestión del desempeño ayudaría mucho aplicar datos para conocer el desempeño de una persona, y la posibilidad de crecimiento y desarrollo en el GCBA, porque la mayoría de esas decisiones se toman a dedo”.

Figura 18. Integración de los datos de RR.HH GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

Con esta afirmación, se apuntó a recabar información sobre si, en opinión de los participantes, se encontraban integrados los datos y sistemas utilizados para la gestión de los Recursos Humanos del GCBA.

En suma, se puede observar que la mayoría de los encuestados, con el 77% del total, no estuvo de acuerdo con la afirmación presentada, es decir consideraron que los sistemas y datos utilizados para la gestión de Recursos Humanos no se encuentran integrados, ya que el 51%, estuvo en desacuerdo con esta afirmación, y el 26% totalmente en desacuerdo.

Ilustra la postura mayoritaria lo indicado por el entrevistado 1 “ Integrados te diría no están, todo se ve por separado, capacitación por un lado, licencias por el otro, los excels están en cada computadora. Además los datos del personal de planta y los contratados también están divididos. La información de evaluación de desempeño está separada, de capacitación, de remuneración, etc.” En la misma línea, el entrevistado 13 sostuvo “Los datos y sistemas no se encuentran para nada integrados. La parte soft de Recursos Humanos no está integrada con la parte hard. La capacitación se maneja por un lado, la evaluación de desempeño por el otro. Y además cada repartición maneja sus propios datos. También hay una diferencia muy grande entre empleados contratados y de planta y eso no ayuda a la integración”. El entrevistado 5 consideró que “Los datos están totalmente aislados, ninguno está conectado con el otro. Esta muy marcada la parte soft y hard también, por ejemplo. Y no hay un solo sistema que integre toda la información del personal”.

Como postura minoritaria, y en total, el 23% de los participantes consideró que los sistemas y datos si se encontraban integrados, ya que el 22% estuvo de acuerdo con esta afirmación, y el 1% totalmente de acuerdo.

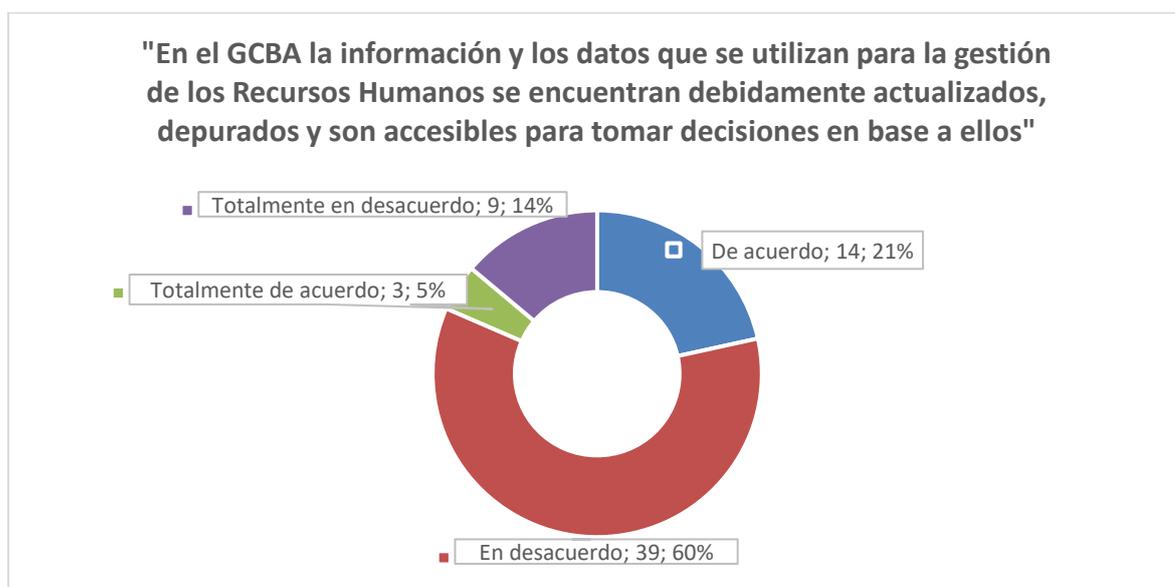
Ejemplifica la postura minoritaria lo declarado por el entrevistado 4 “Si bien los sistemas tienen sus errores, están bastantes bien integrados en lo que respecta al personal de planta. Sobre los LOYS no hay mucha información o datos que se generen más allá de los básicos”. En un sentido similar, el entrevistado 10 indicó que “En parte, los datos de los empleados de planta se encuentran un poco más integrados que los datos de los empleados LOYS”.

La desintegración de datos y sistemas percibida por los agentes encuestados y entrevistados no es un tema menor, ya que como sostienen Isson y Harriott (2016), People Analytics justamente lo que busca es la integración de distintos silos de información dentro y fuera de la organización, que son requeridos para responder y resolver preguntas y problemas organizacionales relacionados al capital humano.

Como vimos, PA significa pasar de reportes aislados y tableros de control desconectados, a la integración de distintos tipos de datos referidos al personal. Se busca hacer dialogar a los datos básicos, de evaluaciones de desempeño, capacitación, y remuneraciones, por ejemplo, para poder utilizarlos de una manera efectiva a la hora de tomar decisiones.

Para avanzar con el enfoque que propone Analytics, resulta fundamental invertir en infraestructura tecnológica que permita el aprovechamiento de los datos y la integración de los nichos de información referidas al personal con las que ya cuenta el GCBA, pero que se encuentran desperdigados en distintas áreas y oficinas.

Figura 19. Actualización y accesibilidad de datos de RR.HH GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

Con esta aseveración, se apuntó a detectar si, en base al conocimiento y la experiencia de los agentes encuestados, la información y los datos que se utilizan para la gestión del personal se encuentran actualizados, depurados y son accesibles para tomar decisiones en base a ellos.

Como se puede apreciar, en suma, con el 74% de los casos, la mayoría de los encuestados no consideraron que los datos e información utilizada para la gestión de RR.HH se encontraban actualizados, depurados ni que eran accesibles, ya que el 60% no se hallaba de acuerdo, y el 14% estaba totalmente en desacuerdo con esta postura.

Ejemplifica el enfoque mayoritario lo sostenido por el entrevistado 17 "No, claramente no. Al trabajar en silos, como mencione anteriormente, cada cual maneja su propio "sistema". Por ejemplo nosotros usamos un Excel para reclutamiento que es sumamente interno, nadie tiene acceso al mismo, y pienso que son datos (perfiles) super valiosos para todo GCBA. Y así con todos los procesos en general. Al no compartir información, procesos ni datos, cada cual sigue en ese silo y no se produce la famosa sinergia que de solo pensarlo sería increíble lo que se podría generar".

En el mismo sentido el entrevistado 6 indicó "Los datos no se encuentran actualizados para nada. No son accesibles tampoco, se depende de que otros sectores te pasen datos o bases de datos del personal que muchas veces no están actualizadas. En una ocasión me tocó contactarme con un agente por mail, y en realidad hacía dos años no trabajaba para el GCBA". A su turno, el entrevistado 7 sentenció "No, la información no es accesible, porque no hay un sistema general ni confiable y creíble. Y por ese mismo motivo es difícil que se encuentre actualizada".

En una posición contraria el 26 % del total consideró que los datos utilizados para la gestión de RR.HH si se encontraban debidamente actualizados, depurados y que eran accesibles, ya que el 14% estuvo de acuerdo, y el 5% se mostró totalmente de acuerdo con la afirmación presentada.

Ilustra esta postura lo indicado por el entrevistado 11 “En mi sector los datos están actualizados, están depurados y son accesibles, pero trato y tengo experiencia en otras áreas y en general a nivel gobierno los datos de personal no suelen estar actualizados, ni depurados. En la misma línea el entrevistado 13 explicó “Si, considero que está bastante actualizada, pero no es accesible para todos. Hay muchos datos que no se sabe quién los tiene o que las áreas que los administran no los quieren compartir. Eso es un problema a la hora de gestionar al personal”.

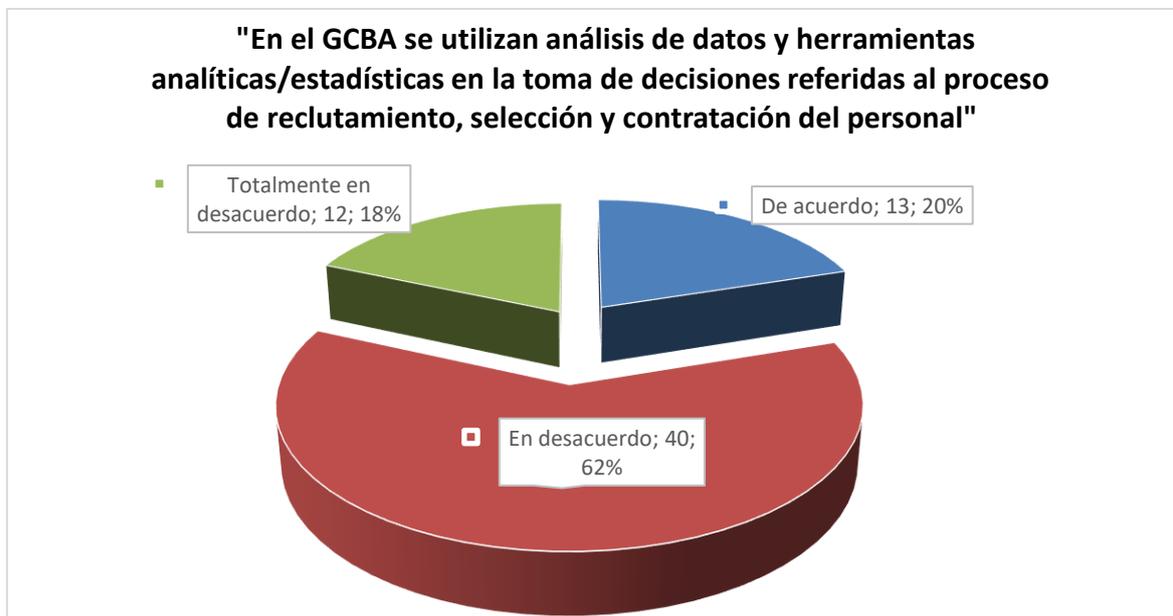
Resulta relevante que la mayoría de los participantes consideran que la información y los datos referidos al personal no se encuentran actualizados, ni depurados ni son accesibles para tomar decisiones en base a ellos, ya que, como señala Etukudo (2019) la calidad de los datos es crítica para el uso en cualquier análisis que implique cuestiones ligadas a los trabajadores, y obviamente poder acceder a ellos es un prerrequisito para su utilización.

Además, a un nivel técnico, según Fitz-enz y Mattox (2014), tener información de calidad es esencial para la aplicación de People Analytics. Antes de iniciar con el análisis de los data sets, o paquetes de datos, se debe tomar tiempo para examinar y asegurarse que la información es precisa y consistente.

Si no se tiene acceso a buenos datos e información de calidad, los resultados del análisis que se pueda hacer en base a estos no van a tener utilidad ni significado alguno para la toma de decisiones; y de hecho tratar de ejecutar acciones en base a ellos podría ser dañino para el GCBA.

2) Proceso de reclutamiento, selección y contratación

Figura 20. Utilización de datos en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

Con esta aseerción se buscó detectar si en el GCBA se utilizaban datos y herramientas analíticas o estadísticas en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de agentes.

Como se puede apreciar, la contundente mayoría de los agentes encuestados, con el 80% de los casos, consideró que no se utilizaban datos o herramientas analíticas en este proceso, ya que el 62% estuvo en desacuerdo, y el 18% totalmente en desacuerdo con la afirmación presentada.

Ejemplifica la posición mayoritaria lo sostenido por el entrevistado 2 “En la mayoría de las áreas no se utilizan herramientas analíticas, se toman las decisiones por cuestiones más políticas o de cercanía”. Tuvo una opinión similar el entrevistado 3, quien explicó “No, para nada, se utiliza la intuición, la experiencia, y muchas veces la cercanía política/ amiguismo para tomar decisiones en esta materia. No se usan datos ni hay bases de datos de candidatos, por ejemplo. No existen métricas”.

Por otro lado, el entrevistado 17 sostuvo: “Diría que en general no existen métricas ni se llevan datos sobre este proceso, es todo bastante informal, cada área lo hace como puede”. A su turno, el entrevistado 18 reveló que “No. En nuestro sector no se utiliza nada, tampoco lo permite el ritmo laboral diario”.

Un grupo minoritario, con un 20% del total de los participantes, exteriorizó que en el GCBA si se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referidas al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.

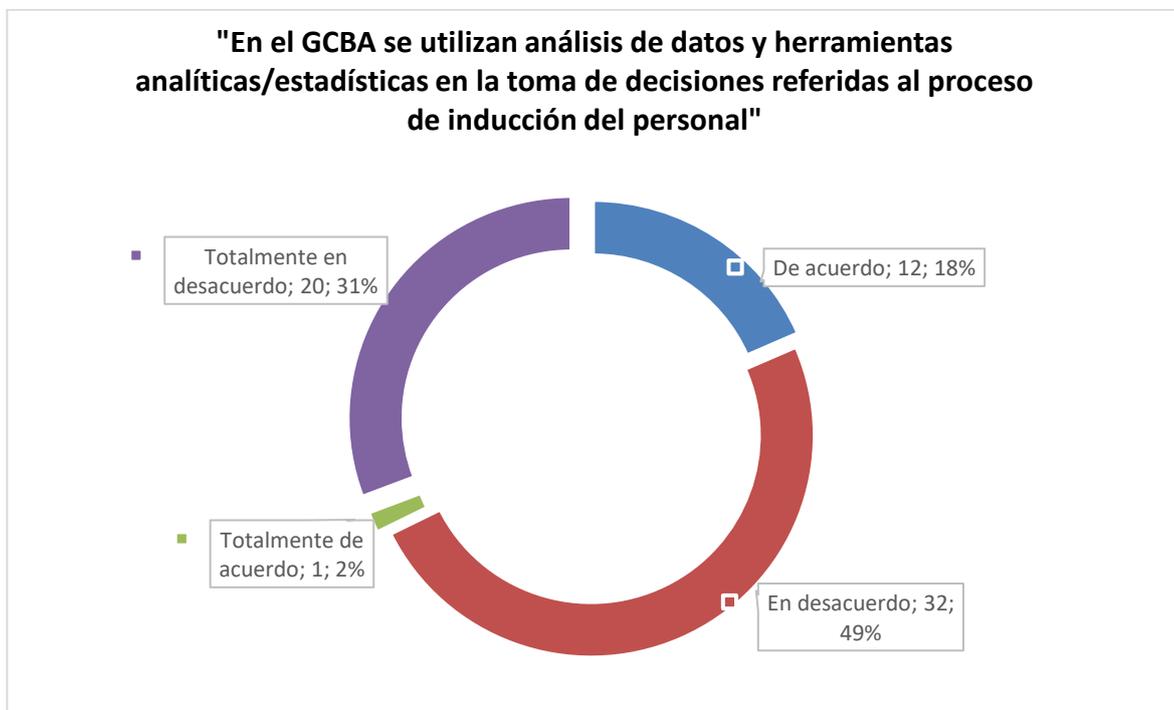
Respalda esta postura lo bosquejado por el entrevistado 8 “En el lugar donde trabajo si, aplicamos el análisis y uso de datos para el proceso de reclutamiento y selección”. Con una perspectiva similar, el entrevistado 9 declaró “Son pocas las reparticiones que lo hacen y suelen estar más asociadas a los altos rangos jerárquicos, como por ejemplo las reparticiones de Jefatura de Gobierno, donde se necesitan tomar decisiones puntuales para abarcar luego a todas las áreas”. A su turno, el entrevistado 14 subrayó “Sí, yo ingresé por el Programa de Jóvenes Profesionales y en esa iniciativa se llevaban registros de métricas, de tiempo, edad, carreras, entre otros. Para ingresos fuera de estos programas no creo que existan métricas unificadas, sino que queda a criterio de cada área, ya que los ingresos se realizan por representantes de RR.HH de cada Ministerio/Secretaría”.

Debemos recordar que uno de los procesos fundamentales en Recursos Humanos es justamente el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, porque una organización es tan buena como los talentos con los que cuenta. Como las organizaciones en sí mismas son un conjunto de personas con objetivos en común, una cultura, conversaciones y habilidades, la esencia de los organismos públicos es su personal. Por esto contratar y retener a los agentes correctos es crítico para cualquier institución.

Teniendo estos hallazgos en consideración, resulta recomendable aplicar cada vez más datos a este proceso, e integrar bases de datos e información, con el fin de potenciar la toma de decisiones en esta área, y evitar caer en los errores y sesgos a los que es tan propensa la cognición humana, en una materia especialmente sensible para el éxito organizacional.

3) Proceso de Inducción

Figura 21. Utilización de datos en el proceso de inducción del personal GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

Esta afirmación tuvo el objeto de detectar si en el proceso de inducción del GCBA se utilizaban datos y herramientas analíticas para decidir.

Según se aprecia, la gran mayoría de los participantes, con el 80%, consideró que no se utilizan análisis de datos o herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida a este proceso de Recursos Humanos, ya que del total, el 49% estuvo en desacuerdo con la afirmación propuesta, y el 31% estuvo totalmente en desacuerdo.

Respalda la posición mayoritaria lo indicado por el entrevistado 20 “No, no hay utilización de datos, y a decir verdad este proceso no se encuentra desarrollado. No hay métricas” En un sentido idéntico el entrevistado 16 sostuvo que “No existe un proceso de inducción en la actualidad, por lo cual no hay métricas ni datos referidos a este punto”. Por su parte, el entrevistado 7 sentenció “En general no hay nada, no hay métricas, no te enteras quien entró. Solo me entero cuando hubo un alta o una baja. Pero no el momento en el que ingresa el personal. No hay proceso de inducción directamente”.

Por otro lado, en total, el 20% de los encuestados consideró que si se usaban datos en este proceso, ya que el 18% estuvo de acuerdo con la afirmación, y el 2% estuvo totalmente de acuerdo.

Ejemplifica parcialmente la postura minoritaria lo indicado por el entrevistado 18: “La única métrica que he visto en este sentido es en relación con los cursos tomados bajo el personal catalogado como jóvenes profesionales”. En una dirección similar, el entrevistado 14 señaló que “En mi área realizamos un módulo de la inducción al gobierno que lo llevaba a cabo el Min. De Modernización y llevamos métricas del tipo de satisfacción, usabilidad, etc”. El entrevistado 11 explicó “Hacemos un proceso de inducción en la secretaría, también hacemos encuestas con Google form sobre la satisfacción con la inducción, pero todavía no estamos sacando métricas sobre esto, es algo muy nuevo. “

En este proceso, resulta llamativo que el 80% de los encuestados consideró que no se utilizaban datos o herramientas analíticas, y como se vislumbró, la mayoría de los entrevistados fue aún más allá e indicó que ni siquiera existe un proceso de inducción implementado, y mucho menos métricas.

Es importante tener en cuenta que el proceso de inducción requiere de atención especial, porque como señala Chiavenato (2007), tiene como objetivo la presentación y adaptación de los nuevos agentes a su lugar de trabajo y ofrece la oportunidad, al nuevo ingreso, de recibir información necesaria referida a la organización, normas, procedimientos que le competen, y es el momento de que el supervisor explique al nuevo empleado cuáles van a ser sus tareas y con quienes deberá relacionarse en su puesto, de modo que se facilite su integración a la cultura y funcionamiento del área. Por ello resulta importante que sea un proceso estatuido y fluido dentro de las áreas de RR.HH.

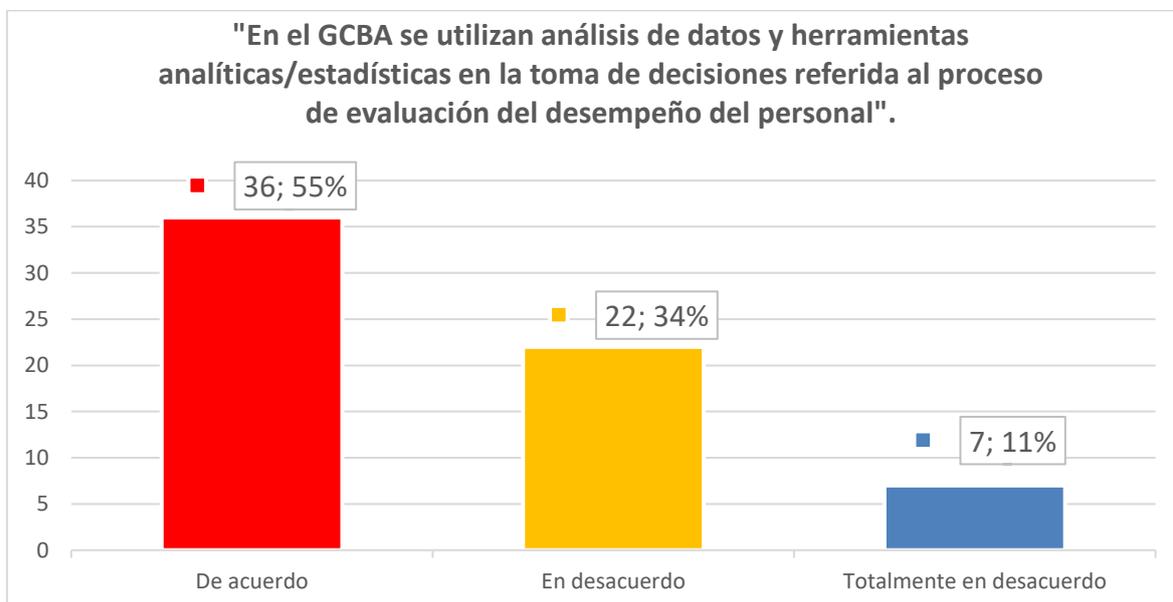
Isson y Harriott (2016) señalan que, por su criticidad, el proceso de inducción debería durar entre 3 y 12 meses, a los fines de asegurar a los nuevos ingresos asistencia, recursos, herramientas y una guía a través de sus primeros pasos en la complejidad organizacional.

Además, cuando se trabaja sobre la cultura organizacional, es importante que los ingresantes adopten la nueva cultura y se sientan contenidos y parte de ella. Para esto resulta relevante contar con un proceso estructurado, datos y métricas que permitan evaluarlo y ajustarlo.

En este aspecto GCBA pareciera que tiene una gran oportunidad por delante de desarrollar un proceso de inducción robusto, basado en datos, y de aplicarlo a cada una de sus dependencias, a los fines de integrar, dar soporte, y potenciar el aporte de los nuevos ingresos a la institución.

4) Evaluación de desempeño

Figura 22. Utilización de datos en el proceso de evaluación del desempeño del personal GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

Con esta afirmación, se procuró identificar si en el GCBA se utilizaban datos y herramientas analíticas para tomar decisiones en el proceso de evaluación de desempeño.

Según surge del gráfico, la mayoría de los 65 encuestados, con el 55% de los casos, consideró que se utilizaban análisis de datos o herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida al proceso de evaluación del desempeño del personal.

Ilustra, parcialmente, la posición mayoritaria lo sostenido por el entrevistado 1 “En el proceso de evaluación del personal existen datos y métricas, pero solo referidas al personal de planta, no para los empleados contratados bajo figura LOYS”. En un sentido similar, el entrevistado 4 subrayó “Si, pero solo respecto a evaluación de desempeño del personal de planta, ya que no hay datos objetivos del desempeño de los LOYS porque no se les aplica la herramienta”.

En una postura contraria, en total, el 45% de los participantes consideró que no se utilizan datos ni herramientas analíticas en este proceso, ya que el 34%, estuvo en desacuerdo, mientras que el 11% se encontró totalmente en desacuerdo con esta aseveración.

Respalda esta posición, lo expresado por el entrevistado 2 “No, por ejemplo los contratados no tienen evaluación de desempeño. Directamente no hay procesos de evaluación de desempeño para ellos. Y a las plantas transitorias o permanentes se las evalúa con un sistema específico, pero

en si no se extraen datos sobre eso o es información que no es aprovechada”. En una connotación similar, el entrevistado 13 elaboró “Existe un proceso de evaluación de desempeño para los empleados de planta permanente y ahora, en mi sector, también se comenzó a evaluar al personal contratado como LOYS, pero no hay métricas, ni se utilizan herramientas analíticas para procesar los datos”. A su turno, el entrevistado 3 indicó que “para los empleados de planta si se utiliza un sistema de evaluación de personal, que genera datos, pero no son utilizados, no se le saca provecho a esa información que se genera. Hoy la evaluación de desempeño es más que nada un trámite”.

Respecto a este punto se encuentran posiciones disímiles, ya que por un lado una facción de los encuestados considera que en la evaluación de desempeño si se usan datos y herramientas analíticas para tomar decisiones, pero, en casi igual proporción, otro sector considera que ese no es el caso. Aquí los entrevistados traen un poco más claridad al tema, indicando que si bien se evalúa el desempeño de los agentes a través de un sistema específico, esta evaluación está enfocada principalmente en los agentes pertenecientes a las plantas del GCBA y no así a los empleados LOYS, y que los datos son generados pero no aprovechados.

Se debe reflexionar que el principal objetivo de la evaluación de desempeño es valorar los aportes de los agentes, dándoles feedback y al mismo tiempo premiar o corregir su performance. En términos de Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño es una valoración de la actuación de cada agente en función de las actividades que desempeña, las metas y sus resultados, las competencias que demuestra y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor del aporte que hace cada uno a la organización.

Resulta especialmente importante que el desempeño sea evaluado no solamente a los agentes de planta, sino también a los empleados contratados bajo la modalidad de Locación de obras y Servicios, ya que ambas categorías de agentes hacen aportes a la consecución de los objetivos organizacionales, y deben contar con un feedback a los fines de ajustar sus actuaciones a lo requerido en cada momento.

