

---

cdg<sup>+</sup>

# People Analytics

---





# Adrián Taboada

Ingeniero en Mecatrónica por el Tecnológico de Monterrey con un MBA Internacional por el Instituto de Empresa en Madrid, así mismo **cuenta con estudios de HR Analytics por la Universidad de Wharton y Certificaciones por WillisTowersWatson y Saville Consulting Group**

**Es Socio y director de cdg-Experts in Business Competencies, firma con 40 años de experiencia especializada en evaluación, desarrollo y consultoría en gestión de talento para grandes empresas privadas y públicas.**

Sirviendo cdg a **más de 300 empresas cada año**, Adrián es **Consultor Líder en materia de People Analytics** para implementarlo en empresas mexicanas y multinacionales.





# Objetivos

- **Comprenderás**  
La importancia de adoptar People Analytics en términos simples.
- **Identificarás**  
La parte estratégica de RH y la Cadena de valor de Gestión de Talento.
- **Conocerás**  
Casos reales de organizaciones referentes en México.
- **Adoptarás**  
Mejores prácticas para posicionarte en tu organización como experto.

Este Webinar está focalizado en **Puestos Clave - Banca de Talento**

# ¿Qué es People Analytics?

# ¿Qué es People Analytics?

Es el uso del **análisis de datos** sobre **empleados** para tomar decisiones de talento correctas **(minimizar subjetividades)**

## Principales 10 usos de People Analytics

1-Rotación de personal

6 -Contar con Perfiles de éxito

2-Ausentismo

7-Contratación

3-Compensaciones

8-Promoción de Talentos Correctos en puestos Correctos

4-Necesidades de Capacitación (DNC)