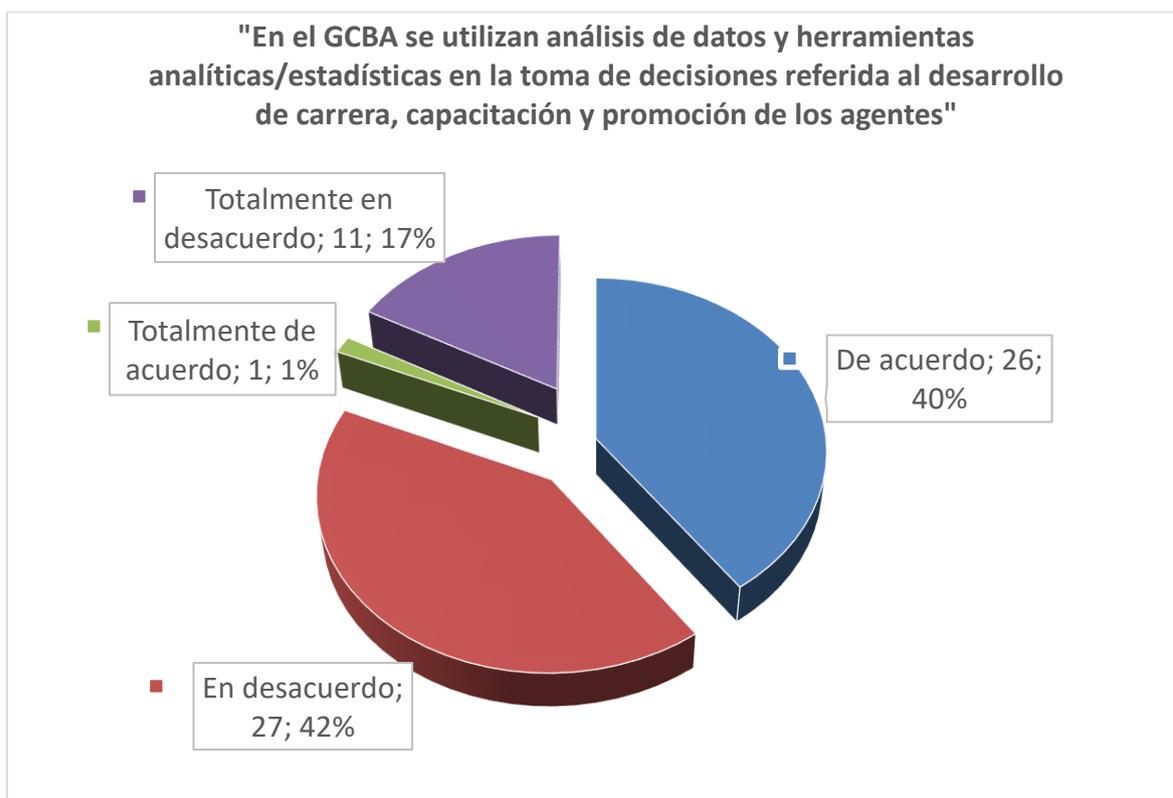
Además, el análisis del desempeño, integrado con datos, evidencia, e información sobre los trabajadores, puede aportar claridad en la identificación de las habilidades y aptitudes requeridas para el futuro del GCBA y brindar información sobre las capacitaciones y formaciones que se deben otorgar a los empleados a los fines de desarrollarlos.

Por su parte, Isson y Harriot (2016) enfatizan que cuando la evaluación del desempeño se vuelve transparente y se valora la actuación de todos los empleados mediante el mismo método, la confianza y compromiso de los trabajadores aumenta. La utilización de datos para la revisión del

performance otorga transparencia y permite a la organización premiar a aquellos agentes con excelentes desempeños y corregir aquellos que no sean satisfactorios.

5) Desarrollo de Carrera, capacitación y Promociones

Figura 23. Utilización de datos en el proceso de desarrollo de carrera, capacitación y promoción del personal GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

Con esta aseveración se buscó determinar si en el proceso de desarrollo de carrera, capacitación y promoción se utilizaban datos y herramientas analíticas para la toma de decisiones.

Como se puede apreciar, el 59% de los participantes consideró, en base a su experiencia y conocimiento, que no se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida al desarrollo de carrera, capacitación y promoción de los agentes, ya que el 42% estuvo en desacuerdo, y el 17% totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

Respalda la postura mayoritaria lo indicado por el entrevistado 2 “No se utilizan datos para tomar decisiones en esta materia. Con respecto a los LOYS, se toman decisiones basadas más en la experiencia, que en datos reales para saber a quién promocionar”. Con la misma perspectiva, el entrevistado 5 indicó “Mirá, a los empleados LOYS se les aumenta el sueldo o se los promociona

a ojo más que nada, porque no hay suficientes datos sobre ellos, no se llevan los registros en mi área. A la planta es por carrera administrativa, pero se vive como un trámite donde deben cumplir ciertos requisitos, más que mediante análisis de datos”. A su turno, el entrevistado 11 explicó “No hay nada formalizado. Tenés para los empleados de planta la carrera administrativa, pero es un trámite, y para los empleados contratados LOYS, que son la mayoría, se hace todo sin datos, ni métricas, más a ojo”.

En un sentido contrapuesto, 41% de los encuestados entendió que si se utilizaban datos para este proceso de RR.HH, ya que 40% del total estuvo de acuerdo, y el 1% totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Respalda esta postura lo sostenido por el entrevistado 12 “En cuanto a lo que es ascenso de personal policial hay todo un proceso, reglado por la ley de la PCBA, que implementamos todos los años a través de un sistema informático, donde en base a los cupos o presupuesto se definen las vacantes y el personal que se inscribe pasa por un proceso de aproximadamente 10 etapas de evaluaciones para ascender a cargos superiores”. coincidió con esta posición el entrevistado 16 “Si, depende el grupo de empleados, por ejemplo, para el programa de jóvenes profesionales, estaba sistematizado el proceso de desarrollo de carrera y promoción, con soporte en las evaluaciones del desempeño digitales. Existen métricas. Pero esto no sucede con todos”.

Resulta relevante destacar que la mayoría de los encuestados y entrevistados entendió que en este proceso de RR.HH no se utilizan datos ni herramientas analíticas para tomar decisiones, lo que puede derivar en elecciones viciadas por los sesgos o desvíos identificados por Kahneman (2012).

Chiavenato (2009) señala la importancia del desarrollo del personal, indicando que la carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos por parte de los empleados. Este desarrollo se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo, la planificación de la dotación y los cuadros de remplazo. Para que este proceso sea justo, se debe basar en datos y evidencia que lo soporten.

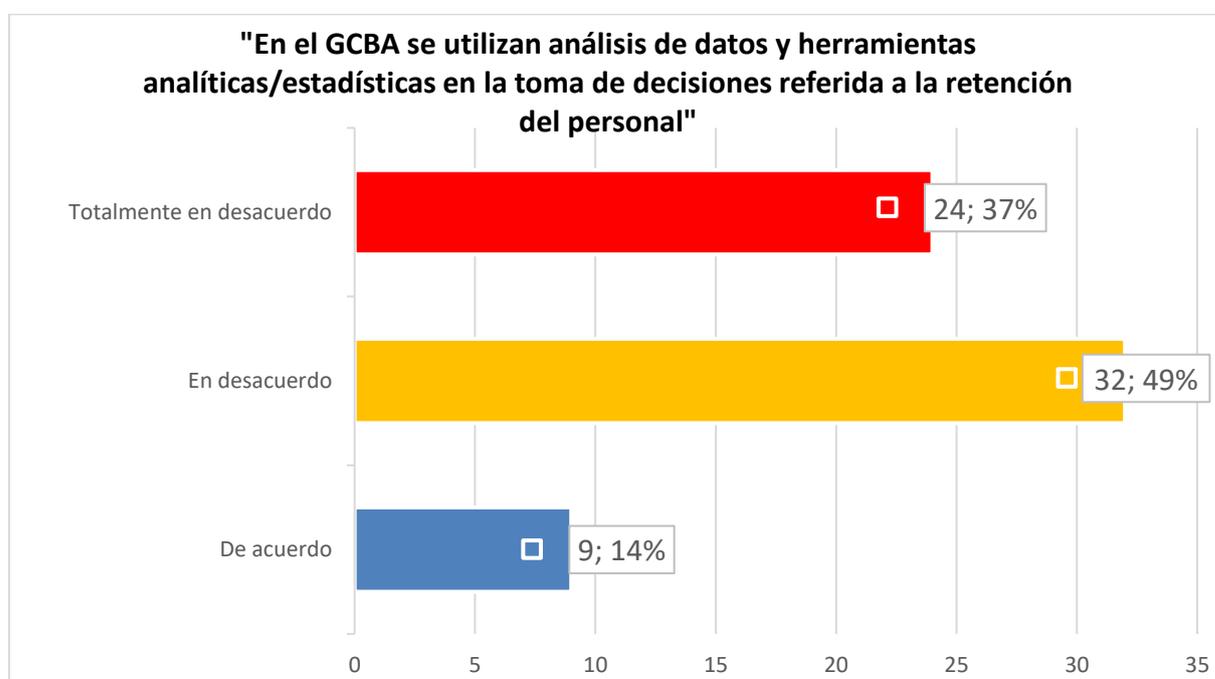
En otro aspecto que hace al desarrollo de carrera, como la capacitación y formación de los agentes, la aplicación de datos para tomar decisiones ofrece posibilidades. Utilizando enfoques analíticos y evidencia se puede tener un mejor entendimiento de que conocimientos necesitan incorporar los servidores públicos, por qué, y cuáles son los costos para la organización.

Por ejemplo, reuniendo y analizando los datos disponibles, se puede optimizar el proceso de capacitación, vinculándolo con la información y datos extraídos de las evaluaciones de desempeño, de las instancias de feedback y del plan de carrera, para detectar faltas de conocimiento y necesidades de formación para mejorar la performance en el puesto laboral y en futuras posiciones donde el empleado se desempeñará de acuerdo con su plan de desarrollo.

Se constituye en una oportunidad para el GCBA confiar más en los datos, reunirlos depurarlos y analizarlos a los fines de desarrollar a sus trabajadores efectivamente y de acuerdo con su potencial.

6) Retención del personal

Figura 24. Utilización de datos en el proceso de retención del personal GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

Con esta afirmación se apuntó a determinar si se utilizaban datos y herramientas analíticas a la hora de tomar decisiones en el proceso de retención de los empleados.

Como se puede visualizar, en suma, la gran mayoría de los encuestados, con el 86% de los casos, consideró que en este proceso no se usaban datos ni herramientas analíticas al momento de decidir. Así, el 49% de los participantes se mostró en desacuerdo con la aseveración, y el 37% totalmente en desacuerdo.

Ejemplifica la posición de la mayoría, lo sostenido por el entrevistado 20, "Lamentablemente no existe un proceso de retención de personal, así que no hay métricas ni se

utilizan datos”. En la misma línea, el entrevistado 3 indicó “No, es un proceso que ni siquiera se mide, y considero que es algo importante para hacer porque hay bastante rotación, sobre todo del personal más calificado que no se sabe porque se está yendo”. A su turno, el entrevistado 5 expuso “No existen datos porque no hay un proceso directamente, no existe ningún tipo de retención de talento, no hay beneficios que ayuden a retener. El área de Recursos Humanos esta tan atada a lo político, que no se puede proyectar nada en este sentido”.

Por el contrario, y minoritariamente, el 14% de los encuestados estuvo de acuerdo con la aseveración, y por tal, entendían que si se utilizaban datos y herramientas analíticas en el proceso de retención del personal.

Ilustra la porción minoritaria lo subrayado por el entrevistado 15 “Si, actualmente estamos implementando cambios culturales en el cual realizamos entrevistas y detectamos a los talentos que quieren desarrollarse dentro de GCBA y analizamos donde podrían reubicarse en un futuro para su desarrollo”.

Resulta remarcable la gran cantidad de agentes participantes que indicó que no se utilizan datos o herramientas analíticas al proceso de retención del personal, y según lo indicado por los entrevistados, este proceso ni siquiera se encontraría implementado en sus áreas.

Como se bosquejó, las organizaciones destinan cuantiosos recursos y tiempo en reclutar, seleccionar, contratar, capacitar y desarrollar al personal, por ello, resulta deseable que sus agentes permanezcan el tiempo suficiente en su seno, para que estas se vean beneficiadas con la inversión realizada.

Además, la rotación de los trabajadores es onerosa, e incrementa el costo de contratación, ya que se debe volver a consumir recursos para buscar y seleccionar candidatos correctos, se debe entrenar a los nuevos agentes, e incluso hay ciertas habilidades relacionadas al puesto de trabajo que no pueden ser enseñadas, sino que deben ser experimentadas y conllevan tiempo.

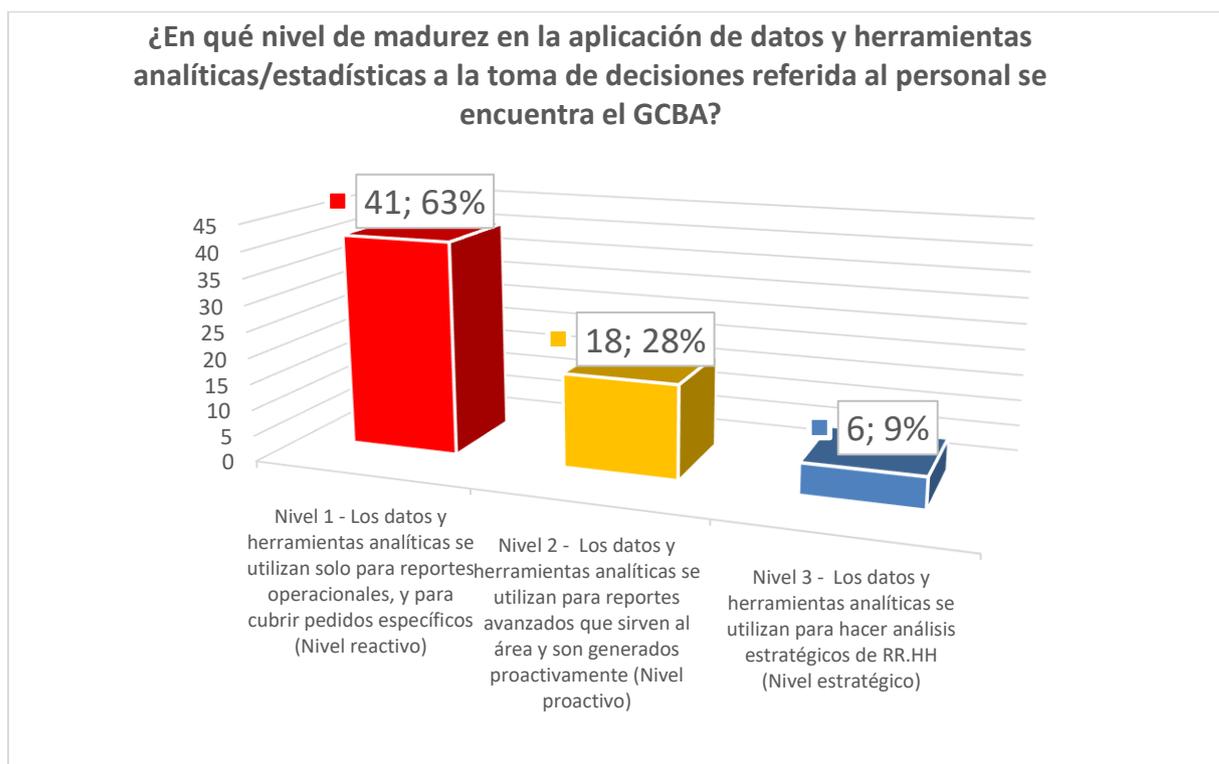
Aquí, el GCBA tiene una oportunidad de desarrollar el proceso en todas sus áreas, y aplicar Analytics, reuniendo y ordenando los datos con los que cuenta, a los fines de tener un entendimiento de quienes están dejando la organización y averiguar por qué. Esto también podría retroalimentar y afectar a las decisiones de contratación, ya que se podría detectar que ciertos grupos de candidatos son propensos a tener más altas tasas de rotación.

Con Analytics se pueden comenzar a detectar patrones y la fuga de los talentos, y analizar si hay ciertas necesidades de los agentes que la organización no está cubriendo y que deben ser

tenidas en cuenta, como carencias relacionadas con la remuneración, la relación con los superiores, falta de oportunidades de aprendizaje y crecimiento, o el clima laboral, entre otras.

7) Nivel de madurez en la aplicación de herramientas analíticas a temas de RR.HH

Figura 25. Nivel de madurez en la aplicación de datos y herramientas analíticas a RR.HH GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

Esta pregunta buscó determinar, teniendo en cuenta la clasificación de Bersin (2016), en qué nivel de desarrollo, en la aplicación de datos y herramientas analíticas a RR.HH, se encontraba el GCBA, según los agentes participantes.

Así, la mayoría de los encuestados, con el 63% de los casos, consideró que el GCBA se encontraba en el nivel 1 de madurez.

Como se describió, se encuentran en este estadio aquellas organizaciones que si bien pudieron haber adoptado algunas herramientas de Analytics, se enfocan en producir reportes operacionales solicitados para cubrir requerimientos específicos, sean legales, de auditoría, o insumos para el área. Este nivel, según explica Bersin (2016), es reactivo a las demandas y requerimientos de la organización, y está caracterizado por el grado de aislamiento de la

información del personal y su dificultad para analizarla. A su vez, este estadio se podría identificar por la utilización de información con finalidades de control, más que para basarse en ellas a la hora de tomar decisiones.

Abona la postura mayoritaria lo indicado por el entrevistado 13 “Hoy el GCBA, en materia de utilización de datos para tomar decisiones de Recursos Humanos, se encuentra en un nivel reactivo, porque si bien existe la posibilidad de generar reportes y utilizar los datos con los que se cuenta, solo se hace a pedido, muy reactivamente. No hay una mirada integral de Recursos Humanos, y eso afecta a la utilización de los datos”. En la misma línea, el entrevistado 3 expresó “Se está en un nivel reactivo, muy rudimentario, la principal herramienta analítica que se utiliza es el Excel, y los reportes que se sacan son por pedidos específicos, no proactivamente”. En una postura más severa, el entrevistado 18 definió “Hoy el GCBA se encuentra en un lugar muy rudimentario en cuanto al uso de datos, para mí no llegaría ni al nivel 1, considero que se encuentra en un nivel 0”.

Por otro lado, el 28% de los agentes consideró que en realidad, el organismo se encontraba en un nivel 2 de madurez en la aplicación de datos a cuestiones de RR.HH. En este estadio se utilizan las herramientas de Analytics para generar reportes operacionales para la toma de decisiones a nivel organizacional, que requieren considerar aspectos relacionados al personal. Se utilizan los datos de manera proactiva, para resolver problemas organizacionales.

El entrevistado 2 abona esta postura indicando “mi área se encuentra en un nivel proactivo de utilización de datos. Mas allá de la falta de sistemas, con los datos con los que se cuenta se trata de innovar o hacer algo”. En una postura parecida, el entrevistado 14 indico “me parece que se encuentra en el nivel 2. En las últimas gestiones hubo una fuerte tendencia a la sistematización de datos y consiguiente análisis de estos”. Por su lado, el entrevistado 5 sostuvo “Para mí se encuentra en el segundo nivel, donde se generan reportes proactivos, se generan datos, e informes”.

Mientras que una minoría, con el 9% del total de participantes, entendió que el GCBA se ubicaba en el Nivel 3 de madurez. Este nivel es el reflejo de organizaciones donde las herramientas de People Analytics son utilizadas para desarrollar análisis estadísticos y crear modelos analíticos referidos al personal, para entender las causas de las dinámicas de RR.HH y lograr una toma de decisiones basada en evidencia y conocimientos prácticos.

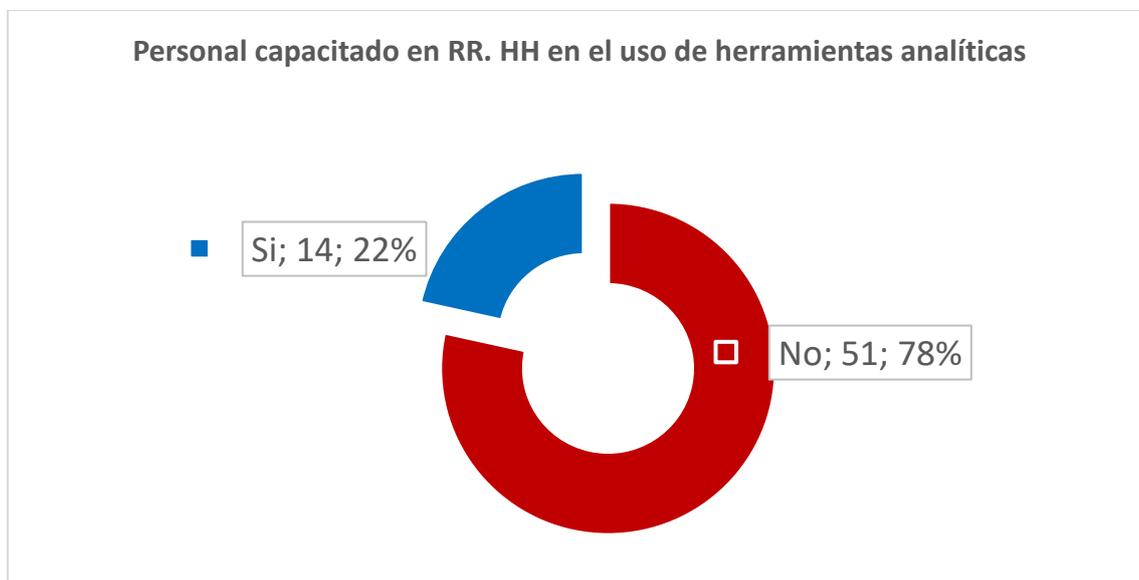
El entrevistado 9 está, en cierto punto, de acuerdo con esta postura al indicar “Depende las áreas y/o reparticiones, no es una organización homogénea, por lo que tiene distintos niveles de madurez en las distintas áreas. Pero en general la mayoría está en el Nivel 1, y las áreas de tomas

de decisiones como Jefatura de Gobierno/Subsecretaría de Gestión de Recursos Humanos, están en Nivel 2 y 3”.

Como se desprende de lo hasta aquí expuesto, y según la contundente mayoría de los agentes participantes, pareciera que el GCBA se encontraría en un nivel reactivo de utilización de datos, por lo cual, tiene la oportunidad de seguir avanzando en la utilización de los mismos, y así optimizar la toma de decisiones en cuestiones referidas a los Recursos Humanos.

8) Desafíos en la implementación de People Analytics en el GCBA

Figura 26. Personal capacitado en RR. HH en el uso de herramientas analíticas GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

Con esta pregunta se apuntó a detectar si, en las áreas de RR.HH en donde se desempeñan los encuestados, existía personal capacitado y con conocimientos en el uso de herramientas analíticas, para facilitar la aplicación del enfoque que propone People Analytics.

De esta forma, se puede observar que la gran mayoría, con el 78% de los participantes, indicó que no existía en su sector personal con este tipo de conocimientos.

Por otro lado, el grupo minoritario, con el 22% de los casos, sostuvo que si contaban en sus áreas con personal capacitado en esta materia.

Resulta relevante que una elevada proporción de los encuestados indicó que en sus áreas no existe personal capacitado o con el conocimiento para el uso de herramientas analíticas, ya que esta es una habilidad necesaria para avanzar con la aplicación del enfoque de PA.

Como bien advierte Etukudo (2019), si bien la calidad de los datos es crítica para el uso en cualquier análisis que implique cuestiones ligadas al personal, incluso con datos íntegros, sin los agentes con las habilidades necesarias para analizarlos y transformarlos en conocimiento aplicable, estos solo presentan un valor limitado.

En consiguiente, para poder avanzar con el desarrollo de Analytics en el GCBA se requerirá capacitar al personal de RR.HH en esta materia, a los fines de que desarrollen las competencias y habilidades necesarias para trabajar con datos y aplicarlos a los procesos de toma de decisiones diarias.

Figura 27. Disponibilidad de herramientas tecnológicas, personal y capacitación para aplicar People Analytics al GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

Esta aseveración tuvo como propósito detectar si el GCBA, en opinión de los agentes participantes, contaba con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para avanzar en la aplicación de este enfoque.

Así, en suma, el grupo mayoritario de los encuestados, con el 57% del total, se encontraba en desacuerdo con la afirmación propuesta, ya que el 43%, estuvo en desacuerdo, y el 14% totalmente en desacuerdo. Es decir, este grupo de agentes no consideraba que el GCBA cuente con las herramientas tecnológicas, el personal, ni la capacitación necesaria para aplicar PA.

Ilustra la postura mayoritaria lo sostenido por el entrevistado 1 "No, falta capacitación, hay muchos problemas de comunicación, se deben desarrollar e integrar los sistemas, incluso falta comunicación para determinar cómo se van a aplicar los sistemas rudimentarios que ya hay. Se

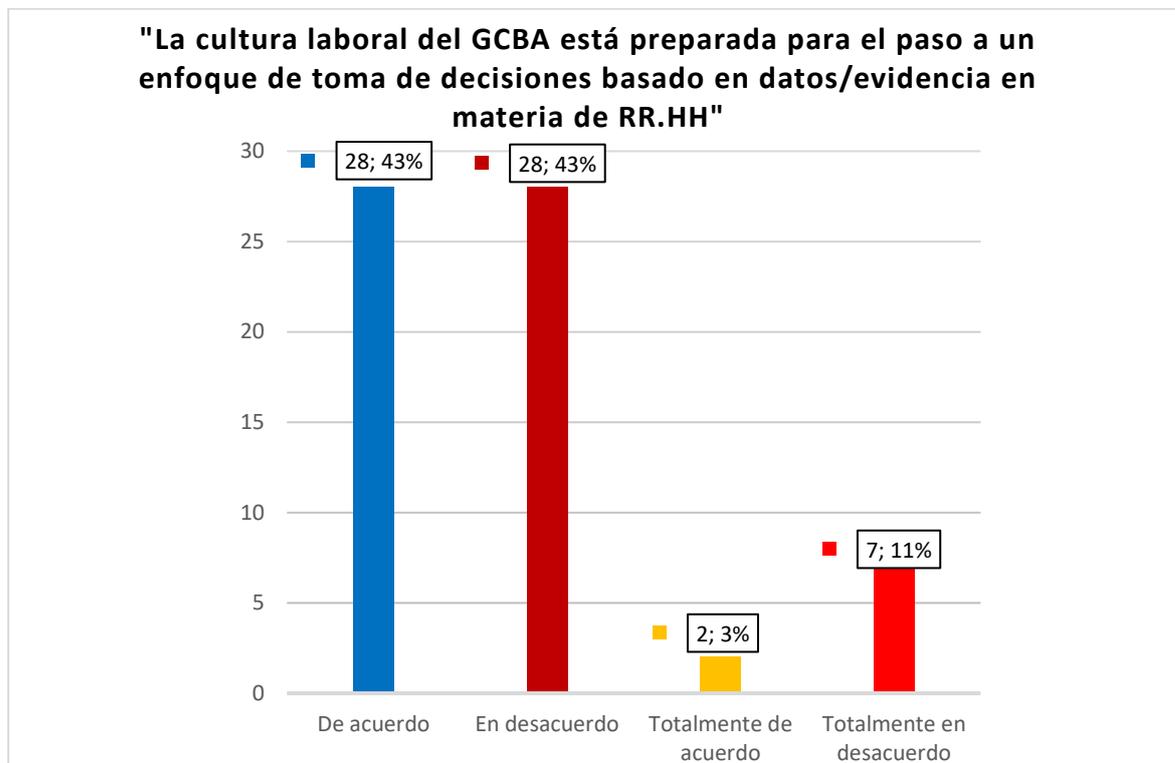
intenta que haya una coherencia, pero cada área trabaja de manera distinta y eso es un obstáculo”. En la misma línea, el entrevistado 16 sostuvo “aún falta desarrollar las herramientas tecnológicas para aplicar un enfoque como este y capacitar al personal”. El entrevistado 7 por su parte, declaró “Ahora con la tecnología que tenemos no. La plata está, si se quiere se puede, pero considero que políticamente no se busca optimizar las decisiones de Recursos Humanos”. El entrevistado 5, a su turno, indicó “A nivel tecnológico creo que no se cuenta con las herramientas necesarias, doy gracias que tengo computadora pero ni siquiera tiene Excel”.

Con una postura contraria, el 43% de los participantes consideró que el GCBA si contaba con la tecnología, el personal y la capacitación necesarias para avanzar en la implementación de People Analytics.

Refleja esta visión lo comentado por el entrevistado 14 “Sí, sin dudas, sólo requiere de decisiones políticas y aplicación en colaboración con referentes de la temática”. Por su parte, el entrevistado 13 comentó “En tecnología considero que sí, el gobierno está preparado. El problema es que este tema no está dentro de agenda. Los medios y las herramientas están, falta visión y voluntad”. En un sentido semejante, el entrevistado 9 declaró “Sí, pero requiere complementarse con capacitaciones al personal, también mediante campañas de concientización en cuanto al valor que aportaría a la cultura laboral”.

Como se puede apreciar, en principio, parecería que el GCBA si cuenta con ciertas herramientas y estructuras que le permitirían la aplicación de este enfoque analítico a la toma de decisiones en materia de Personal, pero se deberá contar con voluntad y apoyo político para que el mismo se pueda materializar en la realidad.

Figura 28. Preparación de la cultura laboral para el paso a un enfoque de People Analytics GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

Con esta aseveración se pretendió detectar si, en consideración de los agentes participantes, la cultura del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos y evidencia en materia de RR.HH.

Se puede apreciar que, en suma, el 54% de los encuestados consideró que la cultura laboral no estaba preparada, ya que el 43% de los participantes estuvo en desacuerdo con la afirmación y el 11% totalmente en desacuerdo.

Respalda la postura mayoritaria lo mantenido por el entrevistado 1, quien sentenció “Lo veo difícil a nivel cultural, primero creo que se deben resolver otras cosas, a nivel de infraestructura, se deben resolver necesidades básicas antes de pensar en un sistema o en datos para tomar decisiones. Otro problema es que la organización del GCBA es heterogénea y llevaría mucho tiempo cambiar la cultura porque son muchas áreas las que se deben poner de acuerdo. Cada ministerio y subsecretaría trabaja como una célula aparte”. En la misma línea, el entrevistado 2 indicó “No, creo que la cultura no está preparada para un cambio como este. La gente ya está acostumbrada a la falta de meritocracia y a que las decisiones se tomen por amiguismo o cuestiones políticas”. Por su parte el entrevistado 4 consideró “Sería difícil por el personal de planta, hay

muchos vicios en el proceso de toma de decisiones que sería difícil erradicar. Con personal que esta hace 30 años de gobierno, es muy difícil implementar este tipo de cambios”.

Por otra parte, y como grupo minoritario, el 46% consideró que la cultura laboral del GCBA si se encontraba preparada para abrirse paso a este enfoque, estando el 43% de los participantes de acuerdo y el 3% totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Ejemplifica este punto de vista lo declarado por el entrevistado 11, “Depende el área, yo creo que se trata en querer hacerlo más que de estar preparado, aunque algunas áreas están más maduras y mejor preparadas”. En el mismo sentido, el entrevistado 13 sostuvo “Considero que culturalmente a nivel de líderes si se está preparado para un enfoque como este, el resto, quizás, puede oponer cierta resistencia, pero es lo normal de cualquier cambio. Pero a la larga culturalmente se puede aceptar”. Por su parte, el entrevistado 19 sentenció “Considero que las decisiones son complejas en este ámbito y que deben ser tomadas en base a datos y evidencia en combinación con otras variables. Creo que la madurez de la cultura lo permitirá, tendría resistencia como cualquier cambio, pero podría implementarse con decisión”.

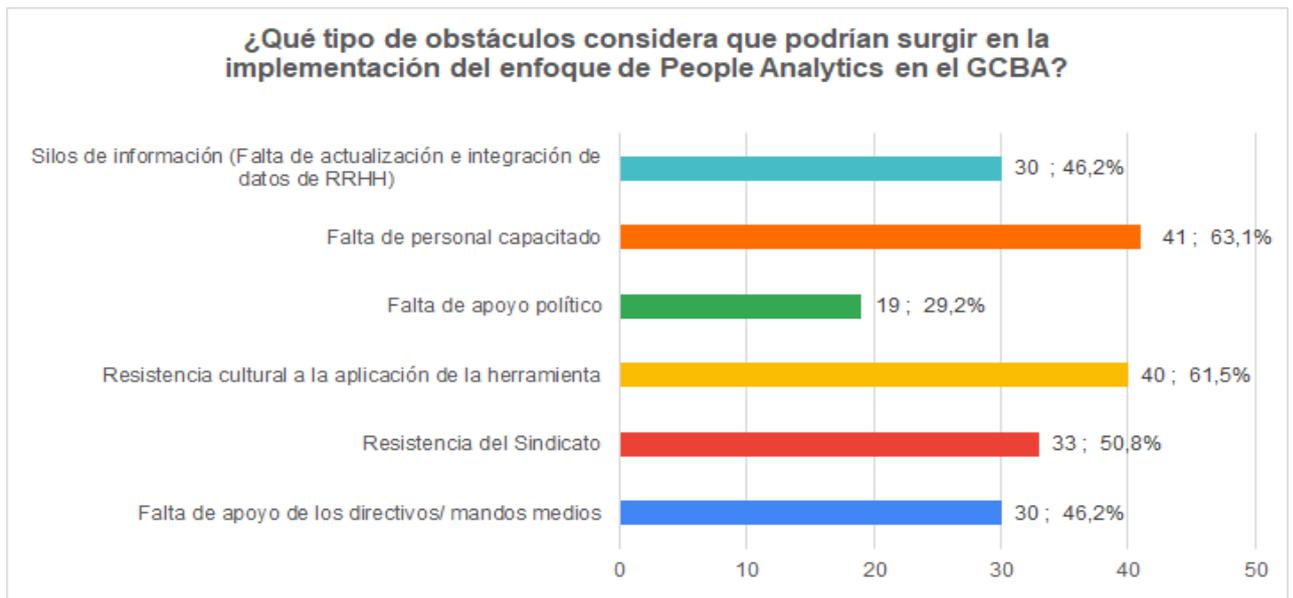
El aspecto cultural resulta especialmente sensible a este tipo de implementaciones, porque People Analytics significa, fundamentalmente, un cambio en la cultura de toma de decisiones, y es por ello que se debe contar con pleno apoyo de la dirigencia política, de los sindicatos y de las gerencias y mandos medios para su adopción.

La implementación de un modelo basado en datos y en evidencia para la toma de decisiones, en un área en la que por lo general predomina la intuición y la experiencia, va a significar una transformación que debe ser guiada y apuntalada por los líderes del GCBA.

McAfee y Brynjolfsson (2012) son terminantes al indicar que las organizaciones no van a obtener ningún beneficio notable de la aplicación de Big Data y Analytics a menos que logren gestionar el cambio cultural que significa su implementación.

Por otro lado, investigadores como Ames (2014); Kapoor y Kabra (2014); Levenson (2017); Shah *et al.* (2017); Sharma y Sharma (2017) y Tableau (2016), sugieren que la cultura es justamente un factor que puede impedir la exitosa adopción de PA. Por esta razón, los líderes de Recursos Humanos deben identificar los factores contextuales, organizacionales y las dinámicas de poder que se dan al interior del Gobierno de la Ciudad, considerando especialmente a los actores políticos y sindicales, para ganar consensos y llegar a acuerdos que permitan la aplicación de People Analytics, y la aceptación cultural de la herramienta para la toma de decisiones.

Figura 29. Posibles obstáculos para la implementación de People Analytics GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

Esta pregunta se dirigió a la identificación de los principales obstáculos que, los 65 agentes encuestados, consideraban que podrían surgir durante la implementación de People Analytics en el GCBA. Se trataba de una pregunta de opción múltiple, por lo cual los encuestados podían seleccionar más de una opción.

Surge que uno de los principales obstáculos que se detectan para la aplicación de la herramienta, según el 63% de los participantes, es la falta de personal capacitado.

El entrevistado 8 respalda esta postura al identificar “La falta de capacitación, miedo a los cambios, hay personas que trabajan hace muchos años en GCBA viendo pasar un montón de gestiones, y creo que, como todo cambio, podría generar miedo e incertidumbre; a veces es muy difícil salir de la zona de confort”. En un sentido similar, el entrevistado 1 consideró “Se debería capacitar al personal. Se debería concientizar en cuanto a la importancia de los datos”.

En segundo lugar, el 61% de los agentes consideró que podría existir resistencia cultural a la aplicación del enfoque de People Analytics.

El entrevistado 2 abona esta concepción, al sostener “Yo creo que los mismos empleados que trabajan en RR.HH van a ofrecer resistencia. Va a ser una contracultura. La cultura organizacional va a estar en contra. Van a pensar que quieren aplicar un enfoque de empresa privada”. Por su lado, el entrevistado 17 elaboró “Creo que la costumbre de tomar decisiones en base a la política podría ser un gran obstáculo, ya que va en contra de la propia herramienta.”

En un tercer lugar, el 51% del total identificó que podría surgir resistencia de los sindicatos.

Ilustra este punto lo indicado por el entrevistado 4 “La parte gremial y los acuerdos políticos van a ser los principales obstáculos desde mi punto de vista”. En la misma línea, el entrevistado 7 señaló “Entiendo que el Sindicato podría ser un obstáculo, no creo que esté muy de acuerdo con este enfoque”. En un sentido idéntico el entrevistado 13 declaró “El sindicato también va a ser un obstáculo, porque creen que todo lo nuevo es para echar gente, y eso les va a reducir afiliados”.

Adicionalmente, y en igual medida, un 46% del total, con 30 casos cada uno, consideró que los silos de información y la falta de apoyo de los directivos y mandos medios podrían ser un obstáculo a surgir.

En esta dirección, el entrevistado 3 sentenció “un problema va a ser la recolección e integración de los datos a nivel de todo el gobierno y sus empleados, porque hoy me parece que están muy fragmentados y dispersos”. Por su parte, el entrevistado 9 dijo “las desigualdades profundas en cuanto a los modos de contratación ocasionan una cultura cortoplacista para algunos y de estancamiento para otros. Los datos y evidencias serían dispares en ciertos aspectos. Por otro lado, es un tema para trabajar la actualización de sistemas de información digital, por lo que sería lento y difícil de implementar, pero no imposible”.

Por último, y como grupo minoritario, el 29% de los agentes encuestados entendió que la falta de apoyo político podría significar un obstáculo para la implementación.

Ilustra esta perspectiva lo indicado por el entrevistado 20 “Considero que este enfoque, como herramienta para la gestión de RR.HH es excelente, pero dudo sí se pueda implementar en organismos de gobiernos, sobre todo no por el perfil profesional, que ha ido cambiando, sino por los constantes cambios de funcionarios cada cierto tiempo, que no le dan continuidad a las políticas y o proyectos que deben permanecer en cualquier organización, ni tampoco el foco estratégico que esto conlleva”.

En un sentido similar, el entrevistado 11 formuló “Los políticos van a querer entender para que, porque se busca implementar este enfoque y va a haber resistencia. Yo creo que el desorden en los datos del personal también permite esconder ciertas cosas que no se quiere que salgan a la luz, por eso para mí este desorden es un poco adrede”.

Como observamos, más allá de los beneficios que puede significar la aplicación de Analytics a las decisiones en materia de Recursos Humanos, para desarrollar exitosamente este enfoque se debe atender a cada uno de los factores aquí identificados.

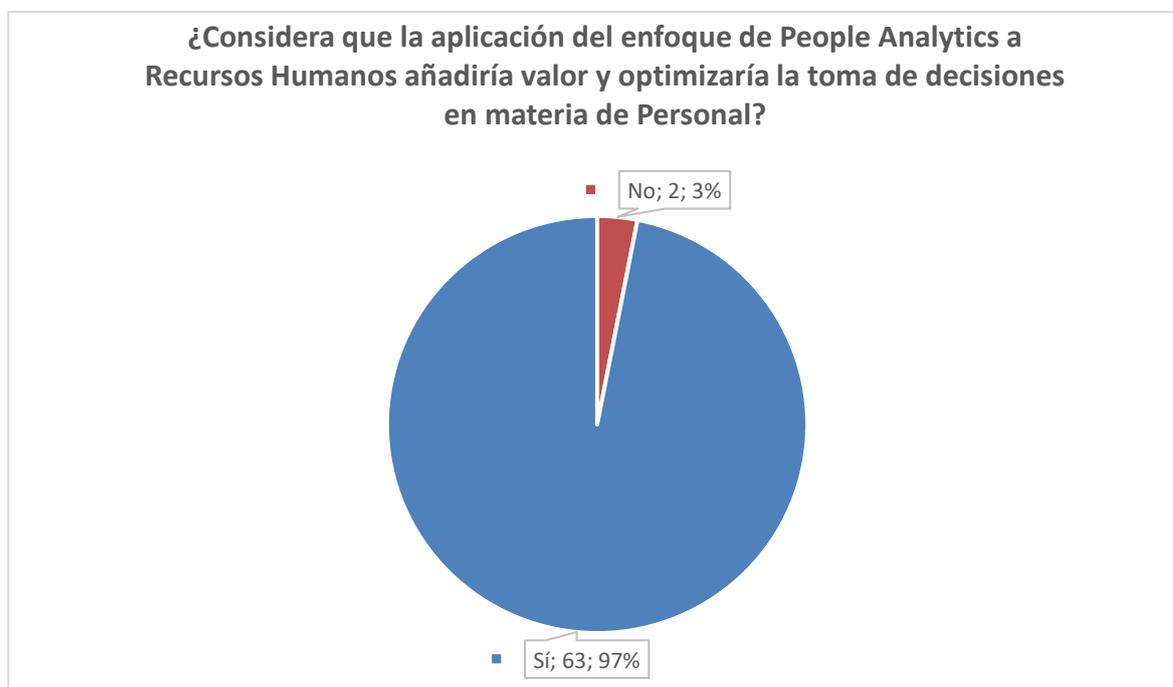
En concordancia, Angrave *et al.* (2016); King (2016); Minbaeva (2017); Reddy y Lakshmikeerthi (2017), señalan que algunas de las razones por las que está fallando la implementación de PA están relacionadas con la falta de datos, su estructuración, y con la carencia de capital humano especializado en la temática.

Otro obstáculo señalado por la academia, y que también fue identificado los participantes, es la falta de apoyo desde las cúpulas de poder, que en el sector público esto incluye, por un lado a la dirección política y por otro lado a los sindicatos que son actores que deben ser considerados.

Transversalmente, y como fue remarcado, la cultura organizacional también deberá ser intervenida desde un inicio, ya que es justamente un factor que puede impedir la exitosa adopción de PA.

Mas allá de esto, siendo conscientes de estos obstáculos, y actuando en consecuencia para neutralizarlos y desarmar barreras, mientras que se ganan apoyos, se puede guiar y ejecutar una exitosa implementación de este nuevo paradigma.

Figura 30. Valor de la eventual aplicación de People Analytics GCBA (2021)



FUENTE: elaboración propia

Por último, esta pregunta apuntó a verificar si los líderes y referentes de RR.HH del GCBA consideraban de valor el enfoque de People Analytics, y que su aplicación optimizaría las decisiones en materia del personal.

Con una claridad meridiana se puede apreciar que la gran mayoría, con el 97% de los participantes, consideró que este enfoque añadiría valor, mientras que el 3% consideró que ese no era el caso.

Mas allá de los obstáculos que pueda significar la adopción de People Analytics, y del cambio cultural que significa, una vasta proporción de los agentes encuestados identifica el valor que puede aportar esta nueva perspectiva a la organización y a su proceso de toma de decisiones referidas al personal.

4.2 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

La propuesta de intervención que se presenta aquí surge del análisis del trabajo de campo realizado, de la información a la que se tuvo acceso mediante los informantes clave, los entrevistados y encuestados; y considerando que la muestra empleada es no probabilística, y por tanto no resulta representativa de la población.

Esta propuesta se realiza solo a modo de ejercicio teórico-práctico, con la finalidad de añadir valor al análisis realizado, y de recuperar elementos de los hallazgos del estudio.

Se debe remarcar que, al haber sido un trabajo ejecutado de manera independiente, con fines académicos y no en el seno institucional, no cuenta con validaciones internas del GCBA. Sin embargo, podría ser un puntapié inicial, con un trabajo diagnóstico más extensivo, para encarar la aplicación de un enfoque analítico a la gestión de los Recursos Humanos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Denominación

Propuesta para la implementación del enfoque de People Analytics a la gestión de RR.HH del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Justificación

En base al primer diagnóstico exploratorio realizado en el GCBA surge que el proceso de toma de decisiones en materia de personal necesita ser ajustado para optimizar la administración de los Recursos Humanos.

Resulta fundamental comenzar a tomar decisiones en esta materia que se fundamenten en datos y en evidencia, y no en cuestiones relacionadas a experiencia/intuición o a la política y el patronazgo, para evitar los desvíos y sesgos a los que está expuesta la cognición humana, los cuales se intensifican en el sector público por la puja de poder y de intereses existentes entre los sindicatos, la dirigencia política y las distintas corporaciones.

Se estima que para que el GCBA mejore la gestión de sus RR.HH, debe contar con políticas de Recursos Humanos estratégicas y un proceso de toma de decisiones basado en datos y evidencia. Para esto, deviene en fundamental lograr una gestión de los servidores públicos inteligente y que potencie la contribución de los empleados a la entidad. Esta propuesta de intervención busca avanzar en tal sentido.

Finalidad

La finalidad de la propuesta de intervención es lograr una mejora significativa en el proceso de toma de decisiones en materia de personal y la gestión de los Recursos Humanos. Vinculando y coordinando los datos que existen de los colaboradores al proceso decisorio. De esta forma se considera que se tomarán mejores decisiones a un nivel estratégico y operativo y se optimizará la gestión de los Recursos Humanos, y consecuentemente esto impactará en el desempeño del ente como un todo.

Objetivos

Implementar el enfoque de People Analytics en el GCBA

Descripción

La propuesta de intervención tiene como fundamento el modelo para la aplicación de People Analytics elaborado en base a las recomendaciones de Isson y Harriott (2016) y Etukudo (2019), y que fue explicado previamente en este trabajo.

Este modelo cuenta con una primera etapa de diagnóstico que incluye tres aspectos a analizar antes de la implementación, y que requieren un examen profundo y detallado. Una vez que este diagnóstico ofrece resultados favorables, se pasa a una segunda etapa de desarrollo, que cuenta con nueve pasos para la aplicación de la herramienta.

Etapa de diagnóstico:

La etapa de diagnóstico cuenta con tres momentos:

Análisis del contexto organizacional: Se debe estar seguro de entender cuál es el contexto de la organización y que beneficios va a traer PA en ese escenario. Se debe tener un claro entendimiento de a qué se dedica exactamente el GCBA, cuáles son sus funciones, y como genera valor social. A su vez se debe considerar también el ambiente económico, político e internacional en el que se buscará hacer el desarrollo de esta herramienta, y considerar los posibles impactos del contexto en este proyecto.

Análisis de los Stakeholders / interesados: Se debe conocer a los stakeholders/ interesados en la implementación de People Analytics. Estar al tanto sobre cuáles son los actores, los intereses en juego, y cómo va a afectar la implementación de PA a estos, es importante a la hora de elaborar

estrategias y alianzas que permitan el desarrollo de este enfoque de la forma más armoniosa y consensuada posible.

En el sector público son especialmente relevantes los actores políticos y sindicales, ya que las cuestiones relacionadas al personal, a las contrataciones, capacitación y evaluación de desempeño, suelen involucrar pujas de poder e intereses contrapuestos entre estos jugadores, que van mucho más allá de la gestión de Recursos Humanos en sí.

Análisis de la estrategia de la organización: Se debe hacer una revisión y análisis de la estrategia del GCBA, su misión, visión y valores, para así poder alinear People Analytics, y su aplicación. Se debe buscar que la herramienta sea coherente y aporte a la consecución de los objetivos institucionales.

Etapa de desarrollo

Esta etapa cuenta con nueve pasos de preparación y aplicación gradual del enfoque de People Analytics. Estos son:

1. Conformar un equipo interdisciplinario que va a liderar la aplicación de PA
2. Identificar las preguntas de RR.HH que se quieren responder aplicando PA
3. Sensibilizar a la Dirección Política, a los líderes de RR.HH (Gerentes, subgerentes, referentes de personal) y a los empleados sobre la administración, gestión y la importancia del uso de datos para la toma de decisiones en materia de personal.
4. Capacitar al personal de RR.HH en la utilización de herramientas analíticas y en el uso de datos para la toma de decisiones.
5. Dominar la información relevante con la que se cuenta.
6. Darle significado a la información.
7. Actuar en base a los hallazgos y recomendaciones realizadas.
8. Comunicar los resultados.
9. Hacer un seguimiento de los resultados y los ajustes necesarios.

Actores relevantes

Los actores relevantes para esta propuesta de intervención se considera que son:

Tabla 8. Actores relevantes

Actores			
Sigla	Nombre	Descripción	Tipo
DP	Dirección Política	Toma las decisiones estratégicas del GCBA. Esta compuesta por el Jefe de Gobierno, Vice Jefe de Gobierno, Jefe de Gabinete, Ministros, Secretarios, y Subsecretarios. Tiene una composición partidaria, por lo cual persigue intereses políticos.	Político
STC	Secretaría de Transformación Cultural	Encargada de los temas relativos a la parte Soft de recursos humanos a nivel centralizado	Institucional
SSRH	Subsecretaría de Recursos humanos	Encargada de los temas relativos a la parte Hard de recursos humanos a nivel centralizado	Institucional
ISC	Instituto Superior de la Carrera	Área responsable de los temas referidos a capacitación.	Institucional
ASI	Agencia de Sistemas de Información	Área responsable de los temas referidos a los Sistemas de información en Infraestructura tecnológica	Institucional
GRHyREF	Gerencias de Recursos Humanos y Referentes de Personal	Encargados de los temas relativos a la gestión del personal a un nivel descentralizado, es decir en cada uno de los Ministerios y dependencias del GCBA	Institucional
SUTECBA	Sindicato Único de Trabajadores y Empleados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Asociación sindical con postura transaccional y colaboracionista con las autoridades del GCBA. Tiene participación y actuación únicamente en el Gobierno de la Ciudad.	Sindicato
U.P.C.N	Unión del Personal Civil de la Nación	Asociación sindical con postura transaccional y colaboracionista con las autoridades del GCABA. Tiene participación y actuación en múltiples reparticiones y niveles estatales.	Sindicato
A.T.E	Unión de Trabajadores del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados	Asociación sindical con postura combativa frente a las autoridades del GCBA. Tiene participación y actuación en múltiples reparticiones y niveles estatales.	Sindicato
AGCBA	Agentes del GCBA	Son los empleados del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos, y los principales destinatarios de las políticas de personal.	Empleados
CIUCABA	Ciudadanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Son los ciudadanos, habitantes y visitantes diarios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Interesados fundamentales de la mejora de las dinámicas y prestaciones ofrecidas por el GCBA. Son su razón de ser.	"Clientes" / Destinatarios de los servicios de Gobierno

FUENTE: elaboración propia

- Dirección Política (DP):** Se lo considera un actor relevante ya que se requiere su aprobación para poner en práctica las tareas propuestas, y se requerirá una reasignación de recursos, tanto económicos como humanos, para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Además, es quien toma las decisiones estratégicas del GCBA.

Se entiende que este es un cuerpo principalmente político, por lo cual persigue, junto con los objetivos de gestión, objetivos electorales y sectoriales que influyen en las decisiones que toma en materia de Recursos Humanos.

- **Secretaría de transformación Cultural (STC):** es la que administra los temas “*soft*” de Recursos Humanos como comunicación interna, cultura organizacional, entre otras, y es desde donde se deberán liderar la mayoría de las acciones a desarrollarse dentro de este plan de intervención, que va a implicar un profundo cambio cultural dentro del organismo y requerir el trabajo transversal de áreas y equipos. Se estipula que la STC será la propietaria de este proyecto de implementación, y quien lo dirija.
- **Subsecretaría de Recursos Humanos (SSRH):** Es el área que administra los temas “*hard*” de Recursos Humanos, como la liquidación de sueldos, licencias, control de presentismo, relaciones laborales, regímenes de retiro, etc. y cuenta con extensas bases de datos con información del personal que va a ser necesario explotar e integrar.
- **Instituto Superior de la Carrera (ISC):** Es el área que administra y ejecuta todo lo concerniente a la capacitación de los agentes dentro del GCBA, y cuenta con bases de datos con información relativa a la formación y desarrollo de los empleados. En las políticas y planes propuestos por este centro de capacitación tienen intervención los sindicatos del GCBA.
- **Agencia de Sistemas de Información (ASI):** Es el área encargada del desarrollo, implementación y mantenimiento de los sistemas e infraestructuras tecnológicas utilizadas en el GCBA. Va a tener un rol fundamental en el desarrollo de herramientas analíticas y bases de datos para el almacenamiento e integración de la información relativa a los RR.HH.
- **Gerencias de Recursos Humanos y Referentes de Personal (GRHyREF)**
Son los responsables del *Micromanagement* de Recursos Humanos al interior de cada uno de los Ministerios y equipos del GCBA. Son la primera línea de RR.HH, aquellos que interactúan directamente con los empleados.

Para el éxito e implementación de People Analytics será vital contar con su apoyo, capacitarlos y sensibilizarlos en el uso y gestión de los datos de los trabajadores.

- **Sindicatos actuantes en GCBA:** Son actores e interesados fundamentales, ya que todas las propuestas aquí realizadas van a afectar a los empleados del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, afiliados de estos sindicatos. Generalmente las acciones que involucren a los Recursos Humanos son consultadas con estas asociaciones, las que se constituyen en actores de poder. Los principales sindicatos actuantes son:
 - ❖ Sindicato Único de Trabajadores y Empleados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (SUTECBA)
 - ❖ Asociación Trabajadores del Estado (A.T.E)
 - ❖ Unión del Personal Civil de la Nación (U.P.C.N)

Cabe remarcar que cada una de estas asociaciones tiene distribución, impacto, intereses, afiliados, y modos de actuar distintos. Por una cuestión de brevedad, y porque dicho análisis requeriría una indagación que escapa al alcance de este estudio, no se profundizará en las características particulares de cada una. Sin embargo, estas heterogeneidades deberían ser contempladas al momento de interpretar o prever su reacción frente a los cambios o implementaciones que se propongan.