9-Plan de Sucesión

5-Evaluación del Desempeño

10-Experiencia, Engagement, Marca Empleadora



# Mitos de People Analytics

**“Necesito ser experto en...”**

estadística aplicada, modelos de datos, o big data

**Conocimiento del  
proceso de Sucesión**

**“Tiene aplicación solamente en las grandes  
empresas...”**

Que cuentan con unidades de RH grandes

**Todo tamaño de  
empresas**

**“Requiere de grandes inversiones de Tecnología...”**

Y contratar algún Software de Gestión de Talento

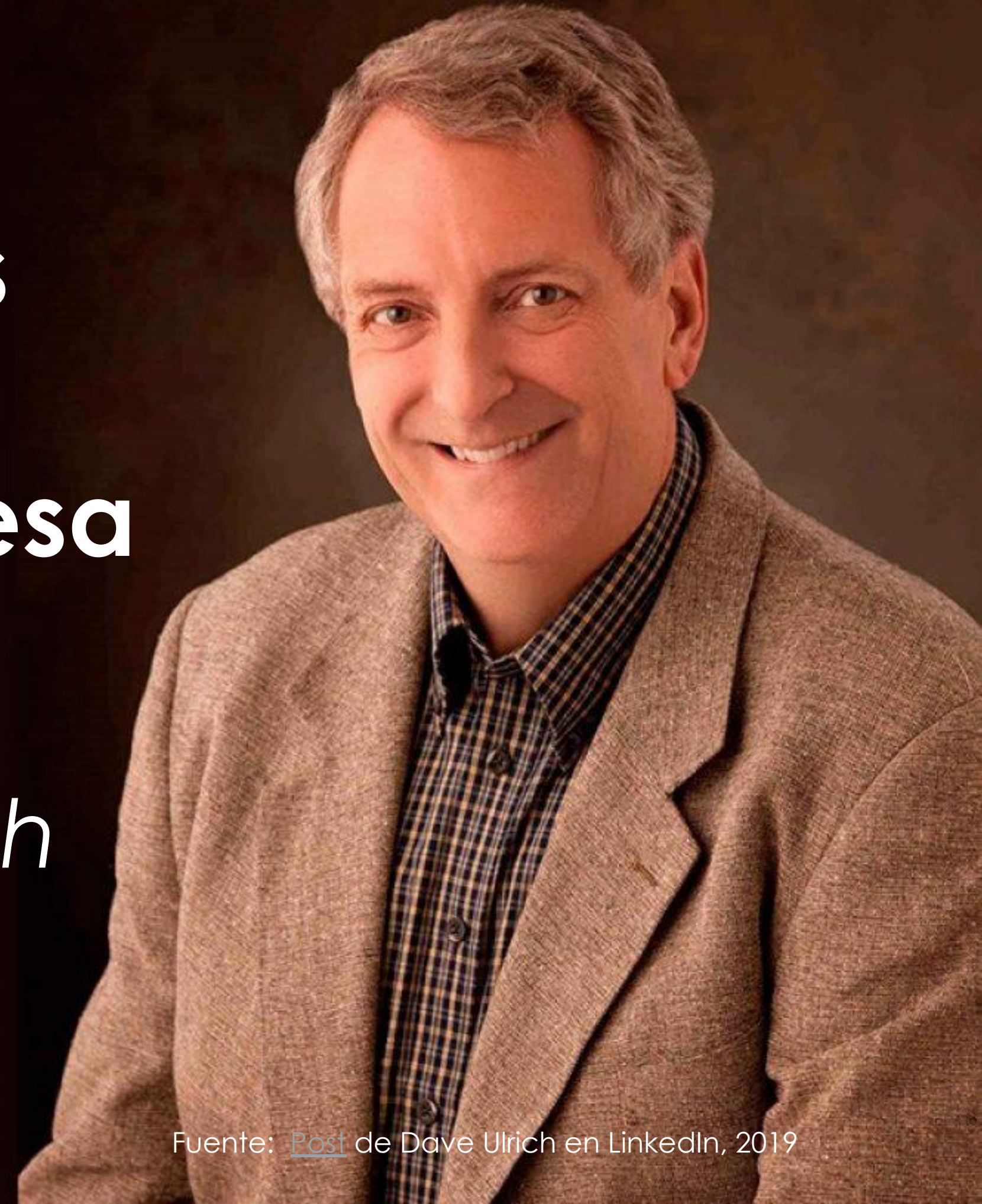
**Herramientas básicas  
funcionan**

# RH Estratégico y Cultura



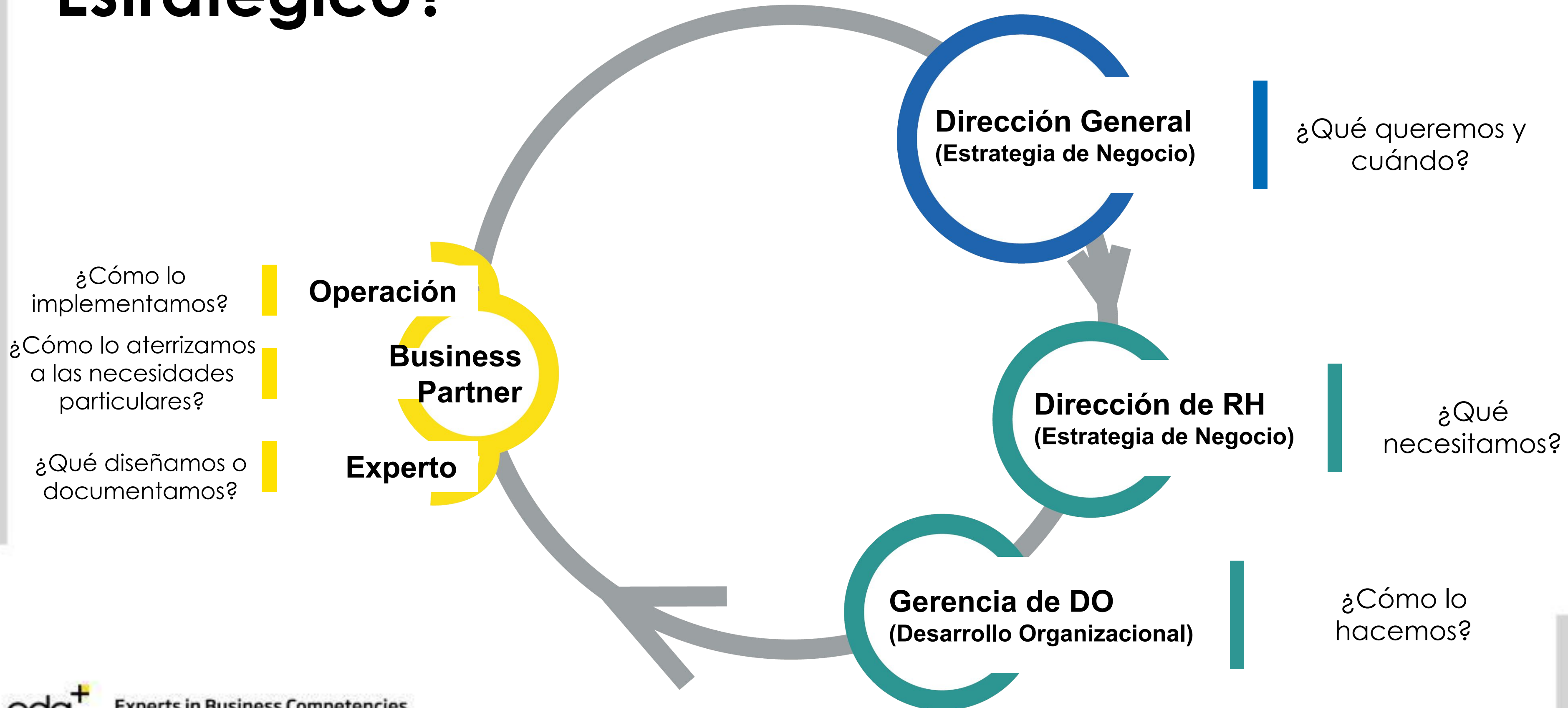
...[El área de] Recursos humanos no es sobre los recursos humanos, sino sobre ayudar a la empresa a ganar en el mercado.