- **Agentes del GCBA (AGCBA):** Son los empleados del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y los principales destinatarios de estas implementaciones. Se verán afectados directamente por las mismas.

- **Ciudadanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CIUCABA):** Se los considera actores/interesados, en tanto son la razón del existir del GCBA, y todas las iniciativas y propuestas que surjan deberían ser realizadas en miras a tener un impacto directo o indirecto en calidad de los servicios y prestaciones que proporciona a los ciudadanos.

Influencia de actores

De acuerdo con el nivel de influencia y dependencia con el que cuenta cada uno de los actores en las decisiones referentes al personal, y específicamente a las propuestas aquí realizadas, los podemos distinguir entre:

- **Actores dominantes:** Son aquellos que cuentan con una alta influencia respecto a decisiones e iniciativas que afectan al personal, quienes toman decisiones en esta materia, y a su vez tienen una baja dependencia de otros actores, por lo cual, cuentan con una amplia autonomía para actuar.
- **Actores enlace:** Son aquellos que cuentan con alta influencia en temas relacionados al personal, pero a su vez tienen alta dependencia de otros actores. Estos suelen ser actores institucionales, es decir que tienen una función definida y pertenecen a la estructura interna del GCBA.
- **Actores autónomos:** Son aquellos con baja dependencia e influencia respecto a la organización y administración del GCBA, pero que deben ser considerados.
- **Actores sumisos / dominados:** Son aquellos con una influencia indirecta o baja dentro del GCBA, especialmente si se los considera de forma individual, pero que tienen una alta dependencia de otros actores y se ven afectados por las medidas que estos toman.

Tabla 9. Plano de influencias y dependencia de actores

Plano de influencias y dependencia de actores		
I N F L U E N C I A	<p>DOMINANTES</p> <p>DP SUTECBA A.T.E U.P.C.N</p>	<p>ENLACE</p> <p>STC SSRH ISC ASI GRHyREF</p>
	<p>AUTONOMOS</p> <p>CIUCABA</p>	<p>SUMISOS</p> <p>AGCBA</p>

FUENTE: Elaboración propia

Se considera que la dirección política (DP) y los distintos sindicatos obrantes en el GCBA ejercen una influencia dominante respecto a las decisiones de personal, ya que pueden promover o no, la aplicación de las propuestas aquí vertidas y facilitarlas u obstruirlas. Por tal, es vital contar con el apoyo de estos actores para la aplicación y desarrollo de People Analytics.

Por otro lado, la Secretaría de Transformación Cultural (STC), la Subsecretaría de Recursos Humanos (SSRH), el Instituto Superior de la Carrera (ISC), la Agencia de Sistemas de Información (ASÍ) y las Gerencias de Recursos Humanos y Referentes de Personal (GRHyREF), fueron catalogados como actores de enlace, porque si bien cuentan con alta influencia en materia de personal, o de la gestión de sistemas e infraestructura informática, como en el caso de la ASÍ, todos ellos tienen una fuerte dependencia de la Dirección Política del GCBA, ya que no son autónomos. A su vez, para desarrollar la implementación de People Analytics, deben contar con el consenso de los sindicatos actuantes a los fines de evitar conflictos gremiales.

Se entiende que los Ciudadanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CIUCABA) serían actores “autónomos” ya que cuentan con un bajo grado de influencia y dependencia respecto de las decisiones referidas al personal y a la gestión interna de RR.HH.

Por último, y por las características que presentan, se cataloga a los Agentes del GCBA (AGCBA) como actores sumisos ya que los mismos cuentan con un alto nivel de dependencia de otros actores como la DP, STC, SSRH, GRHyREF y de los Sindicatos, y, a nivel individual, tienen un bajo nivel de influencia.

A modo de ejercicio, en esta propuesta de intervención se determinan y asignan tareas, responsables, y se definen plazos tentativos para su realización y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Se toma como supuesto que los actores de poder (la Dirección Política y los sindicatos) aceptan la implementación del enfoque de People Analytics a todo el GCBA.

No se atinó a realizar proyecciones presupuestarias de las tareas a realizar, ya que ellas pueden ser, en gran medida, y con reasignaciones, ejecutadas con los recursos con los que actualmente cuenta el GCBA.

Tabla 10. Objetivos y actividades

ETAPA	Objetivos	ACTIVIDADES				Probable impacto sobre la organización
		Nombre	Sigla	Descripción	Responsable	
Etapa de Diagnóstico	Analizar el contexto organizacional	Análisis de Contexto del GCBA	An_Contx	Analizar el contexto del GCBA (Económico, político, Nacional e internacional) y determinar como puede afectar a la implementación de PA	STC	Permitirá conocer el contexto y detectar oportunidades y riesgos para la implementación de People Analytics
	Analizar a los Stakeholders / interesados	Análisis de los Stakeholders / Interesados en la aplicación de PA al GCBA	An_Stk	Analizar e identificar quienes son los principales Stakeholders / Interesados en la aplicación de People Analytics al GCBA.	STC	Permitirá conocer a los stakeholders e interesados, identificar sus intereses, y posibles oportunidades y amenazas en la implementación de PA
	Analizar la estrategia de la organización	Análisis de estrategia del GCBA	An_Est	Analizar e identificar claramente cual es la misión y visión del GCBA, cuales son sus valores y estrategia, y determinar como People Analytics va a contribuir a ellos.	STC	Permitirá identificar los aporte y contribuciones de PA a la misión, visión, y estrategia del GCBA
Etapa de desarrollo	Conformar el equipo que va a liderar la implementación de People Analytics en el GCBA	Conformación del Equipo líder de la implementación	Conf_Eql	Se conformara un equipo multidisciplinario, formado en RR.HH y análisis de datos que va a liderar la aplicación de PA en todo el GCBA	STC	Permitirá contar un equipo multidisciplinario que estará a cargo, y dará un seguimiento a la implementación de PA
	Identificar las preguntas/problemas de RR.HH que se quieren responder/Resolver	Identificación de preguntas y problemas de RR.HH a resolver utilizando PA	ID_Pr	El equipo que lidera la implementación, va a realizar reuniones con los stakeholders/ interesados/ actores relevantes para identificar los problemas y preguntas prioritarias en materia de RR.HH que deben ser atendidas y resueltas	STC	Permitirá contar con un entendimiento de las principales problemáticas de RR.HH que requieren ser atendidas
	Sensibilizar y Capacitar a la Dirección Política, a las gerencias, mandos medios, a los líderes de RR.HH, y a los agentes del GCBA sobre los beneficios de la aplicación del enfoque de People Analytics y de la importancia de registrar, almacenar, depurar y actualizar los datos del personal.	Sensibilización y capacitación de Stakeholders e interesados sobre el uso y la importancia de PA	Sens_Cap	Se realizaran actividades, talleres y cursos de formación y sensibilización en cuestiones referidas a datos, como gestionarlos, depurarlos, mantenerlos actualizados y sus beneficios e importancia en materia de RR.HH	STC/AS/ISC	Permitirá capacitar y sensibilizar a los Stakeholders, interesados y actores con intervención en el proceso de toma de decisiones referidas al personal, a los fines de ganar apoyos, evitar resistencia y permitir la aplicación de PA.
	Dominar la información relevante con la que se cuenta	Integración de sistemas y bases de datos	Int_Dat	Se realizara una integración de los sistemas y bases de datos utilizadas para la gestión del personal	STC/ASI	Permitirá integrar los diversos sistemas que se utilizan para la gestión de RR.HH en una sola plataforma para facilitar su actualización, y disponibilidad para tomar decisiones en materia de RR.HH
		Capacitación técnica en el uso de datos, analytics y bases de datos a los líderes y referentes de RR.HH	Cap_Tec	Se realizaran capacitaciones y talleres de formación técnicos, para formar a los líderes y personal de RR.HH en el uso de datos y herramientas de Analytics	ISC/ASI	Permitirá adquirir las habilidades y conocimientos técnicos necesarios para gestionar y trabajar con datos
	Conformar equipos de People Analytics al interior de cada Ministerio	Conformación de equipos descentralizados de People Analytics descentralizados en cada Ministerios	Equipos_Des	Se conformaran equipos descentralizados y multidisciplinarios para la aplicación y utilización de PA en la toma de decisiones de RR.HH en el interior de cada Ministerio y repartición.	STC/SRRH/GRRHYREF	El GCBA va a contar con una estructura y red de equipos interconectados que van a alimentar el proceso de implementación de desarrollo y maduración de PA en su interior.
	Actuar en base a los hallazgos y recomendaciones realizadas	Actuación en base a Hallazgos	Act_Hal	En base a los hallazgos y recomendaciones que surjan de a aplicación de PA a los principales procesos de RR.HH se van a tomar acciones y planes de mejora específicos	STC	Mejora de los procesos y la toma de decisiones en materia de RR.HH
	Comunicar los resultados	Comunicación de resultado	Com_Res	Se va a comunicar el impacto de las acciones que se tomen, fundadas en PA, a toda la organización	STC	Al ver los beneficios y resultados palpables de la herramienta se va a generar entusiasmo y apoyo en la aplicación de PA, al identificar su contribución y valor a los procesos de RR.HH, a los empleados y al GCBA
Monitorear los resultados y Adaptar la aplicación de PA al GCBA, haciendo los ajustes necesarios	Monitoreo y ajuste de la aplicación de PA	Mon_Re	Monitorear y ajustar la aplicación de PA al GCBA	STC	Permitirá llevar un control de la aplicación de PA, y detectar fortalezas, nuevas oportunidades de aplicación, los desafíos que surjan y amenazas que deban ser consideradas. Al mismo tiempo se podrán hacer ajustes.	

FUENTE: elaboración propia

Matriz de posicionamiento de actores

Tabla 11. Matriz de posicionamiento de actores

Actor	Actividad/Tarea											
	An_Contx	An_Stk	An_Est	Conf_Eql	ID_Pr	Sens_Cap	Int_Dat	Cap_Tec	Equipos_Des	Act_Hal	Com_Res	Mon_Re
DP	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
STC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SSRH	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1
ISC	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1
ASI	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
GRHyREF	0	0	0	1		1	0	1	1	0	0	1
SINDICATOS	0	0	0	1	1	1	-1	1	1	-1	-1	1
AGCBA	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1
CIUCABA	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Numero de acuerdos	2	2	2	8	8	8	4	8	7	1	5	8
Numero de desacuerdos	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	-1	-1	0

FUENTE: elaboración propia

Tabla 12. Referencias

Referencia	Descripcion
1	Actor a favor de la actividad
-1	Actor en contra de la actividad
0	Actor con posicion neutral o ambigua en relacion a la actividad

FUENTE: elaboración propia

Como se puede observar en la matriz de posicionamiento de actores y teniendo en cuenta el número de acuerdos existentes, hay actividades que a simple vista, contarían con mayor apoyo que otras para ser implementadas y llevadas a cabo.

Así, por ejemplo, las actividades relacionadas a la capacitación y conformación de los equipos de aplicación de PA, contarían, eventualmente, con un amplio grado de apoyo de parte de los actores para ser adoptadas, ya que su implementación no significa, necesariamente, reducir el poder y la discrecionalidad de los actores dominantes.

Sin embargo, se anticipa que otras actividades, como la integración de bases de datos, o la comunicación de los hallazgos hechos a partir de la aplicación de People Analytics, encontrarían

ciertas dificultades a la hora de ser implementadas por el número de desacuerdos y posiciones ambiguas que generan.

Se puede presuponer que todas las actividades que quiten poder a los actores dominantes (Dirección Política y Sindicatos) van a generar un mayor número de desacuerdos que aquellas que no afecten la distribución de poder y discrecionalidad con la que actualmente cuentan estos jugadores.

Sin embargo, se entiende que ciertas actividades, aunque presenten un alto grado de desacuerdo para su implementación, deben ser ejecutadas a los fines de mejorar el proceso de toma de decisiones del GCBA y lograr un mayor nivel de transparencia y buen funcionamiento institucional en las temáticas referidas a RR.HH.

Productos esperados como consecuencia de la intervención organizacional

Los productos esperados como consecuencia de la implementación del plan de intervención son:

- Diagnóstico integral y exhaustivo del contexto, stakeholders/ interesados, y estrategia de la organización, y cómo estos pueden afectar el desarrollo de la aplicación de People Analytics en el GCBA.
- Equipos de People Analytics conformados a nivel central y descentralizado para la aplicación del enfoque.
- Sensibilización y capacitación de la dirección política, gerentes, mandos medios empleados y responsables de RR.HH sobre lo que es People Analytics, como funciona y la importancia de los datos para tomar decisiones.
- Sistemas e información de Recursos Humanos centralizados, actualizados y accesibles para el proceso de toma de decisiones en materia de personal
- Entendimiento de los principales problemas/preguntas y desafíos a responder/resolver en materia de personal, y como PA puede generar valor en este proceso.
- Aplicación del Enfoque de People Analytics a la toma de decisiones en materia de RR.HH en el GCBA.

Tabla 13. Cronograma

Actividad \ Trimestre	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	5to Trimestre	6to trimestre	7mo Trimestre	8vo Trimestre
Analizar el contexto organizacional								
Analizar a los stakeholders / interesados								
Analizar la estrategia de la organización								
Conformar el equipo que va a liderar la implementación de People Analytics en el GCBA								
Identificar las preguntas/problemas de RR.HH que se quieren responder/resolver								
Sensibilizar y capacitar a la Dirección Política, a las gerencias, mandos medios, a los líderes de RR.HH y a los agentes del GCBA sobre los beneficios de la aplicación del enfoque de People Analytics y de la importancia de registrar, almacenar, depurar y actualizar los datos del personal.								
Dominar la información relevante con la que se cuenta								
Conformar equipos de People Analytics al interior de cada Ministerio								
Actuar en base a los hallazgos y recomendaciones realizadas								
Comunicar los resultados								
Monitorear los resultados y adaptar la aplicación de PA al GCBA, haciendo los ajustes necesarios								

FUENTE: Elaboración propia

4.3 Reflexiones finales

Como se vio a lo largo del desarrollo propuesto, con el avance de las nuevas tecnologías, y el afianzamiento de Big data y analytics, en la actualidad, la gran cantidad de información y datos que están siendo generados por las organizaciones y sus empleados pueden ser aprovechados para convertirlos en insumos valiosos para la toma de decisiones en materia de Recursos Humanos.

En este contexto es donde surge People Analytics, que como quedo plasmado, se trata de un enfoque que propone la integración de los distintos silos de información, dentro y fuera de la organización, y que son requeridos para responder y resolver preguntas y problemas organizacionales relacionados al capital humano.

Autores como Fitz-enz y Mattox (2014), han hecho énfasis en que People Analytics se puede aplicar para descubrir la forma más efectiva de administrar al personal, optimizar su desempeño y retener a los talentos mientras que se emplean datos.

PA brinda una oportunidad única a los sectores de Recursos Humanos de las organizaciones públicas para posicionarse como socios estratégicos, usando técnicas analíticas y decisiones basadas en evidencia para reclutar, retener y gestionar a los talentos del sector gubernamental, aquel del que no solamente depende la ejecución de políticas públicas inteligentes, sino que, en última instancia, el fortalecimiento de los sistemas democráticos y la creación de sociedades más prosperas.

Como surgió del trabajo de campo realizado, y considerando las ventajas e impactos positivos que puede tener Analytics en su aplicación a las decisiones de Recursos Humanos en el GCBA, quedo de manifiesto que la organización tiene una gran oportunidad por delante para beneficiarse con este enfoque, pero antes, deberá resolver ciertas cuestiones, y considerar determinados aspectos para facilitar su desarrollo.

Por otro lado, es necesario subrayar que muchas de las divergencias y posiciones contrapuestas manifestadas durante el relevamiento de las entrevistas y encuestas, tienen su origen en la extensión, complejidad y diferencia entre el nivel de desarrollo de los de equipos y perfiles profesionales con los que cuenta el Gobierno de la Ciudad.

En lo que refiere a la utilización de datos en temas vinculados al personal, se pudo observar, que al momento de llevarse a cabo los trabajos de campo, el 88% de los agentes participantes de este estudio considero que, en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, las decisiones de RR.HH

no se basan en datos o evidencia, sino más bien en cuestiones del orden de la política, patronazgo, experiencia o intuición.

Este dato resulta relevante, al menos dentro del grupo de agentes participantes, quienes son referentes y líderes de las áreas de personal del GCBA, ya que se observa que la toma de decisiones basadas en datos o evidencia no se encontraría culturalmente instalada en la organización. Pareciera que hoy, las decisiones que se toman en esta materia, al no estar respaldadas en datos o evidencia, tienen basamentos endebles, que son susceptibles de los sesgos y desvíos cognitivos señalados en la primera parte de este trabajo, con el consecuente efecto perniciosos para el GCBA, la cultura laboral y sus empleados.

En lo que concierne a reclutamiento, selección y contratación de personal, el 80% de los agentes consultados indico que no se utilizaban datos o herramientas analíticas ni estadísticas en este proceso.

Debemos recordar que este es uno de los procesos fundamentales en Recursos Humanos, porque la esencia misma de los organismos públicos es su personal. Por esto contratar y retener a los agentes correctos es crítico para cualquier institución.

Por ello, resulta recomendable aplicar cada vez más datos a este proceso, con el fin de potenciar la toma de decisiones en esta área, y evitar caer en los errores y desvíos a los que es tan propensa la cognición humana, en una materia especialmente sensible para el éxito del Gobierno de la Ciudad.

Con respecto al proceso de Inducción, resulto llamativo que el 80% de los encuestados considero que no se utilizaban datos o herramientas analíticas en el mismo, y como se mostró, la mayoría de los entrevistados fue aún más allá, e indico que ni siquiera existe un proceso de inducción implementado y mucho menos métricas en sus respectivas áreas.

Es importante tener en cuenta que el proceso de inducción requiere de atención especial, ya que como fue señalado, tiene como objetivo la presentación y adaptación de los nuevos agentes a su lugar de trabajo, y ofrece la oportunidad al nuevo ingreso de recibir información necesaria referida a la organización, normas, procedimientos que le competen, y es el momento de que el supervisor explique al nuevo empleado cuáles van a ser sus tareas y con quienes deberá relacionarse en su puesto, de modo que se facilite su integración a la cultura y funcionamiento del área. Por ello resulta importante que sea un proceso establecido y fluido dentro de RR.HH.

En esta área, antes de siquiera pensar en aplicar Analytics, primero se debería desarrollar el proceso e implementarlo homogéneamente en todo el GCBA, a los fines de contar con métricas, y empezar a generar datos antes que permitan avanzar en la aplicación de este modelo.

Refiriéndonos a la Evaluación de desempeño, durante el análisis de las respuestas de las encuestas y entrevistas, se encontraron posiciones disimiles, ya que por un lado el 55% de los encuestados considero que en la evaluación de desempeño si se usan datos y herramientas analíticas para tomar decisiones, mientras, en casi igual proporción, con un 45% del total, otro sector sostuvo que ese no era el caso.

En este punto, los entrevistados trajeron un poco más claridad al tema, indicando que si bien, en la actualidad, se evaluaba el desempeño de los agentes a través de un sistema específico, esta valoración estaba enfocada principalmente en los agentes pertenecientes a las plantas del GCBA y no así en los empleados LOYS. También se señaló que la información generada por las instancias de evaluación de desempeño no era aprovechada para añadir valor a los procesos de RR.HH.

Detectando esto, resulta atinado sugerir que el desempeño sea evaluado a los dos grupos de empleados, ya que ambas categorías de agentes hacen aportes a la consecución de los objetivos del GCBA y deben contar con un feedback y medición, a los fines de ajustar sus actuaciones a lo requerido en cada momento por la estrategia organizacional.

Además, el análisis del desempeño, integrado con datos, evidencia, e información sobre los trabajadores, puede aportar claridad en la identificación de las habilidades y aptitudes requeridas para el futuro del Gobierno de la Ciudad, y brindar información sobre las capacitaciones y formaciones que se deben otorgar a los empleados a los fines de desarrollarlos.

En lo que concierne al desarrollo de carrera, capacitación y promociones de los agentes, durante los trabajos de campo se manifestó que la mayoría de los encuestados y entrevistados, con el 59% de los participantes de las encuestas, entendió que en este proceso de RR.HH no se utilizan datos ni herramientas analíticas para tomar decisiones, lo que puede derivar en elecciones viciadas por los sesgos o desvíos identificados por Kahneman (2012).

Como fue remarcado, la carrera de los empleados presupone un desarrollo profesional gradual, y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. Este progreso se logra cuando las organizaciones consiguen integrarlo con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y los cuadros de remplazo de los puestos clave. Por consiguiente, para que este proceso sea justo, se debe basar en datos y evidencia que lo

soporten, de otra forma, por la envergadura y complejidad del GCBA, se estarían tomando decisiones a ciegas o basadas en el patronazgo.

En lo que a retención del personal respecta, resulta remarcable la contundente cantidad de agentes, con el 86% de los encuestados, que indico que no se utilizan datos o herramientas analíticas al proceso de retención del personal, y según lo manifestado por los entrevistados, este proceso ni siquiera se encontraría implementado en sus áreas.

Como se expuso, el GCBA destina cuantiosos recursos y tiempo en reclutar, seleccionar, contratar, capacitar y desarrollar al personal, por ello, resulta deseable que sus agentes permanezcan el tiempo suficiente en su seno para que se vea beneficiado con la inversión realizada.

La rotación de los trabajadores resulta onerosa para la organización, e incrementa el costo de contratación, ya que esta debe volver a consumir recursos para buscar y seleccionar al candidato correcto, se debe entrenar al nuevo agente, e incluso hay ciertas habilidades relacionadas al puesto de trabajo que no pueden ser enseñadas, sino que deben ser experimentadas y conllevan tiempo.

Aquí, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, tiene una oportunidad de desarrollar el proceso en todas sus áreas, y aplicar Analytics, reuniendo y ordenando los datos con los que cuenta, a los fines de tener un entendimiento de quienes están dejando la organización y averiguar por qué. Esto también podría retroalimentar y afectar a las decisiones de contratación, ya que se podría detectar que ciertos grupos de candidatos son más propensos a tener altas tasas de rotación. O identificar ciertos aspectos de sus políticas de RR.HH que requieren atención y ser mejorados para retener a los talentos.

En referencia al nivel de madurez en la aplicación de herramientas analíticas a temas de RR.HH en el GCBA, este investigador coincide con el análisis realizado por el 63% de los encuestados, y parte de los entrevistados, en que, hoy, la organización parecería encontrarse en un estadio reactivo, en el nivel más básico de aplicación de este tipo de herramientas a sus decisiones de Recursos Humanos.

Si bien, al interior del ente se han adoptado algunas herramientas de análisis y gestión de datos, principalmente Excel, y los reportes generados por los sistemas utilizados como SADE, SIAL o SIGAF, los mismos se enfocan en producir reportes operacionales que suelen ser utilizados para cubrir requerimientos específicos, sean legales, de auditoría, o insumos de control para cada área.

Este es un estadio reactivo a las demandas y requerimientos de la organización, y está caracterizado por el grado de dispersión de los datos del personal, y su dificultad para analizarlos.

Ello en concordancia con el aislamiento de la información y falta de personal capacitado, señalados por los agentes encuestados y entrevistados.

En la misma línea, y en lo que concierne a los desafíos en la implementación de People Analytics en el GCBA, de forma resumida, se pudo identificar que algunos de los factores que podrían obstaculizar la implementación de este enfoque están relacionados con la existencia de silos y dispersión de datos e información al interior de la institución, a la inexistencia de datos y métricas en varios de los procesos básicos de Recursos Humanos, a la carencia de capital humano con el conocimiento específico de Analytics en las áreas de RR.HH, y a las dos formas paralelas que existen en la contratación y gestión de los datos del personal de planta permanente o transitoria y de los agentes contratados bajo la figura de Locación de Obras y Servicios.

Otro obstáculo que podría surgir, y que fue bien señalado por los participantes, es la falta de apoyo desde las cúpulas de poder del GCBA, es decir la dirección política, y los sindicatos actuantes.

Transversalmente, y como fue remarcado, el aspecto cultural resulta especialmente sensible a este tipo de implementaciones, porque People Analytics significa, fundamentalmente, una transformación en la cultura de toma de decisiones. Para que se dé el florecimiento de este nuevo paradigma, el cambio debe ser guiado y apuntalado por los líderes de la institución y su dirección política.

Mas allá de las limitaciones y posibles obstáculos que fueron señalados, siendo conscientes de ellos, y actuando para neutralizarlos, mientras que se ganan apoyos, se puede guiar y ejecutar una exitosa implementación de este nuevo paradigma en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Por último, se subraya que los resultados y hallazgos aportados por este estudio no son categóricos. Los mismos pretendieron constituirse solo en una primera aproximación y descripción de los beneficios que traería la aplicación del enfoque de People Analytics al GCBA, y de cuáles son los desafíos que se tienen por delante en materia de personal. Son hallazgos realizados en base al grupo de agentes que participó de la investigación, a través de las entrevistas semiestructuradas, estructuradas y encuestas.

Se entiende que cada uno de los ejes analizados merecen, y necesitan, ser atendidos por investigaciones más profundas, y de ser posible, que abarquen a la totalidad de los agentes que se desempeñan en RR.HH y que tienen injerencia en la toma de decisiones en esta materia, ya que por la amplitud de Ministerios, áreas, perfiles profesionales, y funciones con las que cuenta el

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, se pueden dar ciertas heterogeneidades que deben ser consideradas al momento de tomar decisiones. Esto solo se podría lograr con el visto bueno de sus máximas autoridades.

Si bien las tareas tanto de diagnóstico como de desarrollo e implementación del enfoque de People Analytics parecen a simple vista titánicas, estoy seguro de que el esfuerzo merece la pena, si se tiene en cuenta que esta mega organización tiene una influencia directa en la vida de sus 134 mil empleados, y en los 3 millones de habitantes de la CABA; y que en última instancia el cumplimiento de su función, misión y utilidad social dependen de su personal.

5. Referencias bibliográficas

1. ALKAHTANI; H. (2015). Investigating Factors that Influence Employees' Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works. *International Journal of Business and Management*; Vol. 10, No. 12; 2015, ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119.
2. ALLEN, D., BRYANT, P. and VARDAMAN, J., (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*.
3. AMES, B. (2014). Building a workforce analytics program—Crawl before you jump. *Workforce Solutions Review*.
4. ANGRAVE, D., CHARLWOOD, A., KIRKPATRICK, I., LAWRENCE, M., & STUART, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge.
5. ARAL, S., BRYNJOLFSSON, E., & Wu, L. (2012). Three-way complementarities: Performance pay, human resource analytics, and information technology. *Management Science*.
6. BADENI, G. (2011). *Manual de Derecho Constitucional*. - 1a ed. - Buenos Aires: La Ley.
7. BAGSHAW, K. B. (2017). Workforce big data analytics and production efficiency: A manager's guide. *Archives of Business Research*.
8. BERSIN, J. (2016) People Analytics Market Growth: Ten Things You Need to Know. Recuperado el 05 de marzo de 2021, en <http://joshbersin.com/2016/07/people-Analytics-market-growth-ten-things-you-need-to-know/>
9. BERRY, M. (2016). Implementación de People Analytics / Entrevistado por Jean Paul Isson. Recuperado el 05 de marzo de 2021 en <https://www.oreilly.com/library/view/people-analytics-in/9781119050780/f09.xhtml>
10. BLAKE, O. (1987). *La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Ed. E.P.S.O.
11. CASSAGNE J. C (2016). *Curso de Derecho Administrativo 11ª edición actualizada Tomo I*. La Ley.

12. CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill.
13. CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill.
14. COLLINS, L., Fineman, D., & Tsuchida, A. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. (Deloitte Report). Retrieved from <https://www2.deloitte.com>
15. COOLEN, P. (2016). *The Human Factor in HR Analytics*. Recuperado el 30 de Agosto de 2020, de https://www.linkedin.com/pulse/human-factor-hr-Analytics-patrick-coolen?trk=hb_ntf_MEGAPHONE_ARTICLE_POST.
16. DUNEIER, S. (2019) "AlphaBrain", New Jersey, USA. WILEY.
17. ETUKUDO, R. (2019) "Strategies For Using Analytics to Improve Human Resource Management" Doctoral Thesis, Walden University.
18. EVANS, J. (2017) *Business Analytics: Global edition*. 2Ed Pearson.
19. FASSIO, A y RUTTY, M. G. (2013). *La triangulación aplicada a la gestión: diagnóstico, monitoreo y evaluación de políticas públicas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Documentos aportes en Administración Pública y Gestión Estatal (DAAPGE).
20. FRED, M. & KINANGE, U. (2015). *Overview of HR analytics to maximize human capital investment*. International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education.
21. FITZ-ENZ, J., & MATTOX, J. R. (2014). *Predictive analytics for human resources*. Cary, NC: John Wiley & Sons, SAS Institute.
22. FITZ-ENZ, J. (2010). *The new HR analytics: Predicting the economic value of your company's human capital investments*. New York, NY: AMACOM–Division of American Management Association.
23. GELLI, M. A. (2011). *Constitución de la Nación Argentina comentada y concordada, 4ta edición ampliada y actualizada*. - 4a ed. 4a reimp. - Buenos Aires: La Ley.
24. GIL GONZÁLEZ, E (2015). *Big Data, privacidad y protección de datos*. España: Boletín Oficial del Estado.

25. GRANJA; KATZKY, MARRICONDA *et al.* (2016) Big data y Analytics, nuevas tendencias en Recursos Humanos. UADE.
26. GUALLAR, E., JIMÉNEZ, F. J., GARCÍA-ALONSO, F., & BAKKE, O. M. (1997). La regresión a la media en la investigación y práctica clínica. Recuperado el 05 de marzo de 2021 en <https://esteve.org/wp-content/uploads/2018/01/136869.pdf>
27. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. (2010). Metodología de la investigación. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
28. HINTZE, Jorge (2011). “El servicio civil como sistema político”. Ensayo presentado en el XVI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública en Asunción, Paraguay, 8 - 11 de noviembre de 2011.
29. HOUSMAN, M. (2016). Implementación de People Analytics / Entrevistado por Jean Paul Isson. Recuperado el 05 de marzo de 2021 en <https://www.oreilly.com/library/view/people-analytics-in/9781119050780/f09.xhtml>
30. IACOVIELLO, M. (1998). *Una perspectiva política sobre la evaluación de los Gerentes en el Estado*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Serie INAP-AAG-DNEYD-CEPAS.
31. IBM (2014) “Unlock the People Equation: Using Workforce Analytics to Drive Business Results,” Research Report.
32. ISSON, J. P. y HARRIOTT, J. (2016) "People Analytics in the Era of Big Data: Changing the Way You Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent" WILEY.
33. KAHNEMAN, D., & FREDERICK, S. (2002). Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. En T. Gilovich, D. Griffin & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and Biases* (pp. 49–81). New York: Cambridge University Press.
34. KAHNEMAN, Daniel (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Barcelona: Random House Modadori, S.A. (Edición en formato digital).
35. KAMP, M. (2016) A superhero workforce Analytics team. Recuperado el 01 de marzo de 2021 en <https://mortenkamp.com/2016/06/06/six-must-have-competencies-in-a-world-class-analytics-team/>

36. KAPOOR, B., & Kabra, Y. (2014). Current and future trends in human resources analytics adoption. *Journal of Cases on Information Technology*.
37. KING, K. G. (2016). Data analytics in human resources: A case study and critical review. *Human Resource Development Review*.
38. LAM, S., & HAWKES, B. (2017). From analytics to action: How Shell digitized recruitment. *Strategic HR Review*.
39. LANEY, D. (2001) "3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety," META Group.
40. LAWLER, E. E., & BOUDREAU, J. W. (2015). *Global trends in human resource management: A twenty-year analysis*. Stanford, CA: Stanford University Press.
41. LEVENSON, A. (2017). Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*.
42. LIBERATORE M. J., LUO W. (2010) *The Analytics Movement: Implications for Operations Research*.
43. MANPOWERGROUP (2014) *The Talent Shortage Continues: How the Ever-Changing Role of HR Can Bridge the Gap*. Recuperado el 05 de marzo de 2021 en https://www.manpower.de/fileadmin/manpower.de/Download/2014_Talent_Shortage_WP_U_S2.pdf.
44. MAYNTZ, R.: (1985). *Sociología de la Administración Pública*. Madrid, España: Alianza Universidad.
45. MCAFEE y BRYNJOLFSSON (2012) "Big Data: The Management Revolution". *Harvard Business Review*.
46. MINBAEVA, D. (2017). Building credible human capital analytics. Manuscript submitted for publication.
47. NARULA, S. (2015). HR analytics: Its use, techniques and impact. *International Journal of Research in Commerce & Management*.

48. NOLAZCO MASSON, M. (2019). La colaboración de HR Analytics en la toma de decisiones". Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés. Escuela de Negocios.
49. PAPE, T. (2016). Prioritizing data items for business analytics: Framework and application to human resources. *European Journal of Operational Research*.
50. PRATS i CATALÁ, J. (2000). *Del clientelismo al mérito en el empleo público*. Barcelona, España: Biblioteca IDEAS del Instituto Internacional de Gobernabilidad, Universidad Oberta de Catalunya.
51. RYAN, A. M., & TIPPINS, N. T. (2004). Attracting and selecting: What psychological research tells us. *Human Resource Management*.
52. REDDY, P. R., & LAKSHMIKEERTHI, P. (2017). HR analytics-An effective evidence based HRM tool. *International Journal of Business and Management Invention*.
53. SABSAY, D. (2011). *Manual de Derecho Constitucional*. - 1a ed. - Buenos Aires: La Ley.
54. SANT, S. S. (2016). A study on the HR analytics competitive advantage for organization as a HR strategy. *Journal of Advances in Business Management*.
55. SCHAUFELI, WB., TARIS, TW., RHENEN WV. (2008) Workaholism, burnout and engagement: One of a kind or three different kinds of employee well-being? *Appl Psychol-Int Rev*.
56. SHAH, N., IRANI, Z., & SHARIF, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*.
57. SHARMA, R., MITHAS, S., & KANKANHALLI, A. (2014). Transforming decision-making processes: A research agenda for understanding the impact of business analytics on organizations. *European Journal of Information Systems*.
58. SHARMA, A., & SHARMA, T. (2017). HR analytics and performance appraisal system. *Management Research Review*.

59. SIROTA Consulting (2014) “A Brief Introduction to Springboard: Sirota’s Onboarding Assessment Program”. Recuperado el 05 de marzo de 2021 en https://training.sirota.com/Springboard_introduction/.
60. SQUILLACE, M. (2011) “La influencia de los heurísticos en la toma de decisiones”. Universidad de Buenos Aires. Recuperado el 05 de marzo de 2021 en http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/electivas/090_comportamiento/material/tp_heuristicos_tomadecisiones.pdf
61. STAKE, R. E.(1994), Case studies” en N. K. Denzin y Y.S. Lincoln (dirs), Handbook of qualitative research. Londres, Reino Unido: Sage.
62. TABLEAU, J. M. (2016). Fostering an analytic culture from the top. Workforce Solutions. Review
63. TOGT, J., & RASMUSSEN, T. (2017). Toward evidence-based HR. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.
64. TONIDANDEL, S., KING, E. B., & CORTINA, J. M. (2016). Big data methods: Leveraging modern data analytic techniques to build organizational science. Organizational Research Methods.
65. TVERSKY, A. & KAHNEMAN, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Science
66. VARGAS, R. (2015). Adoption factors impacting human resource analytics among human resource professionals. (Doctoral dissertation). Nova Southeastern University.
67. WAWER, M., & MURYJAS, P. (2016). The utilization of the HR analytics by the high and mid-level managers: Case from Eastern Poland. In Alecar, M. S., (Eds.), Communication, management and information technology: International
68. WHITE, G., & ARIYACHANDRA, T. (2016). Big data and ethics: Examining the grey areas of big data analytics. Issues in Information Systems.
69. YIN, R. (1993). Investigación sobre estudio de casos: Diseño y métodos. Londres, Reino Unido: SAGE.

70. YIN, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). New York, NY: Guilford.

71. ZERILLI, A. (1978). *Valoración del personal*. Barcelona; España: Ed. Deusto.

6. Anexos

ANEXO I: Metodología

Cuestionario Entrevista Semi Estructurada

- ¿En qué puesto se desempeña actualmente?
 - ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?
1. En base a su experiencia y conocimiento, ¿Qué sistemas se utilizan en el GCBA para la gestión de información de personal?
 2. En base a su experiencia y conocimiento, ¿Cómo se toman decisiones en materia de personal en su área (a quién contratar, a quién capacitar, a quién promover, a quién dar un aumento de sueldo, etc.)
 3. ¿Conoce el enfoque de People Analytics?
 4. Desde de su punto de vista, ¿Basados en qué toman decisiones de personal los profesionales de RR.HH en el GCBA?
 5. En base a su experiencia y conocimiento, ¿En qué procesos de Recursos Humanos , consideras que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones?
 6. ¿Existe en el Equipo de Recursos Humanos de su área, personal capacitado en el uso de Herramientas analíticas (Big data, Analytics, estadística, etc.)?
 7. ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?
 8. ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos se encuentran integrados?
 9. ¿Considera que los datos que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentran debidamente actualizados, depurados y accesibles?
 10. ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de People Analytics en el GCBA?
 11. En base a su experiencia y conocimiento ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos/herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA?
 12. ¿Consideras que la cultura el GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en temas de RR.HH?
 13. ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar People Analytics a la toma de decisiones en Materia de personal?
 14. ¿Qué tipo de obstáculos consideras que podrían surgir en la implementación del enfoque de People Analytics en el GCBA?

Formulario encuesta

FORMULARIO DE ENCUESTA

La encuesta es totalmente anónima, y los datos recabados serán utilizados exclusivamente para la elaboración de este trabajo de tesis. Completarla no llevará más de 2 minutos. Gracias por tu tiempo y ayuda.

People Analytics es un enfoque que basa la toma de decisiones, en materia de Recursos Humanos, en datos, evidencia y herramientas analíticas.

Sexo

1. Masculino
2. Femenino
Edad
1. Entre 18 y 24 años
2. Entre 25 y 34 años
3. Entre 35 y 44 años
4. Entre 45 y 54 años
5. Más de 55 años
Antigüedad en el GCBA
1. Menos de 2 años
2. Entre 2 y 5 años
3. Entre 6 y 10 años
4. Entre 11 y 15 años
5. Más de 16 años
Máximo nivel de educación alcanzado
1. Secundario incompleto
2. Secundario completo
3. Terciario incompleto
4. Terciario completo
5. Universitario incompleto
6. Universitario completo
7. Posgrado incompleto
8. Posgrado completo
1) ¿Cuenta con una formación académica en el área de Recursos Humanos/ Administración de personal/Relaciones del trabajo/ Laborales? (Tecnatura, Licenciatura, posgrado)
Si
No
2) ¿En qué área de la gestión de Recursos Humanos se desempeña?
1. Capacitación y desarrollo
2. Comunicación Interna
3. Gestión Administrativa de RR.HH
4. Gestión del talento
5. Gestión del Cambio/ Cultura organizacional
6. Liquidación de sueldos/Remuneraciones/ Compensaciones y Beneficios
7. Reclutamiento y selección
8. Relaciones Laborales
9. RR.HH Generalista
10. Consultor de RR.HH
11. Gerente de RR.HH
12. Otro
3) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?
1. Ámbito académico
2. Sector privado

3. Sector público
4. Redes sociales
5. Nunca escuché hablar de la temática antes de esta encuesta
6. Otra...
4) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?
SADE
SIAL/META 4
EXCEL
GOOGLE DRIVE
Otra...
5) Desde su conocimiento y experiencia en el GCBA, ¿En qué se basan las decisiones que se toman sobre el personal la mayoría de las veces?
Experiencia
Intuición/ Instinto
Datos objetivos/Evidencia
Cuestiones relacionadas a la política
Cuestiones relacionadas al sindicato
Patronazgo (Cercanía, afinidad, amistad, relación familiar etc.)
6) ¿En cuál de los siguientes procesos de Recursos Humanos del GCBA considera que se utiliza más la experiencia/ intuición para la toma de decisiones?
1. Reclutamiento, selección y contratación de personal
2. Inducción
3. Evaluación de desempeño
4. Desarrollo de carrera, capacitación y promociones
5. Retención de personal
7) ¿Existe en el equipo de Recursos Humanos de su área, personal capacitado en el uso de herramientas analíticas (Ej. Big data, Analytics, estadística, etc)
Si
No
8) ¿Con qué frecuencia observa que en el GCBA se usan datos y herramientas analíticas para tomar decisiones relativas a cuestiones de Recursos Humanos?
1. Nunca
2. Con poca frecuencia
3. Frecuentemente
4. Muy frecuentemente
5. Siempre
9) ¿En cuál de los siguientes procesos de Recursos Humanos del GCBA considera que ayudaría más el uso de datos y herramientas analíticas?
1. Reclutamiento, selección y contratación de personal
2. Inducción
3. Evaluación de desempeño
4. Desarrollo de carrera, capacitación y promociones

5. Retención de personal
AFIRMACIONES
En este segundo segmento, conteste las afirmaciones seleccionando cuán de acuerdo o desacuerdo se encuentra con las mismas.
10) En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos se encuentran integrados.
1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo
11) En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA la información y los datos que se utilizan para la gestión de los Recursos Humanos se encuentran debidamente actualizados, depurados y son accesibles para tomar decisiones en base a ellos.
1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo
12) En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.
1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo
13) En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal.
1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo
14) En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida al proceso de evaluación del desempeño del personal.
1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo
15) En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida al desarrollo de carrera, capacitación y promoción de los agentes.
1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo

4. Totalmente de acuerdo
16) En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida a la retención del personal.
1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo
17) En base a su experiencia y conocimiento, la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RRHH.
1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo
18) En base a su experiencia y conocimiento, el GCBA cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar People Analytics a la toma de decisiones en materia de Recursos Humanos.
1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo
19) En base a su experiencia y conocimiento, ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos y herramientas analíticas/estadísticas a la toma de decisiones referida al personal se encuentra el GCBA?
1. Nivel 1 - Los datos y herramientas analíticas se utilizan solo para reportes operacionales, y para cubrir pedidos específicos (Nivel reactivo)
2. Nivel 2 - Los datos y herramientas analíticas se utilizan para reportes avanzados que sirven al área y son generados proactivamente (Nivel proactivo)
3. Nivel 3 - Los datos y herramientas analíticas se utilizan para hacer análisis estratégicos de RR.HH (Nivel estratégico)
4. Nivel 4 - Los datos y herramientas analíticas se utilizan para hacer análisis predictivos en materia de RR.HH y anticiparse a los hechos (Nivel predictivo)
20) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación del enfoque de People Analytics en el GCBA?
Resistencia del Sindicato
Resistencia cultural a la aplicación de la herramienta
Falta de apoyo de los directivos/ mandos medios
Falta de personal capacitado
Falta de apoyo político
Silos de información (Falta de actualización e integración de datos de RRHH)
Otra...
21) ¿Considera que la aplicación del enfoque de People Analytics a Recursos Humanos añadiría valor y optimizaría la toma de decisiones en materia de Personal?
Sí

No

Cuestionario entrevista estructurada

- Sexo/ Edad/ Profesión/ Máximo nivel de estudio alcanzado
 - ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?
 - ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?
- 1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?
 - 2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?
 - 3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA?
 - 4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?
 - 5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?
 - 6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?
 - 7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?
 - 8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?
 - 9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

- 10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?
- 11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?
- 12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera, capacitación y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?
- 13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?
- 14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)
- 15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RRHH?
- 16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?
- 17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

ANEXO II: Resultados univariados de encuestas y entrevistas

Resultados Encuestas

Pregunta 1. Sexo	Casos	Porcentaje
Femenino	50	77%
Masculino	15	23%
Total general	65	100%

Pregunta 2. Edad	Casos	Porcentaje
Entre 25 y 34 años	25	38%
Entre 35 y 44 años	23	35%
Entre 45 y 54 años	10	15%
Más de 55 años	7	11%
Total general	65	100%

Pregunta 3. Antigüedad en el GCBA	Casos	Porcentaje
Entre 11 y 15 años	5	8%
Entre 2 y 5 años	21	32%
Entre 6 y 10 años	22	34%
Más de 16 años	14	22%
Menos de 2 años	3	5%
Total general	65	100%

Pregunta 4. Máximo nivel de educación alcanzado	Casos	Porcentaje
1. Secundario completo	5	8%
2. Terciario incompleto	4	6%
3. Terciario completo	3	5%
4. Universitario incompleto	10	15%
5. Universitario completo	26	40%
6. Posgrado incompleto	2	3%
7. Posgrado completo	15	23%
Total general	65	100%

Pregunta 5. ¿Cuenta con una formación académica en el área de Recursos Humanos/ Administración de personal/Relaciones del trabajo/ Laborales?	Casos	Porcentaje
No	21	32%
Si	44	68%
Total general	65	100%

Pregunta 6. ¿En qué área de la gestión de Recursos Humanos se desempeña?	Casos	Porcentaje
Capacitación y desarrollo	9	14%
Comunicación Interna	3	5%
Consultor de RRHH	1	2%
Gerente de RRHH	10	15%
Gestión Administrativa de RRHH (Licencias, legajos, control de horario etc)	6	9%
Gestión del Cambio/ Cultura organizacional	10	15%
Gestión del talento	5	8%
Liquidación de sueldos/Remuneraciones/ Compensaciones y Beneficios	1	2%
RRHH Generalista	13	20%
Reclutamiento y Seleccion	4	6%
Otro	3	5%
Total general	65	100%

Pregunta 7. ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?	Casos	Porcentaje
Ámbito académico	19	29%
Nunca escuché hablar de la temática antes de esta encuesta	13	20%
Redes sociales	11	17%
Sector privado	7	11%
Sector público	15	23%
Total general	65	100%

Pregunta 8 – Opción múltiple. ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?	Casos	Porcentaje
Excel	56	86%
Google Drive	55	85%
Whatsapp	32	49%
SIAL/META4	47	72%
SAP	2	3%
SADE	51	78%
SIGAF	2	3%
Total	-	-

Pregunta 9. Desde su conocimiento y experiencia en el GCBA, ¿En qué se basan las decisiones que se toman sobre el personal la mayoría de las veces?	Casos	Porcentaje
Cuestiones relacionadas a la política	25	38%
Datos objetivos/Evidencia	8	12%
Experiencia	16	25%
Intuición/ Instinto	2	3%
Patronazgo (Cercanía, afinidad, amistad, relación familiar etc.)	14	22%
Total general	65	100%

Pregunta 10. ¿En cuál de los siguientes procesos de Recursos Humanos del GCBA considera que se utiliza más la experiencia/intuición para la toma de decisiones?	Casos	Porcentaje
Desarrollo de carrera, capacitación y promociones	16	25%
Evaluación de desempeño	9	14%
Inducción	5	8%
Reclutamiento, selección y contratación de personal	31	48%
Retención de personal	4	6%
Total general	65	100%

Pregunta 11. ¿Existe en el equipo de Recursos Humanos de su área, personal capacitado en el uso de herramientas analíticas (Ej. Big data, Analytics, estadística, etc)	Casos	Porcentaje
No	51	78%
Si	14	22%
Total general	65	100%

Pregunta 12. ¿Con qué frecuencia observa que en el GCBA se usan datos y herramientas analíticas para tomar decisiones relativas a cuestiones de Recursos Humanos?	Casos	Porcentaje
Con poca frecuencia	47	72%
Frecuentemente	9	14%
Muy frecuentemente	2	3%
Nunca	7	11%
Total general	65	100%

Pregunta 13. En cuál de los siguientes procesos de Recursos Humanos del GCBA considera que ayudaría más el uso de datos y herramientas analíticas?	Casos	Porcentaje
Desarrollo de carrera, capacitación y promociones	40	62%
Evaluación de desempeño	9	14%
Reclutamiento, selección y contratación de personal	11	17%
Retención de personal	5	8%
Total general	65	100%

Pregunta 14. En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos se encuentran integrados	Casos	Porcentaje
De acuerdo	14	22%
En desacuerdo	33	51%
Totalmente de acuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	17	26%
Total general	65	100%

Pregunta 15. En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA la información y los datos que se utilizan para la gestión de los Recursos Humanos se encuentran debidamente actualizados, depurados y son accesibles para tomar decisiones en base a ellos.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	14	22%
En desacuerdo	39	60%
Totalmente de acuerdo	3	5%
Totalmente en desacuerdo	9	14%
Total general	65	100%

Pregunta 16. En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	13	20%
En desacuerdo	40	62%
Totalmente en desacuerdo	12	18%

Total general	65	100%
---------------	----	------

Pregunta 17. En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	12	18%
En desacuerdo	32	49%
Totalmente de acuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	20	31%
Total general	65	100%

Pregunta 18. En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida al proceso de evaluación del desempeño del personal.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	36	55%
En desacuerdo	22	34%
Totalmente en desacuerdo	7	11%
Total general	65	100%

Pregunta 19. En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida al desarrollo de carrera, capacitación y promoción de los agentes.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	26	40%
En desacuerdo	27	42%
Totalmente de acuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	11	17%
Total general	65	100%

Pregunta 20. En base a su experiencia y conocimiento, en el GCBA se utilizan análisis de datos y herramientas analíticas/estadísticas en la toma de decisiones referida a la retención del personal.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	9	14%
En desacuerdo	32	49%
Totalmente en desacuerdo	24	37%
Total general	65	100%

Pregunta 21. En base a su experiencia y conocimiento, la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RRHH.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	28	43%
En desacuerdo	28	43%
Totalmente de acuerdo	2	3%
Totalmente en desacuerdo	7	11%
Total general	65	100%

Pregunta 22. En base a su experiencia y conocimiento, el GCBA cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar People Analytics a la toma de decisiones en materia de Recursos Humanos.	Casos	Porcentaje
De acuerdo	28	43%
En desacuerdo	28	43%
Totalmente en desacuerdo	9	14%
Total general	65	100%

Pregunta 23. En base a su experiencia y conocimiento, ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos y herramientas analíticas/estadísticas a la toma de decisiones referida al personal se encuentra el GCBA?	Casos	Porcentaje
Nivel 1 - Los datos y herramientas analíticas se utilizan solo para reportes operacionales, y para cubrir pedidos específicos (Nivel reactivo)	41	63%
Nivel 2 - Los datos y herramientas analíticas se utilizan para reportes avanzados que sirven al área y son generados proactivamente (Nivel proactivo)	18	28%
Nivel 3 - Los datos y herramientas analíticas se utilizan para hacer análisis estratégicos de RR.HH (Nivel estratégico)	6	9%
Nivel 4 - Los datos y herramientas analíticas se utilizan para hacer análisis predictivos en materia de RR.HH y anticiparse a los hechos (Nivel predictivo)	0	0%

Total general	65	100%
---------------	----	------

Pregunta 24 - Opción múltiple. ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación del enfoque de People Analytics en el GCBA?	Cantidad	Porcentaje
Falta de apoyo de los directivos/ mandos medios	30	46%
Resistencia del Sindicato	33	51%
Resistencia cultural a la aplicación de la herramienta	40	62%
Falta de apoyo político	19	29%
Falta de personal capacitado	41	63%
Silos de información (Falta de actualización e integración de datos de RRHH)	30	46%
Total	-	-

Pregunta 25. ¿Considera que la aplicación del enfoque de People Analytics a Recursos Humanos añadiría valor y optimizaría la toma de decisiones en materia de Personal?	Cantidad	Porcentaje
No	2	3%
Sí	63	97%
Total general	65	100%

Resultados Entrevistas

Pregunta 1. Sexo	Casos	Porcentaje
Femenino	17	85%
Masculino	3	15%
Total	20	100%

Pregunta 2. Edad	Casos	Porcentaje
Entre 25 y 34 años	16	80%
Entre 35 y 44 años	2	10%
Más de 55 años	2	10%
Total general	20	100%

Pregunta 3. Máximo nivel educativo alcanzado	Casos	Porcentaje
Terciario completo	1	5%
Universitario completo	16	80%
Universitario incompleto	3	15%
Total general	20	100%

Pregunta 4. Área de desempeño de los agentes entrevistados GCBA	Casos	Porcentaje
Capacitación y desarrollo	3	15%
Gestión Administrativa de RR.HH	2	10%
Reclutamiento y selección	3	15%
RR.HH Generalista	9	45%
Consultor de RR.HH	1	5%
Gerente de RR.HH	2	10%
Total general	20	100%

Pregunta 5. Antigüedad en el GCBA	Casos	Porcentaje
Menos de 2 años	3	15%
Entre 2 años y 5 años	8	40%
entre 6 y 10 años	8	40%
más de 16 años	1	5%
Total general	20	100%

Pregunta 6. formación en RR.HH de los agentes Entrevistados	Casos	Porcentaje
SI	19	95%
NO	1	5%
Total general	20	100%

ANEXO III: Entrevistas significativas

ENTREVISTADO 1

- Edad/ profesión

31 años Lic. en relaciones del trabajo y relaciones Publicas

- ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Responsable de capacitación y desarrollo

- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

5 años y medio

- 1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

Ya conocía la noción de People Analytics, escuche del concepto de otros colegas que habían hecho posgrados en el tema.