*-Dave Ulrich*

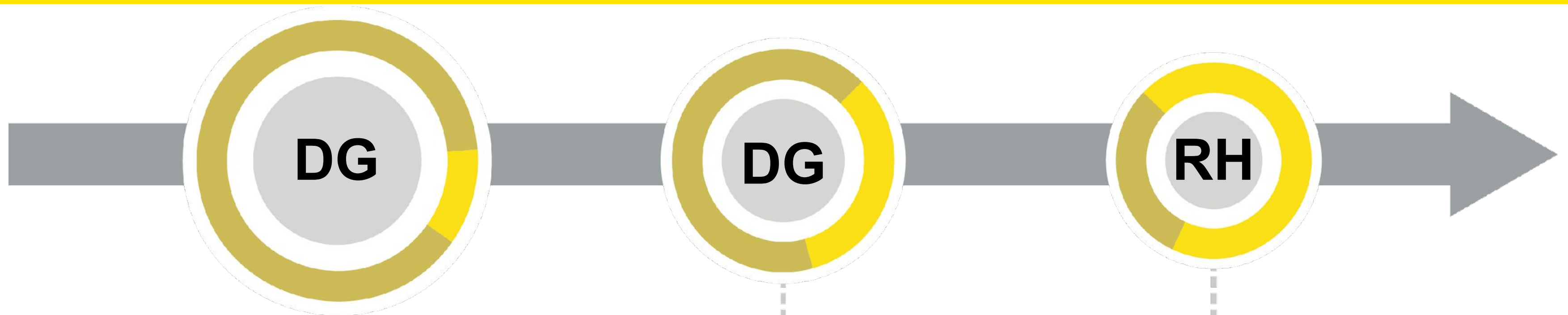




# Pero ¿cómo migramos de Transaccional a Estratégico?



# Ecosistema del lugar de trabajo



## Propósito Superior

Google

*Quiere organizar la información de todo el mundo.*

facebook

*Quiere conectar al mundo*

## Modelo de Negocio

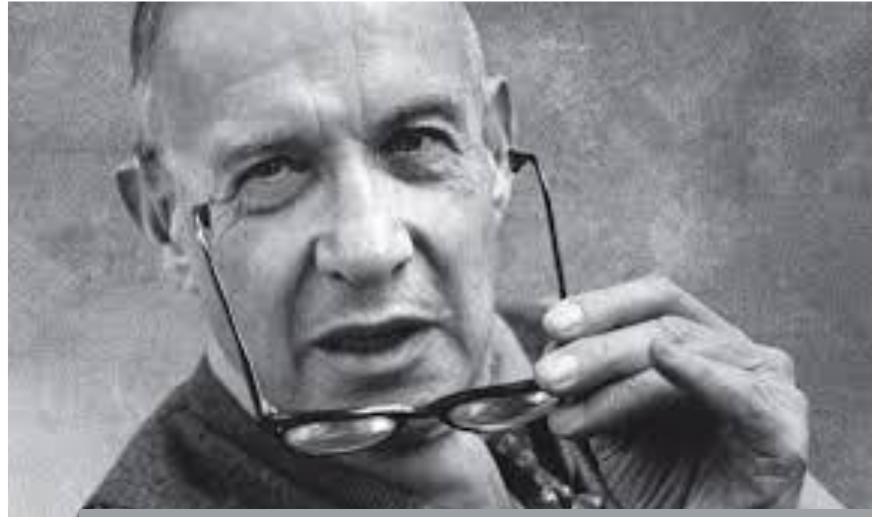
- Precios premium por posicionamiento
- Bajo Costo a través de economías de escala
- Innovación de Producto
- Capacidad de Ejecución: Volumen
- Capacidad de Ejecución: Tiempo Respuesta
- Experiencia del Cliente

## Aterrizaje en RH

- ¿Qué rasgos de cultura han sido No Negociables?
- ¿Qué rasgos de cultura serán diferenciadores?
- ¿Qué transformaciones en RH serán vitales para dar respuesta al propósito superior y modelo de negocio?



# Madurar un Modelo por Cultura



## The culture eats strategy for breakfast

No matter how strong your strategic plan is, its efficacy will be held back by members of your team if they don't share the proper culture

La **cultura** organizacional es el conjunto de **percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones** y **formas de interacción** dentro y entre los grupos existentes en todas las **organizaciones**