- 2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Donde yo trabajo no se utilizan sistemas prácticamente. Utilizamos para todo Excel. Los datos y la información de los empleados se gestionan de forma rudimentaria y manual.

Para la parte hard de Recursos Humanos, lo que es la administración de personal, se utiliza un sistema llamado SIAL/meta 4, y que se emplea para la gestión de licencias médicas, la parte de ART, ausentismo. Etc. Lo que si hay que aclarar es que Meta 4 solo se utiliza para la gestión de personal de planta permanente y transitoria. Para los contratados LOYS no se usa ningún tipo de sistemas. El control que se hace es más de palabra, no hay prácticamente ningún tipo de dato referido por ejemplo a licencias, ausentismo, etc. No se suele registrar ese tipo de datos de los LOYS.

El único registro que había de los contratados era con un Excel, pero eran datos generales, no se sabe cuántas licencias se toman, por ejemplo. No hay soporte legal o de información sobre los contratados como los que tienen los empleados de planta permanente o transitoria, cada área maneja este tema como mejor le parece, o como quiere. En mi área el 90% de los trabajadores son contratados y no hay información o datos precisos para su gestión, más allá de los datos más básicos. Como domicilio, fecha de nacimiento, etc.

No hay políticas o reglamentación para la gestión de los datos de los empleados contratados, y cada área lo gestiona como puede.

Para lo que son los datos de la parte soft de RR.HH. no hay un sistema o software, y cada gerencia manejaba sus propias planillas de Excel.

- 3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA? (Ej. Política, económicas, intuición, experiencia, datos, evidencia etc.)

En general, diría que la mayoría de las veces se toman decisiones basadas en la política o por decisiones del jefe, pero en el último tiempo los procesos se fueron haciendo más transparentes y se empezaron a recolectar más datos para tomar decisiones.

Algunas decisiones se toman en base a datos, o en base a relevamientos de nómina, por ejemplo. Cuando se intentó implementar programas de género, primero se relevaron los puestos y los géneros, y a partir de ahí se tomaban los datos por posición (gerentes, supervisores) y se sacaban métricas. En base a estas intervenciones se puso de manifiesto la inequidad de género que había, y se decidió implementar un programa que se basaba en datos reales, pero esto fue algo excepcional.

La mayoría de las decisiones se basan en cuestiones políticas, o cercanía o amiguismo. La política tiene un peso muy fuerte a la hora de tomar decisiones en materia de personal.

Otro ejemplo que se me viene a la mente en cuanto a capacitación o formación es que se trabaja con la subsecretaria de gestión de Recursos Humanos, y se revisó el nivel educativo de cada uno de los colaboradores, en base a esto se detectó quien no había terminado el secundario, y en base a eso se decidió hacer un programa de terminalidad de la escuela secundaria.

Para el programa de beneficios se hacían focus group para relevar datos y ver que les faltaba a los empleados, y en base a eso, en mi área, se tomaban decisiones sobre nuevos incentivos.

La mayoría de las veces hay una fricción entre el deber ser y las cuestiones políticas que no se pueden pasar por alto. En el último tiempo se trató de aplicar más datos para la toma de decisiones. Pero en general se toman decisiones basadas en la experiencia, intuición o política, no en base a datos.

4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos (Reclutamiento, selección y contratación; inducción; evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y promociones, ¿o retención de personal) considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

En la parte de reclutamiento y selección no hay procesos bien definidos, y se ingresa más por amiguismos y contactos, no es tan transparente el proceso en ese sentido. No hay una búsqueda ordenada o transparente del personal. Cada área debería tener datos sobre dotación óptima, por ejemplo, no está bien planificada la necesidad del personal. No se sabe si se necesitaba más gente o si se tiene personal suficiente, por ejemplo, que son métricas básicas. A veces para algunos proyectos hay mucha gente, y hasta sobra, y para otros falta personal.

5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

En algunas cosas se usaban datos, pero en la mayoría no. Creo que todo dependía del jefe directo. Los datos que se registraban tenían siempre que ver con la parte más hard de Recursos Humanos, de la parte soft no se registraba nada.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados? (Ej. están todos juntos, en un solo lugar, unificados, etc.)

Integrados te diría no están, todo se ve por separado, capacitación, por un lado, licencia por el otro, los excels estaban en cada computadora. A demás los datos del personal de planta y los contratados

también están divididos. La información de evaluación de desempeño está separada. De capacitación, de remuneración, etc.

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

La información referida a la parte de administración de personal se actualiza cada 6 meses, si estás estudiando, si tenías hijos, etc. ese tipo de datos. La parte de capacitación se actualiza una vez por año. Pero al no haber un sistema único, había tanta generación de archivos, Excels por doquier que ya no se sabía cuál era el último archivo actualizado. Todo dependía de que datos se necesitaban en el momento, pero no se actualiza o depura todo permanentemente.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué? (Ej., en qué procesos, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, etc.)

Considero que en la parte de gestión del desempeño ayudaría mucho para conocer el desempeño de una persona, y la posibilidad de crecimiento y desarrollo en el GCBA, porque la mayoría de esas decisiones se toman a dedo.

En la parte de beneficios a los empleados, se podría aplicar para conocer qué beneficios utilizan más los empleados y cuáles no, saber si se usaban los beneficios, si sirve lo que se está haciendo.

Muchos datos en cuanto al reclutamiento, en cuanto a la rotación servirían. Hoy no se tienen datos precisos sobre la rotación de personal, no se sabía porque la gente se va. No se entendía el motivo, en estos procesos ayudaría tener más datos. Sería bueno entender que es lo que está pasando adentro con la gente.

Tenes lo que están hace muchos años, los que están hace 15 o 20 años, los de planta. Están totalmente desmotivados, no tienen un propósito en su trabajo y sería bueno tener datos para saber que los motiva.

La rotación se da entre los más profesionales. Los que tienen más empuje, los que tienen otra opción se van porque no tienen oportunidades de desarrollo. Los cargos se dan a dedo no en base a datos objetivos.

Lo que es evaluación de desempeño y sus datos, no están claros, como se toman decisiones de aumento de sueldo parecen al azar, y eso afecta el clima laboral, porque no se toman decisiones con datos. No hay oportunidades de crecimiento si no te involucras políticamente, por ejemplo.

Es muy obvia la distinción de quien está comprometido en lo político y quien no, y eso afecta el clima laboral, las decisiones se toman al azar, por amiguismo, cercanía, o decisiones políticas.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No se utilizan datos para este proceso, no hay métricas.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No existe un proceso de inducción directamente, así que no hay datos ni métricas.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

En el proceso de evaluación del personal existen datos y métricas, pero solo referidas al personal de planta, no para los empleados contratados bajo figura LOYS.

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Es todo muy a dedo, en base a cercanía política la mayoría de las veces, no hay datos fiables ni métricas.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Hay mucha rotación en mi área, pero lamentablemente no existe un proceso de retención ni hay datos o métricas sobre esto.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

Estamos a nivel reactivo en la aplicación de datos. Se generan los datos porque de arriba se pide algo, y en base a ese pedido se deben generar datos. Surge un pedido y a partir de ahí se trabajan.

Las herramientas analíticas se utilizan muy poco, y a un nivel muy rudimentario

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH.?

A nivel cultural hay algunas áreas que están más desarrolladas y avanzadas para implementar herramientas analíticas que otras. En ciertas áreas está más arraigada la costumbre del amiguismo/ conocido para tomar decisiones.

Lo veo difícil a nivel cultural, primero creo que se deben resolver otras cosas, a nivel de infraestructura, primero se deben resolver necesidades básicas antes de pensar en un sistema o en datos para tomar decisiones.

Y otro problema es que la organización del GCBA es heterogénea, y llevaría mucho tiempo cambiar la cultura porque son muchas áreas las que se deben poner de acuerdo. Cada ministerio y subsecretaría trabaja como una célula aparte.

Cuando se intentó aplicar nuevas herramientas tecnológicas para la gestión de datos o proyectos, no fue fácil, porque los empleados no se adaptaban al cambio y no las querían usar. En general los empleados prefieren usar Excel o notas manuales antes que sistemas.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

No, falta capacitación, hay muchos problemas de comunicación, se deben desarrollar e integrar los sistemas, incluso falta comunicación para determinar cómo se van a aplicar los sistemas rudimentarios que ya hay. Se intenta que haya una coherencia, pero cada área trabaja de manera distinta y eso es un obstáculo.

En mi área, por ejemplo, había dos personas que se dedicaban a hacer análisis de los procesos de cada gerencia, para ver los resultados que teníamos e implementar mejoras. Estas dos personas eran sociólogos que desarrollaban ciertos análisis rudimentarios, como en Excel, Pero no había continuidad, nunca se veían los resultados de esas mediciones, nosotros compartíamos datos mensual o trimestralmente pero después no obteníamos un feedback de eso.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Considero que la cultura sería un obstáculo para la aplicación de este enfoque. Se debería capacitar al personal. Se debería concientizar en cuanto a la importancia de los datos.

También se debería comprometer a los líderes sobre el uso de la herramienta, y que haya compromiso por parte de los que toman las decisiones basadas en datos y que no sea simplemente a dedo o al azar la toma de decisiones en materia de personal.

Hay áreas o ministerios que están más sindicalizados que otros, y los sindicatos podrían ser un obstáculo. Se debería negociar con ellos, para ver qué datos autorizan a tomar de la gente. En la parte de evaluación de desempeño o despidos, el sindicato siempre interviene, y se debe negociar.

ENTREVISTADO 2

- Edad/ profesión

30 años, técnica en RR.HH.

- ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Referente de Recursos Humanos/ Generalista.

- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

8 años

1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

Es la primera vez que escucho el término.

2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Sistema Sial – meta 4, este sistema se utiliza para cargar las fichas de los empleados, las incidencias, vacaciones, licencias médicas, prenatales, todo se vuelca ahí. Se utiliza para empleados de planta transitoria y permanente del gobierno. Se utiliza para sacar reportes de fichada, horarios de ingreso o egreso, para la parte más administrativa.

Se pueden sacar reportes referidos a los días de estudio, vacaciones, licencias médicas, casamientos. Reportes de las diferentes licencias que se pueden tomar los empleados, etc.

Para los empleados contratados bajo la modalidad LOYS solo se utiliza el sistema SADE que es para tramitar el expediente de contratación de los empleados LOYS, pero solo se carga información básica, DNI, titulo, Pero lo que es licencias y temas administrativo no se reflejan en ningún sistema.

3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA? (Ej. Política, económicas, intuición, experiencia, datos, evidencia etc.)

Mayormente las decisiones se basan en lo político, en la cercanía política. En eso se basan las decisiones referidas al personal. Aunque últimamente hubo nuevas iniciativas respecto a sistemas o procesos más transparentes para tomar decisiones en materia de RR.HH.

4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

Considero que en la selección se confía más en la intuición o experiencia que en datos por ejemplo.

En la evaluación de desempeño a los empleados de planta si hay más datos, porque se utiliza un sistema. Pero los LOYS no reciben evaluación de desempeño. De los LOYS, no hay datos, porque no se les evalúa el desempeño directamente, entonces se toman decisiones con la experiencia o intuición más que basados en datos objetivos.

Lo que son promociones, tampoco están basadas en datos, solo se deben cumplir ciertos requisitos formales para el caso de los empleados de planta, y así se dan las promociones.

5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

En general las decisiones en Recursos Humanos no se basan en datos, sino en experiencia, intuición, presiones políticas o favoritismos.

Ahora lo que se está empezando a promover es la equidad de género, y ahí si he visto encuestas o mediciones para abordar la problemática de género. Pero es un caso aislado.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados? (Ej., están todos juntos, en un solo lugar, unificados, etc.)

Con el SIAL, donde se manejan más que nada datos administrativos, esta todo bastante integrado, pero por ejemplo no están integrados los datos de los contratados. En ese caso debes ir a buscar uno por uno los datos que quieras obtener para el personal LOYS, porque al no haber un sistema donde se refleje su información, es más difícil.

En lo que respecta a la evaluación de desempeño también se maneja por otro lado, no es por Sial. Se utiliza un sistema específico, pero solo aplicable a empleados de planta. Lo que respecta a capacitación tampoco está integrado, y esos datos tampoco se utilizan, solo es un control de los cursos que se hicieron, pero no se toman decisiones en base a ellos.

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

Si, los datos están actualizados, en SIAL, por ejemplo, respecto a lo que son empleados de planta permanente o transitoria. La parte normativa está actualizada. Los datos en general son de fácil acceso, pero no están integrados. Y no es lo mismo para empleados LOYS, donde si bien los datos están actualizados, varía mucho del área, pero no son datos integrados en una sola plataforma, por ejemplo.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué? (Ejemplo: ¿en qué procesos: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, etc?)

Considero que People Analytics ayudaría en lo que respecta a temáticas de capacitación, en reclutamiento de personal, en evaluación de desempeño. Para que sean procesos de los que se puedan extraer más información. Porque una vez que tenés un control o medición, puedes tomar decisiones, puedes saber qué es lo que necesita la gente.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

En la mayoría de las áreas, no se utilizan herramientas analíticas, se toman las decisiones por cuestiones más políticas o de cercanía.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No existen herramientas analíticas aplicadas al proceso de inducción. Ni siquiera hay un proceso de inducción en mi área.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, por ejemplo, los contratados no tienen evaluación de desempeño. Directamente no hay procesos de evaluación de desempeño para ellos. Y a las plantas transitorias o permanentes se les evalúa con un sistema específico, pero en sí no se extraen datos sobre eso, o es información que no es aprovechada.

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

La meritocracia existe en muy pocas reparticiones. No se utilizan datos para tomar decisiones en esta materia. Con respecto a los LOYS, se toman decisiones basadas más en la experiencia, que en datos reales para saber a quién promocionar, por ejemplo.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, para nada no se miden ni se utilizan datos para retener al personal.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

Considero que mi área se encuentra en un nivel proactivo de utilización de datos. Más allá de la falta de sistemas, con los datos con los que se cuenta se trata de innovar o hacer algo. Pero es un estadio aun rudimentario.

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH.?

No, creo que la cultura no está preparada para un cambio como este, a pasar a tomar decisiones basadas en datos. Porque la gente ya está acostumbrada a la falta de meritocracia y que las decisiones se tomen por amiguismo o cuestiones políticas.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

A nivel tecnológico si, considero que el gobierno está preparado, pero a nivel del personal se debería capacitar en cómo utilizar estas herramientas, para que sirven, que beneficios traen.

En mi área no hay nadie que sepa manejar este tipo de herramientas.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Yo creo que los mismos empleados que trabajan en RR.HH. van a ofrecer resistencia. Va a ser una contracultura. La cultura organizacional va a estar en contra. Van a pensar que quieren aplicar un enfoque de empresa privada.

Los sindicatos también podrían ser un problema y hay que incluirlos en el proceso.

ENTREVISTADO 3

- Edad/ profesión

29, Lic. en Relaciones del Trabajo

- ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Me desempeño como generalista de RR.HH., hago capacitación, inducción, selección y la parte más administrativa.

- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

Hace 4 años

- 1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

A través de colegas, es algo relativamente nuevo para el mundo de los RR.HH.

- 2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

En mi área utilizamos principalmente Excel para llevar los datos del personal. Es importante decir existen dos modalidades principales de contratación en gobierno, los empleados de planta (transitoria, permanente, autoridad superior, etc.), y sus datos se gestionan a través de SIAL/Meta 4, donde están sus legajos e información sobre licencias, vacaciones, ART, etc., y para los empleados LOYS, que son contratados a través de contratos de Locación de obras y Servicios, y cuyos datos son gestionados más informalmente, a través de planillas de Excel, porque no existe un sistema como el SIAL para su gestión. Pero si, al momento de darse la contratación y generarles un legajo se utiliza el módulo LOYS del sistema SADE.

- 3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA? (Ej. Política, económicas, intuición, experiencia, datos, evidencia etc.)

En general yo diría que se basan en la intuición, experiencia y en la política y situación económica del momento. Para temas de Recursos Humanos, como a quién contratar, a quién promover, o mismo la evaluación de desempeño, se ve que influye mucho la cercanía política a la hora de tomar decisiones y en ocasiones puede haber presiones sindicales también.

- 4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

Diría que, en los procesos de promoción, selección y contratación del personal, que es donde más informalidad se ve.

- 5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

Creo que, en una forma muy superficial, y esporádica se toman decisiones basadas en datos y herramientas analíticas, porque sencillamente no existen datos confiables sobre todo el personal, por ejemplo, como dije antes la situación de los LOYS y los plantas, para la planta si se tienen más datos, pero para el caso de los empleados LOYS no se llevan registros sistematizados de temas como capacitación, licencias, promociones, evaluación de desempeño, etc. Entonces no se pueden usar datos porque no existen. Cada área lleva eso como mejor puede o le parece. Aunque me parece que si hay ciertos datos básicos que se tienen, se trabaja a un nivel muy rudimentario con datos e información de RR.HH, prima la intuición diría.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?

No, en lo absoluto. Los datos que se manejan en el SIAL, el sistema de capacitación del ISC, el sistema de evaluación de desempeño. y las planillas que se tienen de los LOYS no están integrados para nada, y eso complica el trabajo, especialmente si se quieren tomar decisiones en base a ellos.

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

Te diría que la información básica está relativamente actualizada, pero después hay datos que no están depurados o filtrados, y mucha información que ni siquiera se registra. La información puede llegar a estar accesible para cada área en particular, si es que se necesita, pero no está integrada y accesible a nivel de todo el Gobierno de la Ciudad.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

Considero que ayudaría mucho en la toma de decisiones de los procesos de selección y contratación, para saber cuáles son los mejores candidatos, en el proceso de retención de personal, porque hay un alto grado de rotación, pero no se registran datos sobre eso y es necesario, e incluso serviría para extraer datos sobre la evaluación de desempeño, y vincularlos con las necesidades de capacitación.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, para nada, se utiliza la intuición, la experiencia, y muchas veces la cercanía política/ amiguismo para tomar decisiones en esta materia. No se usan datos ni hay bases de datos de candidatos, por ejemplo. No existen métricas en esta materia.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, te diría que ni siquiera existe un proceso de inducción del personal en el GCBA. en mi área puntualmente lo hacemos, pero es de mi conocimiento que eso es una excepción más que la regla., Tampoco hay métricas ni se toman decisiones basadas en datos. Es algo que se debe mejorar.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Para los empleados de planta si se utiliza un sistema de evaluación de personal, que genera datos, pero no son utilizados, no se le saca provecho a esa información que se genera. Hoy la evaluación de desempeño es más que nada un trámite.

Con respecto a los empleados LOYS ni siquiera se les evalúa el desempeño a un nivel más formal, sino más bien a ojo, así que no hay datos objetivos sobre eso, se los evalúa informalmente, digamos. Pueden llegar a haber algunas métricas básicas sobre los empleados de planta, pero no sobre los contratados.

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, en mi área no se utilizan datos, y lo que se usa para promover o desarrollar carrera es decidir en base a cercanía política o amiguismo.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, es un proceso que ni siquiera se mide, y considero que es algo importante para hacer porque hay bastante rotación, sobre todo del personal más calificado pero no se sabe porque se está yendo la gente, es algo que no se está midiendo.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

Considero que se está en un nivel reactivo muy rudimentario, la principal herramienta analítica que se utiliza es el Excel, y los reportes que se sacan son por pedidos específicos, no proactivamente.

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

No, es un trabajo que se tiene que hacer, la gente está muy acostumbrada a tomar decisiones en base al amiguismo, cercanía política, o intuición, y no en datos, y hacer un cambio va a requerir mucha capacitación y sensibilización sobre el tema.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

Yo creo que con las herramientas tecnológicas sí, porque hay un área específica en el gobierno y en cada ministerio que se dedica a sistemas y hay desarrolladores propios. Lo que faltaría es voluntad de las autoridades para que se aplique.

No existe personal con esas competencias, se debería capacitar a la gente en el tema.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Yo considero que los principales obstáculos van a ser culturales, para concientizar a la gente sobre el uso de datos y su importancia, y para que acepten la herramienta. Y el segundo punto va a ser la recolección e integración de los datos a nivel de todo el gobierno y sus empleados, porque hoy me parecen que están muy fragmentados y dispersos.

ENTREVISTADO 4

• Edad/ profesión

28 – Estudiante de abogacía.

¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Encargado de Recursos Humanos; de la parte administrativa, en una dirección General.

• ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

7 años.

1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

No sabía lo que era hasta esta entrevista.

2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Principalmente utilizo dos sistemas SIAL/META 4, para personal de planta

Y SADE, para personal de planta y contratados, pero la información de los contratados que hay en SADE es muy básica, y solo se registran datos personales.

3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA?

Para mi hay dos niveles de decisión respecto a temas de personal, en el nivel central de gestión de Recursos Humanos, donde está la secretaria de Recursos Humanos, se toman decisiones en base cuestiones políticas y económicas, es decir, tiene mucho peso la coyuntura económica y política. No observo mucha planificación a nivel general, por eso diría que se basan más en lo político y económico para tomar decisiones.

A nivel descentralizado, en las reparticiones, veo mucha puja política, rosqueo político a la hora de tomar decisiones referidas al personal. De acuerdo con la cercanía política. O se bajan desde arriba las decisiones, hay mucho cabildeo y rosqueo. Antes se intentaba justificar más con datos las decisiones, pero ahora no existe eso, y veo que falta planificación de Recursos Humanos.

4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

En reclutamiento y promociones es donde se ve más el uso de la intuición o experiencia, además de amiguismo para tomar decisiones de RR.HH.

5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

Se usa muy poco, solo se me viene a la mente que para la evaluación de desempeño del personal de planta y para el sistema de carrera y promociones de las plantas. Porque a los contratados no se los evalúa y no hay datos.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?

Si bien los sistemas tienen sus errores, están bastantes bien integrados en lo que respecta al personal de planta. Sobre los LOYS no hay mucha información o datos que se generen más allá de los básicos.

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

Para tomar decisiones de Recursos Humanos, de la parte técnica, se pueden tomar decisiones con la información disponible porque esta actualizada, depurada y es accesible. Pero para cuestiones de reclutamiento o promoción no hay información directamente, no se generan datos.

Con el sistema SIAL, por ejemplo, tenés acceso a la evaluación preocupacional, licencias, acceso a datos bancarios, a cuestiones normativas, a puestos en los que estuvo ese agente, por ejemplo, ósea que podés sacar ciertos reportes confiables.

En cuanto a contratados no hay mucha información ni actualizada, ni muchas veces accesible, cuando se requieren datos de algún empleado LOYS a veces debo googlear y buscar en el boletín oficial uno por uno a los empleados.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

En reclutamiento ayudaría mucho tener datos, para tomar mejores decisiones. Detectar vocación y capacidad de los postulantes, por ejemplo.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No hay datos, ni métricas, ni información confiable respecto a este tema.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Se hizo un tiempo, un año donde había un proceso de inducción, pero se discontinuó. Y no estaba basado en datos, no hay métricas respecto a este punto.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Si, pero solo respecto a evaluación de desempeño del personal de planta. Ya que no hay datos objetivo del desempeño de los LOYS, porque no se les aplica la herramienta, ya que se usa una forma de contratación de locación de Obras y Servicios.

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Si existen ciertas métricas y análisis que surgen de las evaluaciones de desempeño que se hace al personal de planta y los créditos de capacitación que necesitan para la carrera administrativa.

Pero para los LOYS no hay nada, ni datos, ni información ni análisis.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No hay ningún tipo de métrica o proceso que busque evitar que los talentos se vayan. No hay datos ni un proceso formal.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

En mi opinión se encuentra en el nivel reactivo, ante el estímulo se reacciona. No hay planificación, y se gestiona de acuerdo con la coyuntura, está en un nivel reactivo.

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

A nivel cultural considero que no se está preparado para este cambio, sería difícil por el personal de planta, hay muchos vicios en el proceso de toma de decisiones que sería difícil erradicar. Con personal que esta hace 30 años de gobierno, es muy difícil implementar este tipo de cambios.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

No existe personal capacitado respecto a estas herramientas.

A nivel tecnología, y capacidad si considero que el GCBA tiene la posibilidad de aplicar este tipo de enfoque, el tema es la ejecución, que va a requerir acuerdos políticos, y sensibilizar a las bases. Acuerdo gremial también se requerirá.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

La parte gremial y acuerdos políticos van a ser los principales obstáculos desde mi punto de vista.

ENTREVISTADO 5

• Edad/ profesión

Edad 25.

Estudiante de relaciones laborales.

• ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Como Analista de Recursos Humanos, generalista.

• ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

4 años.

1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

Tomé por primera vez contacto en la universidad, lo escuché afuera del gobierno.

2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Para la gestión de personal utilizamos SADE para los contratos, los módulos LOYS, y para plantas el módulo de Legajo Único. SIAL/META 4 lo utilizo solo para empleados de planta

Utilizamos también SIGAF, que se usa para ver los cobros de los contratos, al igual que LOYS. También se utiliza Excel y Access para las bases de datos.

3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA?

Las decisiones se basan en cuestiones políticas principalmente, no he visto en general decisiones basadas en datos en materia de personal. La coyuntura política también es muy importante a la hora de tomar datos. A veces todo depende del humor o ganas de la autoridad política para que se hagan o no proyectos de RR.HH, por ejemplo.

4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

Diría que en el proceso reclutamiento y selección más que en los otros procesos. Cuando es el momento de elegir a quien entra, por ejemplo, prima más la intuición o se decide a ojo. El proceso de contratación también se guía por las decisiones a ojo más que en datos.

5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

En general no se usa datos o evidencia para ninguno de los procesos de RR.HH.

No existen datos en general en RR.HH, si en otras áreas se usan más datos como áreas de atención ciudadana o con contacto con los vecinos. Pero hacia adentro con los empleados no se usa mucho. Si sé que hacen análisis de dotación, pero es muy macro, y siempre responde a la política. Las decisiones se toman más basadas en la política, y eso terminan afectando al personal, o mismo se toman decisiones basadas en cuestiones económicas.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?

Los datos están totalmente aislados, ninguno está conectado con el otro. Está muy marcada la parte soft y hard también, por ejemplo. Y no hay un solo sistema que integre toda la información del personal.

Los datos están separados y desintegrados de entrada, porque a los contratados se los trata diferentes a los de planta, mismo con los datos o información que se tiene de cada grupo, y esa separación después afecta incluso al clima laboral.

Hay una diferencia muy marcada, los datos deberían estar más integrados. Esta diferencia de cómo se trata a los empleados y los datos genera mucha inestabilidad y malestar. Lo que predomina en los LOYS es la incertidumbre de datos.

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

Yo diría que la información de los empleados en lo que hacen a los distintos procesos de RR.HH no se encuentra actualizada, pero es accesible.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

Considero que, en la parte de reclutamiento, aunque en todos los procesos de Recursos Humanos ayudaría. La gestión del personal sería excelente si hubiera más control y registro de datos de los empleados. Y en general, para saber cantidad de mujeres, hombres, edades, hoy en mi área ni siquiera tenemos esos datos básicos.

Para detener la rotación de personal que hay, por ejemplo, se necesitan datos. Sino es como tomar decisiones a ciegas. Eso descompagina. No se sabía en mi área ni si los empleados tenían hijos. Faltan datos básicos.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Métricas no existen respecto a este proceso, Y tampoco se utilizan datos o registros para este tema. Todo depende de la coyuntura y de la urgencia de las contrataciones.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

En mi área actual no existe un proceso de inducción, no hay herramientas analíticas ni métricas que se utilicen porque no se hace directamente.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Las evaluaciones se toman solo a personal de planta no a los LOYS, ósea que para los LOYS no se generan datos en este proceso. Y para los empleados de planta, se vive solo como un proceso obligatorio no me parece que genere datos objetivos que se puedan aprovechar, porque se pregunta sobre todos los empleados lo mismo, por ejemplo.

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Mira, a los empleados LOYS se les aumenta el sueldo o se los promociona a ojo más que nada, porque no hay suficientes datos sobre ellos, no se llevan los registros en mi área. A la planta es por carrera administrativa, pero se vive como un trámite donde deben cumplir ciertos requisitos, más que mediante análisis de datos.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No existen datos sobre este proceso porque no hay un proceso directamente, no existe ningún tipo de retención de talento, no hay beneficios que ayuden a retener. El área de Recursos Humanos, esta tan atada a lo político, que no se puede proyectar nada en este sentido. Los datos y las políticas de RR.HH deben ir más allá de la coyuntura política.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

Para mí se encuentra en el segundo nivel, donde se generan reportes proactivos, se generan datos, e informes, pero no se toman decisiones de personal basados en ellos. Se generan para tener un control.

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

No, no está preparada la cultura, lo que predomina es la experiencia, y todo funciona a ojo. Para que este enfoque de datos funcione se deben simplificar los procesos, ahora los procesos son muy caóticos y están muy intrincados. Para que funcione un enfoque basado en datos se deben simplificar los procesos y los controles.

Yo creo que al aplicar un enfoque basado en datos y evidencia como este, se organizaría todo y sería más prolijo, ahorraría mucho trabajo y dolores de cabeza.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

En mi equipo no existe personal capacitado sobre estas temáticas.

A nivel tecnológico creo que no se cuenta con las herramientas necesarias, doy gracias que tengo computadora pero ni siquiera tiene Excel.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

La política: se acostumbra a tomar decisiones de RR.HH basadas en cercanía partidaria o afinidad política. Los cambios de gestión y cambio de prioridades políticas también complicarían avanzar con una herramienta como esta.

Otro obstáculo que veo es que hay muchos actores involucrados en los procesos de Recursos Humanos. Los procesos al ser tan largos requieren que intervengan muchas personas, se deben lograr muchos acuerdos y se generan cuellos de botella.

A nivel tecnológico no se está preparado.

ENTREVISTADO 6

• Edad/ profesión.

Edad 28. Lic. en Recursos Humanos.

• ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Me desempeño como Analista de Recursos Humanos. Generalista.

• ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

4 años.

1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

Lo escuché en un curso de formación que tiene el ITBA,

2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Se utiliza drive, y Excel. SADE y SIAL para empleados de planta.

La parte de selección y las entrevistas se llevaban en Excel, formularios y encuestas todo a través de Excel.

Hay una distinción en cómo se gestionan los datos de planta y cómo se gestionan los datos de los contratados. Creo que a nivel de empleados de planta hay más datos y sistemas específicos, pero a nivel de empleados contratados no hay muchos.

3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA?

Desde mi experiencia se toman las decisiones en base a cuestiones políticas o económicas, no en base a datos o evidencia.

4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

En la parte de desarrollo de carrera y promociones, diría que se utiliza más el ojo, más que datos. Las promociones y desarrollos de carrera reales se dan en función de la cercanía y afinidad política.

5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

Muy poco, nada diría. Para decisiones de personal no se utilizan datos o métricas. La mayoría se toman en base a decisiones políticas.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?

Los datos están fragmentados, no están unidos, no hay un sistema que integren los datos, todo es por separado. Se hace mucho hincapié en la administración de personal, en los datos más básicos.

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

Los datos no se encuentran actualizados para nada. No son accesibles tampoco, se depende de que otros sectores te pasen datos o bases de datos del personal que muchas veces no están actualizados. En una ocasión me tocó contactarme con un agente por mail, y en realidad hacía dos años no trabajaba para el GCBA.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

Para el desarrollo de personal serviría mucho contar con datos, para desarrollar a las personas. Para cuadros de remplazos, no se cuenta con la información sobre el potencial de los empleados para

desarrollarlos. En esto ayudaría mucho tener datos y un enfoque como el que propone People Analytics.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No se utilizan datos en general y no hay métricas. Para algunos programas si hay algunas métricas, pero en general no hay datos ni métricas sobre este proceso.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No existe un proceso de inducción o un seguimiento de Recursos Humanos a la persona que recién ingresa. Por eso no hay métricas tampoco.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Para la planta existe la evaluación de desempeño, ligada a la remuneración, pero solo para los de planta, no para contratados, había evaluaciones de desempeño informales, pero eran una instancia para dar feedback, pero no quedaban datos registrados ni métricas.

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Para la planta existe la carrera administrativa y hay métricas sobre eso, pero para los contratados es a ojo, en base a la afinidad. Depende de los contactos que tengas.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No existen métricas ni procesos ni nada sobre retención del personal, de hecho, es un problema grave que se tiene, pero no se está midiendo. Solo puedo nombrar que ahora se hace una encuesta de salida en mi área, pero se empezó hace poco con el proceso, por lo que no se tienen muchos datos.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

Considero que en un nivel de reportes reactivos que se van generando a pedido o para intervenciones puntuales.

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

No, no creo que la cultura esté preparada para este paso. Se acostumbra a tomar decisiones en base a lo político y eso va a ser difícil de cambiar, está muy arraigado en la cultura.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

No existe en el equipo personal capacitado sobre esta temática. A nivel tecnológico creo que el gobierno está preparado para adoptar este enfoque, pero debería prestarse atención a la capacitación porque a veces se implementan herramientas tecnológicas, pero no se capacita al personal sobre la forma de usarlas o sus beneficios y entonces los empleados no las usan. Se gasta dinero en adquirirlas, pero después no las usa nadie.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Superar la falta de información y datos que hay. La unificación de bases de datos. Empezar a ordenar los datos. La cultura va a ser un obstáculo, va a haber que capacitar a la gente.

La política podría obstaculizar, porque si se tiene la información y se generan datos y análisis, pero desde lo político no se utiliza esto para la toma de decisiones, no serviría tampoco.

ENTREVISTADO 7

• Edad/ profesión

36 AÑOS - Licenciada de Relaciones del Trabajo

• ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Asesora de capital humano.

• ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

6 años.

1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

Tenía noción general de lo que era, lo leí en revistas. Pero no manejo el concepto en profundidad.

2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Siempre trabajé más en la parte soft, así que uso Excel, y Google drive.

3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA?

Hoy, la mayoría de las decisiones en materia de Recursos Humanos son políticas, no se basan en datos ni en evidencia.

4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

Mirá, proceso de retención no hay directamente. Proceso de Desarrollo de carrera no hay, siempre son los mismo los que avanzan o cambian de cargo, y está relacionado a lo político.

En lo que respecta a evaluación de desempeño solo se toma a los empleados de planta, pero es algo que se vive como obligatorio, no como un proceso que pueda generar valor. A los empleados contratados como LOYS directamente no se les evalúa el desempeño.

Reclutamiento y selección se rige también por la informalidad no hay datos.

Inducción no existe directamente.

5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

Nada, no se usan datos o herramientas analíticas para tomar decisiones en cuestiones referidas al personal, todo se basa en lo político.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?

Los datos hoy no están integrados. Todo está fragmentado, por un lado, está el ISC, por otro lado, la DGTAL. A nivel sistemas tenés el SADE y el SIAL que están separados, la información referida a los Recursos Humanos hoy está dispersa y fragmentada.

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

No la información no es accesible, porque no hay un sistema general confiable ni creíble. Y por ese mismo motivo es difícil que se encuentre actualizada.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

Creo que un enfoque como este ayudaría en todos los procesos de Recursos Humanos, y a tomar mejores decisiones, desde evitar la alta rotación, al desarrollo de carrera, saber el performance de la gente, todo.

El caos evita el blanqueo, en el desorden cada uno hace lo que quiera. No se busca la optimización de los Recursos Humanos por eso.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No hay métricas ni procesos de reclutamiento. Se maneja un Excel con las búsquedas. Se maneja un Excel con Google drive, y todo es manual, todo es muy rústico.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

En general no hay nada, no hay métricas, no te enterás quien entró. Solo me entero cuando hubo un alta o una baja. Pero no el momento en el que ingresa el personal. No hay proceso de inducción directamente.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Existir métricas, existen, es a lo único a lo que se le puede sacar métricas, porque es obligatorio para la carrera administrativa. Pero después termina siendo como una obligación el tema de la evaluación de desempeño.

Y en realidad a los LOYS no se les evalúa el desempeño directamente.

Y a los empleados de planta ni siquiera los jefes le evalúan el desempeño, los directores o autoridades delegan la evaluación de desempeño de sus agentes a otras personas que no son los jefes, porque ni siquiera conocen a la gente. Por eso te puedo decir

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Sobre el proceso de desarrollo de carrera y promoción te puedo decir que todo está atado a la política, no hay promociones que no se basen en lo político. No hay métricas tampoco, porque no hay datos.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No existe un proceso de retención, no importa la parte interna. No interesa si los empleados vienen o se van, lamentablemente.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

Nivel uno, reactivo, diría, se hacen informes y todo a pedido, para mostrar. Pero es de forma reactiva.

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

No, yo creo que no, porque a nivel cultural la gente está muy golpeada y también porque no hay credibilidad, entonces culturalmente creo que no se está preparado para pasar a un enfoque como este.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

Ahora con la tecnología que tenemos no. La plata está, si se quiere se puede, pero considero que políticamente no se busca optimizar las decisiones de Recursos Humanos.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Entiendo que el Sindicato podría ser un obstáculo, no creo que esté muy de acuerdo con este enfoque

Y el otro obstáculo puede ser político, mismo desde el nivel político puede haber resistencia para aplicar un enfoque como este.

ENTREVISTADO 8

- Edad/ profesión: 27 años. Licenciada en Relaciones del Trabajo.

- ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Generalista.

- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

3 años.

1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

Por medio de un curso de Power BI. Me abrió mucho la cabeza y me hizo repensar mucho en las formas de trabajo en Gobierno.

2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Intranet y toda herramienta/sistema interno de GCBA y Excel.

3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA? .

Mayormente muchas de las decisiones están íntimamente relacionadas con la política y economía del GCBA. En nuestro país el contexto sociopolítico y económico se encuentra en constante cambio, por lo que es necesario tener capacidad de adaptación fluida y cierta flexibilidad para que la gestión de RR.HH pueda hacer frente a ello.

4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

En el área de reclutamiento, selección y contratación.

5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

Sin saberlo fehacientemente estimo que en las áreas de más alto rango en la estructura organizacional del GCBA se utilizan herramientas analíticas para la gestión. Sin embargo, esa línea no está visiblemente comunicada o difundida para incorporarla o implementarla.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados? .

No, siempre teniendo en cuenta como reviste el personal en el GCBA, se utiliza determinado sistema para su gestión. Hoy en día la incorporación de sistemas electrónicos que eliminan el papel, facilitó y agilizó mucho el trabajo diario. Sin embargo, hay tanta información distribuida en tantos canales, sistemas y herramientas que hace imposible tenerlos todos a consideración a la vez. (Ej. en BA desde adentro podés obtener información útil para la gestión de RR.HH: instructivos, normativas, UCCOOP. Pero la aplicación de procedimientos, incidencias etc., lo gestionás mediante SIAL Meta4).

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

Sin lugar a duda, hoy es más accesible que hace 5 años atrás; respecto a si se encuentra actualizada y depurada podría decir que en cierta medida si, aunque falta mucho para que ello se efectivice al 100% y de manera óptima y confiable.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

Sin lugar a duda, ayudaría en todos los procesos que mencionás. Permitiría la obtención de datos y evidencia empírica para que la toma de decisiones sea no solo más ágil, sino también basada en datos fácticos. Sin embargo, creo que es un tema pendiente en agenda para difundir y también incorporar entre todos los responsables de RR.HH.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

En el lugar donde trabajo si, aplicamos el análisis y uso de datos para el proceso de reclutamiento y selección.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Para este proceso no, simplemente evaluamos la cantidad de personas recientemente incorporadas y a partir de allí gestionamos la agenda para concretar la inducción.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, es un proceso que tenemos pendiente por lo menos en el área donde trabajo.

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, pero lo tenemos pendiente en línea con la respuesta anterior.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Lamentablemente no.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

Considero que se encuentra en el nivel 1, en cuanto a la aplicación de datos o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

Sin lugar a duda, sí. Creo que el GCBA posee las herramientas y el capital humano para hacerlo.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

Si, creo que el GCBA cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico; es momento de empezar a implementarlo.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Falta de capacitación, miedo a los cambios, hay personas que trabajan hace muchos años en GCBA viendo pasar un montón de gestiones, y creo que, como todo cambio, podría generar miedo e incertidumbre; a veces es muy difícil salir de la zona de confort. Pero creo que hay mucha gente capacitada y con las herramientas necesarias para acompañar, capacitar y sobre todo implementar y ejecutar este enfoque.

ENTREVISTADO 9

• Edad/ profesión

34 años estudiante de Ciencias de la Comunicación, Fotógrafa, Analista de Recursos Humanos.

• ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Como Generalista de RR.HH

• ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

7 años.

¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

En la facultad.

2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Dado que es un organismo público/estatal con una gran dotación de personal, utilizan sistemas internos creados por el propio GCBA y a veces por consultoras. Sin embargo, para el personal de planta permanente, uno de los sistemas es el SIAL - Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos y Liquidación de Haberes, que es insuficiente de información y no reúne completamente a todos los modos de contratación, asimismo se utiliza más para lo administrativo y no tanto para la toma de decisiones. En relación con los sistemas de las evaluaciones de desempeño, que sí pueden influir en las tomas de decisiones, es solo para planta permanente y puestos gerenciales o funcionarios (no abarca todo el espectro del personal) y existe un sistema creado por asesorías externas que brinda información parcial.

3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA? (Ej. Política, económicas, intuición, experiencia, datos, evidencia etc.)

En su gran mayoría las decisiones son política y económicas. Puede ser también intuitivas, pues según la coyuntura sociopolítica se suelen hacer modificaciones sobre la marcha. En ciertos aspectos tiende mucho a la improvisación.

4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos (Reclutamiento, selección y contratación; inducción; evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y promociones, ¿o retención de personal) considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

En selección, contratación y promociones se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA:

5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

En medida selectiva diría, no se basan en datos ni herramientas analíticas para todas las áreas, es una organización compleja, pues al estar atravesada tan fuertemente por la política, las decisiones responden muchas veces a miradas subjetivas. Sin embargo, los datos y herramientas analíticas que más se mueven son los que competen a las plantas permanentes.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados? (Ej.: están todos juntos, en un solo lugar, unificados, etc.)

No, no están todos juntos, debido a la gran dotación y a los distintos tipos de contratación se utilizan sistemas separados. Es un problema aún por resolver.

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

No, en muchos casos está desactualizada y tiene deficiencias en cuanto a la depuración del sistema de información digital. Tampoco es del todo accesible, hay que saber utilizar los programas internos del GCBA y al mismo tiempo requiere autorización según jerarquía y función.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

Funcionaría en principio para ordenar y estandarizar procesos de gestión del personal. Luego en procesos de búsqueda interna, cuando se necesita cubrir un puesto muchas veces se tiene el perfil y el potencial en la misma organización, pero se desconoce por no tener un sistema de información que englobe a todo el personal con sus perfiles, Expertise y desempeños. También considero que funcionaría para capacitación de personal que requiera adquirir conocimiento nuevo o actualizarse para su mejor desempeño. Las herramientas van cambiando y perfeccionándose, eso debería ir en paralelo en las habilidades del personal.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Desconozco si existen análisis de datos ni métricas generales. Solo en determinadas reparticiones en las que se pueden dedicar tiempo, presupuesto y personal a realizar dichas tareas. Son pocas las reparticiones que lo hacen y suelen estar más asociadas a los altos rangos jerárquicos, como por ejemplo las reparticiones de Jefatura de Gobierno, donde se necesitan tomar decisiones puntuales para abarcar luego a todas las áreas.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No se utiliza ningún análisis global dentro del GCBA, depende de cada repartición. Algunas lo hacen de manera personal, con consultoras o sistemas propios creados por las áreas de personal y RR.HH. No existen métricas de este proceso tampoco.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Existe un sistema de análisis de datos solo para el personal de planta permanente. Desconozco si genera métricas del proceso.

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Existe una institución dedicada a eso: El Instituto Superior de la Carrera que pertenece al GCBA. Realizan análisis de datos del personal de planta permanente para evaluar el desarrollo de la carrera profesional. Existen métricas sobre esto, pero son insuficientes ya que no abarca a todas las modalidades de contratación.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No existe nada referido a la retención del personal. Y es un gran problema de esta organización, es un desafío grande para trabajar.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1.

Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

Depende las áreas y/o reparticiones, no es una organización homogénea por lo que tiene distintos niveles de madurez en las distintas áreas. Pero en general la mayoría está en el nivel 1. Y las áreas de tomas de decisiones como Jefatura de Gobierno/Subsecretaría Gestión de Recursos Humanos, está en nivel 2 y 3.

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

Considero que la cultura laboral del GCBA es compleja y no está preparada, debido a la gran dotación que tiene con sus distintos modos de contratación, también porque es una organización atravesada por coyunturas políticas complejas en donde intereses de funcionarios y sindicatos generan conductas y hábitos contrapuestos. Lo que termina por generar tensiones a la hora de la toma de decisiones, porque los criterios basados en datos o evidencias serían susceptibles a decisiones completamente subjetivas.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

Sí, pero requiere complementarse con capacitaciones al personal, también mediante campañas de consciencia en cuanto al valor que aportaría a la cultura laboral del GCBA.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Las desigualdades profundas en cuanto a los modos de contratación ocasionan una cultura cortoplacista para algunos y de estancamiento para otros. Los datos y evidencias serían dispares en ciertos aspectos. Por otro lado, es un tema para trabajar la actualización de sistemas de información digital, por lo que sería lento y difícil de implementar, pero no imposible.

ENTREVISTADO 10

•Edad/ profesión:

34 / Lic. en Recursos Humanos

• ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Administración y selección

• ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

4 años

1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

Esta es la primera vez que escucho el término.

2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Sistemas de gobierno como SIAL o SADE

3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA?

Principalmente diría que las decisiones se basan en la experiencia, y en cuestiones de la coyuntura económica.

4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

Considero que en el proceso de selección se utiliza más la experiencia o intuición.

5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

En ninguna medida, directamente no se utilizan datos para estas cuestiones.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?

En parte, los datos de los empleados de planta se encuentran un poco más integrados que los datos de los empleados LOYS.

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

No, para mis los datos no se encuentran actualizados, depurados ni accesibles.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

Considero que, en la búsqueda de información de personal, como la carrera, edad, etc.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, no se utilizan herramientas analíticas ni hay métricas, pero me encantaría.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, no hay métricas ni se utilizan herramientas analíticas en este proceso.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Hay un proceso de evaluación de desempeño sistematizado propio de GCBA para los empleados de planta, pero no se hace un análisis de datos referido a eso

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, no hay métricas ni se utilizan herramientas analíticas en este proceso.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, no hay métricas ni se utilizan herramientas analíticas en este proceso.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

Diría que se encuentra en el nivel 1, donde solo se producen reportes operacionales/reactivos.

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

No, para mí la cultura no está preparada para el pase a un enfoque de tipo analítico para la toma de decisiones en materia de personal.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

No, para mí no se cuentan con las herramientas tecnológicas ni con el personal capacitado para una implementación de este tipo.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Desde mi punto de vista un obstáculo importante podría ser el presupuesto, que se decida habilitar presupuesto a un proyecto como este.

Entrevistado 11

- Edad/ profesión

30 años, Lic. en administración de Recursos Humanos.

- ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Gerente de Capital humano.

- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

En total 8 años en el Gobierno de la Ciudad.

- 1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

Esta es la primera vez que lo escucho.

- 2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Principalmente lo que utilizamos son planillas de Excel. También se utiliza el Sial/meta 4, pero en menor medida, porque tenemos muy pocos empleados de planta en mi repartición, la gran mayoría, el 80 %, son contratos LOYS, de 440 personas, 350 son contratos, por eso principalmente nos manejamos con Excel.

- 3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA?

Considero que se utiliza mucho la intuición, también la experiencia, y muchas decisiones se basan en cuestiones meramente económicas.

- 4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

Entiendo que se utiliza la intuición y experiencia principalmente en los procesos de promociones, reclutamiento, selección y contratación de personal.

- 5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

Te diría que prácticamente no se usa nada de datos o herramientas analíticas para la toma de decisiones en materia de personal. Las decisiones son basadas en política y coyuntura más que nada.

- 6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?

No, los sistemas, y por consiguiente los datos, no están integrados, porque yo no tengo en el sistema SADE, por ejemplo, que es el que más uso, hay distintos sistemas y muchas planillas de Excel dispersas, esta todo fragmentado

- 7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

En mi sector los datos están actualizados, están depurados y son accesibles, pero trato y tengo experiencia en otras áreas y en general a nivel gobierno los datos de personal no suelen estar actualizados, ni depurados, ni son accesibles.

- 8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

Considero que un enfoque como People Analytics ayudaría mucho en el proceso de promociones, y capacitación. Nos pasa que no tenemos plata, y tener más datos de los empleados nos ayudaría a motivarlos de otras formas, más allá de la económica, y también a aprovechar más sus talentos.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Nada no existen métricas, y no hay un proceso claramente definido tampoco.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Hacemos un proceso de inducción en la secretaría, también hacemos encuestas con Google form sobre la satisfacción con la inducción, pero todavía no estamos sacando métricas sobre esto, es algo muy nuevo.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

La evaluación de desempeño esta formalizada y se están generando ciertos datos, pero todavía los estamos aceitando, no estamos sacando métricas ni analizando esta información aún.

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No hay nada formalizado. Tenés para los empleados de planta la carrera administrativa, pero es un trámite más que nada, y para los empleados contratados LOYS, que son la mayoría, se hace sin datos, ni métricas, más que nada a ojo.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Tenemos mucha rotación, 31% de rotación. Todavía no hay proceso de retención implementado, por lo cual tampoco se generan datos o métricas sobre este proceso.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

Directamente te diría que estamos en el nivel más básico, utilizando reportes operacionales, pero es todo muy reactivo, todo es a pedido

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

Depende el área, yo creo que se trata en querer hacerlo más que de estar preparado, aunque algunas áreas están más maduras y mejor preparadas.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

Herramientas tecnológicas no, se deben crear, el personal sí, se cuenta. Y la capacitación va a venir de la mano del sistema que se cree.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Siempre cuando hacés un cambio hay una cierta reticencia, por el rechazo mismo.

Los políticos van a querer entender para qué, por qué se busca implementar este enfoque y va a haber resistencia. Yo creo que el desorden en los datos del personal también permite esconder ciertas cosas que no se quiere que salgan a la luz, por eso para mí este desorden es un poco adrede.

Va a ser un cambio cultural muy fuerte. Los sindicatos podrían también ser un obstáculo

ENTREVISTADO 12

- Edad/ profesión

32 años, Lic. Relaciones Laborales.

- ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Generalista.

- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

4 años.

1. ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

Creo que, en algún congreso de Recursos Humanos, pero es un concepto nuevo para mí.

2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Sistemas internos del ministerio diseñado para la policía como SIRHU.

3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA?

Económica, según el presupuesto que se maneje en el momento se toman distintas decisiones.

4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

Reclutamiento y selección quizás sean los procesos más intuitivos en mi área, aunque hace tiempo hay muy pocos y por lo general son referidos.

5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

Bastante poco en general, pueden usarse algunas bases de datos o Excel, pero los datos del personal no están correctamente registrados o cargados en su totalidad, lo que puede dificultar el análisis.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?

No. Particularmente en la policía de la Ciudad se intenta tener todo unificado en el sistema que anteriormente mencioné.

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

No, no suele estar actualizada ni ser accesible sin usuario y permisos pertinentes.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

Capacitación creo que sería interesante, ya que en el área donde me desempeño hoy en día la capacitación está ligada al proceso de ascenso y es opcional y voluntario de cada persona.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No en el área donde me desempeño.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, a los nuevos ingresos solo se los invita a participar de una charla de inducción.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Si, la evaluación de desempeño del personal policial la hacemos a través de una plataforma informática diseñada por el MJyS de donde sacamos métricas de procesos de años anteriores para poder hacer mejoras y proyectar todos los años un nuevo proceso de evaluación de desempeño mejorado.

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

En cuanto a lo que es ascenso de personal policial hay todo un proceso (reglado por la ley de la PCBA) que implementamos todos los años a través de un sistema informático, donde en base a los cupos o presupuesto se definen las vacantes y el personal que se inscribe pasa por un proceso de aprox. 10 etapas de evaluaciones para ascender a cargos superiores.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, por la particularidad de la estabilidad del empleo del Policía, no se necesita.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

Diría que hoy el GCBA se encuentra en el Nivel 1

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

No en la inmediatez, pero no es algo que no se pueda implementar y trabajar culturalmente como muchas cosas que se han implementado en el GCBA y funcionaron.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

Creo que se necesitaría capacitación, plan de concientización cultural, herramientas tecnológicas.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

El poco conocimiento del tema y de la herramienta, puede hacer que no se explote del todo los beneficios que tiene; la resistencia cultural, aunque las generaciones más jóvenes (que son muchas) podrían verlo muy necesario.

ENTREVISTADO 13

• Edad/ profesión

55 años - Licenciada en gestión educativa.

• ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Gerente de capital humano

• ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

30 años

1. ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

Lo he escuchado en LinkedIn, es un nuevo concepto para mí.

2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Utilizamos Sial Meta/4 para los empleados de planta, y para los empleados contratados como LOYS el sistema TAD vinculado a SADE.

3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA? (Ej. Política, económicas, intuición, experiencia, datos, evidencia etc.)

Creo que en general se toman las decisiones más en base a la experiencia o intuición, aunque ahora se ordenó bastante, generamos una red de enlace de formación, por ejemplo, donde se analizan las necesidades de capacitación. Ahora se hace un filtro, hay un plan de formación y muchas de las decisiones que se toman en materia de capacitación están basadas en los inputs de las reuniones con los enlaces de formación.

4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

Considero que en el Desarrollo de carrera se utiliza más la intuición que datos. Por ejemplo, para dar becas de estudios, se suelen dar a ojo, y no basados en datos o evidencia.

En la retención también veo que se usa más el ojo, no hay datos ni procesos para retener al personal, por ejemplo.

5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

Creo que en general no se usan datos ni herramientas analíticas, pero ahora en capacitación se comenzaron a utilizar más datos, se pueden sacar métricas, pero en los otros procesos se utiliza más la intuición.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?

Considero que los datos y sistemas no se encuentran para nada integrados. La parte soft de Recursos Humanos no está integrada con la parte hard. La capacitación se maneja, por un lado, la evaluación de desempeño por el otro. Y además cada repartición maneja sus propios datos. También hay una diferencia muy grande entre empleados contratados y de planta y eso no ayuda a la integración. Ahora hay algunas iniciativas para comenzar a integrar todo al sistema meta 4.

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

Si, considero que está bastante actualizada. Pero no es accesible para todos. Hay muchos datos que no se sabe quién los tiene o que las áreas que los administran no los quieren compartir. Eso es un problema a la hora de gestionar al personal.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

Considero que un enfoque como el de People Analytics ayudaría mucho en el proceso de reclutamiento También ayudaría en el proceso en retención de personal el tener datos. No hay nada para la retención y ayudaría.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No existen métricas sobre este proceso. Existe un proceso de reclutamiento, pero no se generan métricas. No se registran datos.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No hay métricas, no hay proceso de inducción. Solamente hay algunos cursos, pero no todos los empleados los toman. Depende de que el área los envíe a los cursos de inducción, pero no es algo generalizado.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Existe un proceso de evaluación de desempeño para los empleados de planta permanente, y ahora en mi sector también se comenzó a evaluar al personal contratado como LOYS, pero no hay métricas, ni se utilizan herramientas analíticas para procesar los datos.

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No existe un proceso claro, ni métricas, todo se hace a ojo, sin tomar decisiones basada en datos concretos o evidencia.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No hay nada, estamos en cero. No existe un proceso siquiera, no hay, ni se generan datos al respecto.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

Considero que hoy el GCBA, en materia de utilización de datos para tomar decisiones de Recursos Humanos, se encuentra en un nivel reactivo, porque si bien existe la posibilidad de generar reportes y utilizar los datos con los que se cuenta, solo se hace a pedido, muy reactivamente. No hay una mirada integral de Recursos Humanos, y eso afecta a la utilización de los datos.

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

Considero que culturalmente a nivel de líderes si se está preparado para un enfoque como este, el resto, quizás, puede oponer cierta resistencia, pero es lo normal de cualquier cambio. Pero a la larga culturalmente se puede aceptar.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

En tecnología considero que si el gobierno está preparado.

El problema es que este tema no está dentro de agenda. Los medios y las herramientas están, falta visión y voluntad.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Primero, veo que lo político puede ser un obstáculo, porque la cúpula política va a querer saber dónde está el beneficio para ellos, aplicando un enfoque como este.

El sindicato también va a ser un obstáculo, porque creen que todo lo nuevo es para echar gente. Y eso les va a reducir afiliados. Hay conversaciones que se deben hacer con el sindicato.

ENTREVISTADO 14

- Edad/ profesión

32 años, Lic. En Recursos Humanos.

- ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Generalista de RR.HH.

- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

1 año.

1. ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

En 2014, cuando en mi último año de facultad, cursé la materia “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” con el Dr. Luis María Cravino, especialista en la materia. Luego, en el ámbito laboral, ese mismo año y estando a cargo del área, apliqué dichos conocimientos para la auditoria anual ISO 9001.

2. ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Para todo se utiliza Google Drive.

3. Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA?

Contactos: por mi experiencia en el área, se basa todo en redes de contacto, referidos que son de confianza y/o trabajaron en proyectos en el ámbito público o de similares características.

Perfil: el que ingresa al menos es graduado de carreras alineadas al proyecto y con experiencias laborales anteriores; salvo ingreso por algún programa interno del GCBA.

4. ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

Diría que para el proceso de reclutamiento se utiliza la experiencia

Para el proceso de evaluación de desempeño se utiliza la intuición más que nada.

Para lo que es desarrollo de carrera diría que se utiliza la experiencia y la intuición (es un híbrido, ya que muchos de los cargos son más a “dedo” y la experiencia se acomoda al lugar.

En cuanto al proceso de retención: lamentablemente no me parece que exista, solo puede darse un cambio de proyecto y/o área si es de una misma Dirección/Secretaría.

5. ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

Diría que se utilizan datos y analytics para todo lo referido a clima interno y proyectos de cultura organizacional.

6. ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?

No. Puede estar todo unificado en drive, pero no todos tienen acceso. En más de una ocasión, se propuso un estilo de “reservorio” de base de datos útiles, indicadores, herramientas de gestión e informes de proyectos, entre otros. Y tampoco todos los datos se encuentran en Drive.

7. ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

Sí, el perfil analítico y enfoque cuantitativo del Jefe de Gobierno ayudan a mantener indicadores actualizados en todos los proyectos vigentes. Aunque creo que la información podría ser más accesible al empleado, con un enfoque más interno también y no solo hacia la ciudadanía.

8. ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

En capacitación y evaluaciones de desempeño, creo que aún son áreas para desarrollar y perfeccionar. Si bien se desarrolló la carrera administrativa, no llega a reflejar en muchas ocasiones las realidades laborales de los empleados/as. Con un sistema de Analytics, podría estructurarse mejor los KPI's de procesos diarios y performance.

9. En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Sí, yo ingresé por el Programa de Jóvenes Profesionales y en esa iniciativa se llevaban registros de métricas, de tiempo, edad, carreras, entre otros. Para ingresos fuera de programas, no creo que existan métricas unificadas, sino que queda a criterio de cada área, ya que los ingresos se realizan por representante de RR.HH de cada Ministerio/Secretaría.

10. En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No que conozca. La inducción que yo tuve en mi ingreso fue contemplada por el programa, pero no es la misma para el resto de los empleados de gobierno que ingresan. De todos modos, en mi área realizamos un módulo de la inducción a gobierno que realizaba el Min. De Modernización y realizamos métricas del tipo de satisfacción, usabilidad, etc.

11. En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No conozco. En las evaluaciones de desempeño que me realizaron y posterior feedback, no me demostraron nada, fue bastante cualitativo.

12. En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

En las áreas que trabajé no, era más a criterio personal del Gerente Operativo o director, o por antigüedad.

13. En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No.

14. ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

Nivel 2. Por qué en las últimas gestiones hubo una fuerte tendencia a la sistematización de datos y consiguiente análisis de estos, unidos a la tendencia de mercado de gestión de proyectos alineados al desarrollo de indicadores del mismo. De todos modos, indico dicho nivel ya que aún está todo de forma precaria. Si bien en el ámbito público, marque tendencia, aún se podrían realizar muchísimas acciones más predictivas y de búsqueda de eficiencia.

Dado que muchas de las iniciativas están marcadas por la política, la imagen pública y la demanda de los ciudadanos, esto a veces afecta e interfiere en la transparencia de los datos y pureza de la predicción. Por lo que creo que podría ser un limitante en cuanto a los avances de nivel en la madurez de la aplicación de los datos.

15. ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

Sí, el empleado de GCBA está más influenciado y alineado a las prácticas del mercado, además que busca un impacto positivo de sus acciones, por lo que, de garantizarse la eficiencia y transparencia de datos, considero que estaría muy satisfecho en trabajar bajo este enfoque.

16. ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

Sí, sin dudas, sólo requiere de decisiones políticas y aplicación en colaboración con referentes de la temática (consultorías, etc.).

17. ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Resistencias de empleados con mayor antigüedad, que desconfíen de la nueva iniciativa promovida, por desconocer el sistema y la forma de ejecución de estos. A su vez, la planta política

podría verse afectada en caso de que los indicadores no los acompañen y quiten el proyecto o reduzcan presupuesto de ellos.

ENTREVISTADO 15

• Edad/ profesión:

25 años/Lic. en Administración de Recursos Humanos.

• ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

En el área soft y planeamiento de Recursos Humanos.

• ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

Hace 1 año y 11 meses.

1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

En clases de la universidad.

2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Google Drive y carpetas compartidas.

3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA?

La mayoría de las decisiones que se toman en el área de personal diría que son políticas.

4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

Diría que en todas se utiliza la experiencia o la intuición, principalmente para tomar decisiones.

5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

Cada vez se incrementa más el uso de métricas para realizar todo tipo de procesos, por ejemplo, al plantear los proyectos soft y de planeamiento, si o si tenemos que presentar los mismos con porcentajes históricos y actuales, para luego, cuando el proyecto se ejecute, comparar y analizar los resultados obtenidos.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?

Lamentablemente los datos no se encuentran integrados por el momento.

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

Si, considero que la información se encuentra actualizada, depurada y accesible.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

Considero que un enfoque como el de People Analytics ayudaría para todo tipo de procesos ya que de este modo podríamos medir diferentes indicadores para detectar en donde estamos y a donde queremos llegar.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, no se utilizan métricas, ni herramientas analíticas para el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, no se utilizan métricas, ni herramientas analíticas para el proceso de inducción.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Si, hay una página exclusivamente diseñada para dicho proceso, el cual te indica cuales son los progresos o no de los colaboradores frente a los objetivos que debe cumplir. Pero está orientada para los empleados de planta.

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Si, lo realizan en otra área para los colaboradores de planta del GCBA.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Si, actualmente estamos implementando cambios culturales en el cual realizamos entrevistas y detectamos a los talentos que quieren desarrollarse dentro de GCBA y analizamos donde podrían reubicarse en un futuro para su desarrollo.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo).

Se encuentra en un nivel 1, considero que hay demasiada burocracia que no permite crecer en ciertos aspectos. Por lo cual la utilización de herramientas analíticas se encuentra en un nivel reactivo.

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

Creo que todavía hace falta un cambio cultural fuerte para que eso pase. Por lo pronto estamos en transición hacia ello.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

Considero que se está trabajando para llegar a ello.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Considero que los principales obstáculos que se deberán enfrentar para la implementación de un enfoque como el de People Analytics, serán políticos y económicos.

ENTREVISTADO 16

• Edad/ profesión:

35 años. Licenciatura en Relaciones del Trabajo/Docente.

• ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Generalista de Recursos Humanos.

• ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

1 año.

1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

Esta es la primera vez que escucho el término.

2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

SIAL para los empleados de planta y Excel para los empleados contratados.

3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA?

Diría que la mayoría de las decisiones referidas al personal se basan en cuestiones políticas y económicas más que en datos o evidencia.

4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

Creo que la experiencia se utiliza sobre todo para procesos como desarrollo de carrera y promociones, así como reubicaciones.

5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

Creo que se intenta avanzar para la toma de decisiones con fundamentos e indicadores específicos, pero todavía falta mucho.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?

No, creo que los sistemas de RR.HH y los datos no están integrados.

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

No, considero que los datos no están actualizados ni son muchas veces accesibles.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

Considero que en todos. Porque es un enfoque concreto que va a permitir tomar decisiones basadas en evidencias reales. Por supuesto que para eso se debe contar con datos actualizados.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Diría que en general no existen métricas ni se llevan datos sobre este proceso, es todo bastante informal, cada área lo hace como puede.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No existe un proceso de inducción en la actualidad, por lo cual no hay métricas ni datos referidos a este punto.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Si; el proceso de evaluación de desempeño está sistematizado con evaluaciones digitales con posibilidad de solicitar revisión y demás, pero solo para los empleados de planta. Existen métricas, pero solo referidas a esos empleados.

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Si, depende el grupo de empleados, por ejemplo, para el programa de jóvenes profesionales, estaba sistematizado el proceso de desarrollo de carrera y promoción, con soporte en las evaluaciones de desempeño digitales. Existen métricas. Pero esto no sucede con todos los grupos de empleados.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, no se generan datos ni existe un proceso de retención del personal.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

En este momento, considero que el GCBA se encuentra en el nivel 1, de reportes operacionales, reactivo.

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

Estimo que sí, pero de todas formas me parece que debe ser algo a chequear exhaustivamente antes de una implementación real.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

Considero que no, que aún falta desarrollar las herramientas tecnológicas para aplicar un enfoque como este, y capacitar al personal.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Falta de preparación del personal y de los puestos de supervisión, falta de recursos tecnológicos para tal vez, necesidad de adaptar la cultura organizacional a una que aproveche las ventajas de un enfoque analítico.

ENTREVISTADO 17

• Edad/ profesión

27 años, Lic. En Recursos Humanos

• ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Generalista de Recursos Humanos.

• ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

2 años.

1. ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

Honestamente al término lo empecé a conocer hace poco en un curso extralaboral, sin demasiada profundidad.

2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

No tenemos ningún sistema establecido. La Gestión de Recursos Humanos la hacemos a través de Excel, PPT, etc. Y el proceso cambia según la persona que lo gestione.

1) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA?

Las decisiones en mi sector generalmente se dan por política en la gran mayoría de los casos, a excepción de algún caso, que tiene que ser muy particular el puesto, por ejemplo, como para que se tome una decisión basada en datos. Hasta podría decir que las decisiones por datos son nulas.

2) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

Selección y Contratación, y evaluación de desempeño son los dos procesos más fuertes en donde se deja en claro que se utiliza la intuición al momento de la toma de decisiones, y estos son los procesos claves para el desarrollo de una organización en general.

3) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

Muy poco, casi para nada, en algunos procesos existen algunos datos, pero son para fines más estadísticos, que para tomar decisiones.

4) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?

Están totalmente desintegrados. De hecho, creo que es un gran problema que tiene GCBA. No hay una herramienta que unifique por ejemplo, Reclutamiento, un proceso que debería estar unificado, tanto para reclutar interna como externamente.

Siempre pensé, y a través de un par de work shops confirmé, que GCBA trabaja en silos. Si bien en algunos puntos, o mejor dicho, proyectos, eso se pudo mejorar. En particular, a los procesos generales de RR.HH en GCBA les falta unificación para generar una solidez y resultados más eficaces.

5) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

No, claramente no. Al trabajar en silos, como mencioné anteriormente, cada cual maneja su propio "sistema", ejemplo. Nosotros usamos un Excel para reclutamiento que es sumamente interno, nadie tiene acceso al mismo. Y pienso que son datos (perfiles) super valiosos para todo GCBA. Y así con todos los procesos en general. Al no compartir información, procesos ni datos, cada cual sigue en ese silo y no se produce la famosa sinergia que de solo pensarlo sería increíble lo que se podría generar

6) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

Yo creo que sería muy bueno empezar por lo que es Reclutamiento. Ya que considero que es un proceso muy importante para GCBA, que le da mucha importancia, y que sería una gran oportunidad de mejorar la comunicación tanto externa como interna.

7) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No. En nuestro sector no se utiliza nada, tampoco lo permite el ritmo laboral diario. En un momento se intentó hacer una métrica en evaluación de personal, pero por decisión política no se llevó a cabo.

8) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No. En nuestro sector no se utiliza nada

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No. En nuestro sector no se utiliza nada

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No. En nuestro sector no se utiliza nada

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No. En nuestro sector no se utiliza nada

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

Claramente en el nivel 1. Creo que un gran punto para justificar mi respuesta, es el trabajo contra reloj y las urgencias políticas que surgen de un día para el otro.

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

En este punto tengo pensamientos encontrados. Ya que trabajé en Agentes de Prevención en la parte de reclutamiento antes de estar en la secretaría. Y si bien ahora te puedo responder, si, estaría genial un avance a un enfoque analítico de toma de decisiones, pienso en mi anterior área del GCBA y te digo que es imposible, ya que desde las personas que hacen selección no saben ni siquiera que es RR.HH o mismo el proceso, hasta el manejo de reclutamiento a los agentes. Me dejás pensando si realmente se podría.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

Creo que, retomando la respuesta anterior, hay mucha desigualdad en los sectores de GCBA. Algunos están totalmente equipados y preparados, a otros les falta para poder estarlo, tanto tecnológica como el personal y sobre todo la capacitación.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Creo que la costumbre de tomar decisiones en base a la política podría ser un gran obstáculo, ya que va en contra de la propia herramienta.

ENTREVISTADO 18

• Edad/ profesión:

31 años, politóloga.

• ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Área de capacitación.

• ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

6 años.

1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

En una materia optativa de la Maestría de Marketing.

2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Sial y Excel.

3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA?

Creo que en un 90% son decisiones políticas, tanto a nivel interno como a nivel externo. Es necesario mostrar “hacia afuera” a los vecinos, cuán moderno es el GCBA en todo sentido, implicando también un ángulo en la capacitación a nivel técnico y blando de su personal.

4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

En cuanto al desarrollo de la carrera, que es el área donde me desempeño, me arriesgo a decir que se utilizaba más la intuición, por no nombrar nuevamente a la política. Se le daba muy poco lugar a la experiencia ya que cada gestión entrante quería dar su “toque” pensando que lo hecho hasta el momento no servía. La experiencia tenía muy poco lugar.

5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

Se utilizaban datos y estadísticas a la hora de reportar lo realizado. No se usaban los datos de una manera inteligente para mejorar procesos o cursos. Simplemente para informar, por ejemplo, cuántos agentes habían sido capacitados en un año y cuáles eran los cursos más solicitados. Sin embargo, eso no implicaba agregar mayor oferta horaria, por ejemplo, a esos cursos más demandados. Eran simplemente con fines estadísticos.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?

No están integrados. Hay muchas bases de datos y cada repartición maneja la suya y es celosa de sus datos.

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

Las bases de datos no tenían un mantenimiento constante. De hecho, había muchos datos repetidos que debíamos depurar cada vez que los usamos a través de funciones en un Excel. En cuanto a la accesibilidad, solo ciertos usuarios podían acceder a esos informes. No eran datos públicos.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

A la hora de armar la carrera administrativa, se podría reorganizar los cursos más acordes en cuanto al tipo de personal. También, para visualizar quiénes son las personas con más cursos hechos para que puedan recibir cierto reconocimiento al respecto. Con datos, se puede hacer magia. Sin esta información organizada, es muy difícil innovar, crear nuevas políticas y mejorar ya que no se puede visualizar fácilmente las necesidades de los usuarios.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No es un proceso en el que yo participaba. Así que no cuento con la información referida a este punto.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

La única métrica que he visto en este sentido es en relación con los cursos tomados bajo el personal catalogado como “jóvenes profesionales”.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No es un proceso en el que yo participaba. Así que no cuento con la información referida a este punto.

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Si, hay métricas que evalúan los cursos, los horarios y los profesores. También, sugerencias de los alumnos sobre cursos y niveles de distintas temáticas que les gustaría estudiar y desarrollarse.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No que yo haya visto. Es importante recordar que estos cursos mayormente estaban orientados al personal de planta, que no suelen tener necesidad de retención, a diferencia de los empleados contratados LOYS que es donde más retención hay.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

Diría que hoy el GCBA se encuentra en un lugar muy rudimentario en cuanto al uso de datos. Para mí no llegaría ni al nivel 1, considero que se encuentra en un nivel 0.

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

Sí, si se aplicara un programa tipo CRM considero que sí.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

Sí, completamente.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Obstáculos económicos y políticos, quizás relacionados también a los sindicatos.

ENTREVISTADO 19

- Edad/ profesión

35 años, Lic. en psicología.

- ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Generalista, Capital Humano, Coordinación área Soft.

- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

5 años.

1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

En conversaciones con especialistas de IT.

2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Ningún sistema propio, todo Excel.

3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA?

Diría que principalmente las decisiones se basan en la política, conocimientos técnicos y experiencia.

4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

Considero que se utiliza más la experiencia en los procesos de reclutamiento, selección y contratación e inducción y la intuición se utiliza más en los procesos de evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y promociones, y retención de personal

5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

Muy poco diría, en una medida muy baja.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?

En absoluto, no. No se encuentran para nada integrados.

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

No para nada, trabajo en eso con herramientas rudimentarias y al alcance de la nómina para la que trabajo, pero no ocurre en el ámbito completo de GCBA.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

En selección, para filtrar CVs, en retención para evaluar motivos de salida, trayectorias y momentos en los que implementar decisiones para ampliar los tiempos de permanencia, capacitación, detección de necesidades, desempeño, espacios de mejora, etc.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Si algunas, en algunos casos, cantidad de CVs recibidos, entrevistas realizadas, duración del proceso.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, para nada, solo control de asistencia.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Si, estamos implementado una evaluación de desempeño y vamos a procesar el rendimiento del personal en base al cumplimiento de objetivos y otras variables.

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, que esté a mi alcance, entiendo que el puntaje del personal de planta permanente incide en su posibilidad de ascender y cobrar más en base a escalafones y demás. La mayoría de la nómina del organismo en el que trabajo no es planta, no tiene carrera, son casi todos empleados contratados bajo la figura LOYS, por lo que no les es aplicable.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, estamos implementando esto ahora, antes no existía.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

En mi opinión se encuentra en los niveles más elementales, diría que está entre el estadio 1 y 2.

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

Considero que las decisiones son complejas en este ámbito y que deben ser tomadas en base a datos y evidencia en combinación con otras variables. Creo que la madurez de la cultura lo permitirá, tendría resistencia como cualquier cambio, pero podría implementarse con decisión.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

No, no cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal, ni la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Que los datos no sean el apoyo de la decisión sino otras variables como por ejemplo el presupuesto o la coyuntura política.

ENTREVISTADO 20

• Edad/ profesión

62 años, Licenciado en Recursos Humanos.

• ¿En qué área de Recursos Humanos se desempeña actualmente?

Consultor de Recursos Humanos en temas de Cambio cultural.

• ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el GCBA?

Hace 7 años.

1) ¿En qué lugar tomó por primera vez contacto con la noción de People Analytics?

En el sector privado.

2) ¿Qué sistemas se utilizan para la gestión de información de los Recursos Humanos en su área?

Principalmente utilizamos Excel y Google Drive para gestionar información del personal. Aunque también en menor medida el Sial.

3) Desde de su punto de vista, ¿En qué se basan las decisiones sobre el personal que toman en el GCBA?

Desde mi experiencia te puedo decir que la mayoría de las decisiones de personal se basan en el patronazgo, es decir, se toman decisiones por cercanía política, amistad o relaciones personales.

4) ¿En qué procesos de Recursos Humanos considera que se utiliza más la experiencia o intuición para la toma de decisiones en el GCBA?

Considero que hoy en día donde más se utiliza la experiencia o intuición para tomar decisiones es en el proceso de Reclutamiento, selección y contratación de personal, hace falta aplicar más datos y análisis ahí.

5) ¿En qué medida observa que en el GCBA se usen datos y herramientas analíticas para tomar decisiones respecto a políticas relativas al personal?

En mi experiencia en el GCBA observo que la utilización de datos para tomar decisiones se da con poca frecuencia, principalmente se decide por patronazgo o por cuestiones relacionadas a la política.

6) ¿Considera que los sistemas y datos utilizados para la gestión de los Recursos Humanos en el GCBA se encuentran integrados?

No, en mi opinión los datos están desintegrados y desperdigados por todos lados, queda mucho trabajo para hacer en ese sentido.

7) ¿Considera que los datos y la información que utiliza para la gestión de los Recursos Humanos se encuentra debidamente actualizada, depurada y accesible?

No, hay una necesidad de mantener actualizada la información y contar con datos precisos y que sean accesibles a la hora de tomar decisiones.

8) ¿En qué tipo de decisiones considera que ayudaría el uso de un enfoque basado en datos y evidencia, como People Analytics, para la toma de decisiones de personal en el GCBA? ¿Por qué?

Desde mi perspectiva, donde más ayudaría utilizar datos es en el proceso de desarrollo de carrera, capacitación y promociones para tomar decisiones informadas y lo más fundadas posibles.

9) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, en este proceso prima la intuición más que los datos, no hay métricas respecto a este tema.

10) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referida al proceso de inducción del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, no hay utilización de datos, y a decir verdad este proceso no se encuentra desarrollado. No hay métricas.

11) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al proceso de evaluación de personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Se utiliza un sistema para los empleados de planta, y se pueden obtener métricas, pero solo son utilizadas a fines estadísticos, sin que se aproveche la información allí obtenida.

12) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en el proceso de toma de decisiones sobre el desarrollo de carrera y promoción de los agentes? ¿Existen métricas sobre este proceso?

No, para nada, no hay métricas sobre este proceso, y prima la experiencia, intuición o cercanía para tomar decisiones en este campo.

13) En base a su experiencia y conocimiento ¿Se utiliza algún tipo de análisis de datos, o herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas a la retención del personal? ¿Existen métricas sobre este proceso?

Lamentablemente, no existe un proceso de retención de personal, así que no hay métricas ni se utilizan datos.

14) ¿En qué nivel de madurez en la aplicación de datos / herramientas analíticas en la toma de decisiones referidas al personal considera que se encuentra el GCBA? ¿Por qué? (Niveles: 1. Reportes operacionales/ reactivos, 2. Reportes avanzados/proactivos, 3. análisis estratégico, 4. análisis predictivo)

Considero que el GCBA se encuentra en un nivel muy reactivo respecto a este punto. Se utilizan datos solo para reportes y cuestiones básicas.

15) ¿Considera que la cultura laboral del GCBA está preparada para el paso a un enfoque de toma de decisiones basado en datos/evidencia en materia de RR.HH?

No, entiendo que a la cultura le falta mucho por madurar, y primero necesita resolver otras cosas, como desarrollar métricas y procesos básicos de RR.HH antes de pasar a esto.

16) ¿Considera que el GCBA, cuenta con las herramientas tecnológicas, el personal y la capacitación necesaria para aplicar un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, como People Analytics, a la toma de decisiones en materia de personal?

No, entiendo que se debe desarrollar o adquirir nueva tecnología para posibilitar la aplicación de este enfoque. También habrá que capacitar al personal de RR.HH para la utilización de las herramientas, y sensibilizarlo.

17) ¿Qué tipo de obstáculos considera que podrían surgir en la implementación de un enfoque analítico, basado en datos y evidencias, para la toma de decisiones en materia de personal en el GCBA?

Considero que este enfoque, como herramienta para la gestión de RR.HH es excelente, pero dudo sí se pueda implementar en organismos de gobiernos, sobre todo no por el perfil profesional que ha ido cambiando, sino por los constantes cambios de funcionarios cada cierto tiempo, que no le dan continuidad a las políticas y/o proyectos que deben permanecer en cualquier organización, ni tampoco el foco estratégico que esto conlleva.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