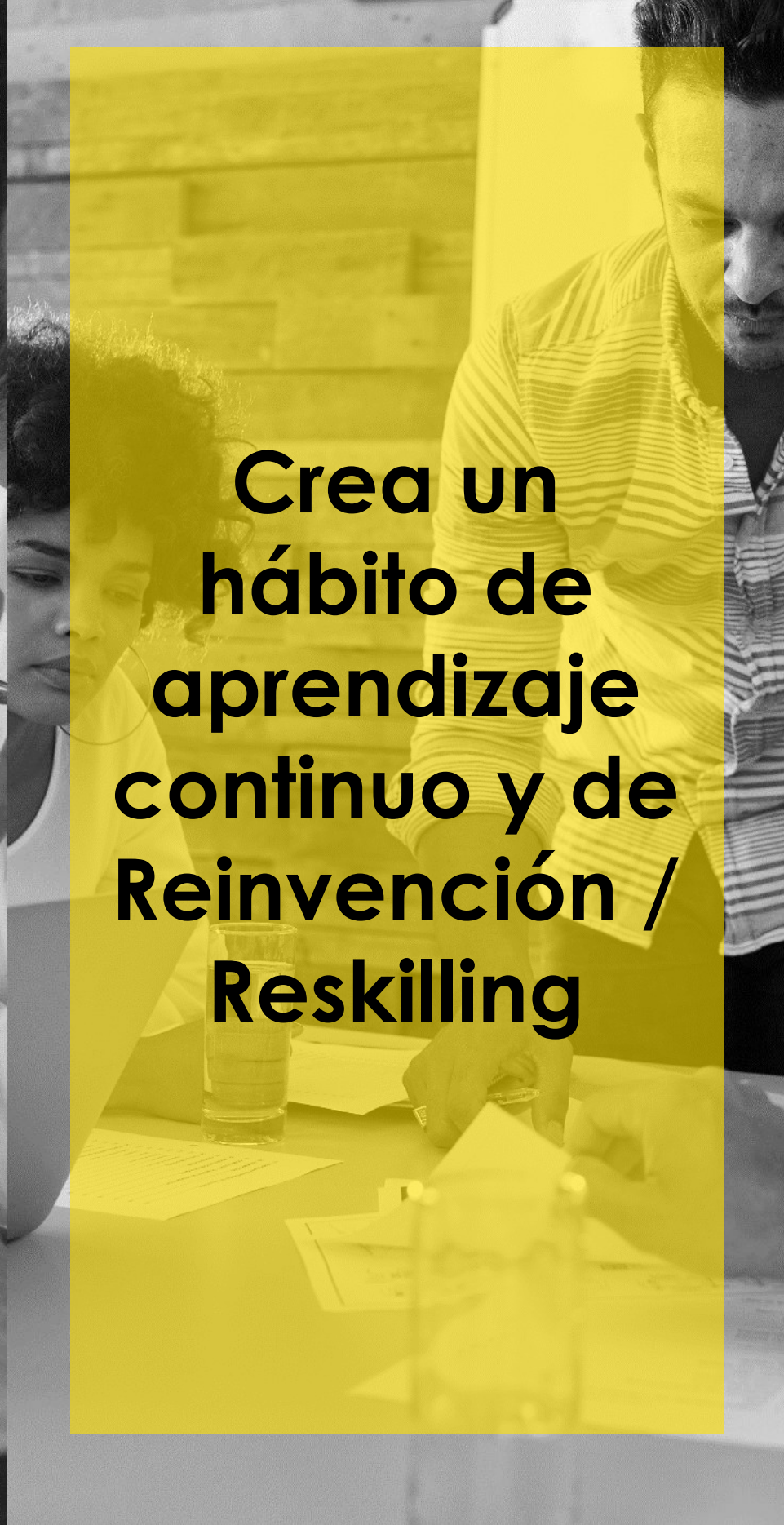
# 4 pasos para formar la cultura



**¡Vívelos!**



**Integridad no negociable**



**Crea un hábito de aprendizaje continuo y de Reinención / Reskilling**



**Comunica, Comunica, Comunica**





# ¿Trabajas bajo un modelo de competencias?



# ¿Por qué trabajar por Competencias?

CLICK 

Ver video

Cultura basada en Competencias

Visualiza el video de cómo organizaciones exitosas se apoyan de un **modelo de competencias para elevar las probabilidades de éxito** de la ejecución del plan de negocios





# Haz tu modelo de Competencias

**Competencia**

## Establece Visión y Dirección

**Definición:**

Identifica las metas y objetivos de la organización, y motiva al equipo para lograrlas.

**Comportamientos:**

**Crea** una visión compartida entre los miembros del equipo.

**Traduce** la visión y los objetivos de la organización en objetivos retadores y significativos para sus colaboradores y su equipo.

**Mantiene** a sus colaboradores enfocados en las prioridades mas esenciales del equipo.

**Demuestra** pensamiento estratégico al identificar cambios en la industria y los requerimientos del cliente, y desarrolla estrategias que lograrán un desempeño superior en un lapso mayor de 3 a 5 años.

Nombre

Definición sencilla

Comportamientos de Soporte Sistémicos

Hacia un Resultado







¿Y cómo se aplican?





# Retos de RH Estratégicos

## Elementos de Modelo de Negocio a considerar:

- Apertura cada 6 horas
- Incremento de Ticket Promedio

¿Cómo **aseguras capacitar en procesos y mantenerlos homogéneos** en 18,608 sucursales en diversos países?

## Aspectos que deben sobrellevarse:

- Vivir siempre con altos niveles de rotación
- Capacitar al equipo de operaciones (PROCAPET) como si fueran franquicias (Inventarios, Proveedores)





# Best Practices

## Ticket Promedio

- Análisis de la Información de consumo
- Análisis de la información de ventas
- Orientación al Cliente en Categorías de Producto y Espacios
- Negociación con Proveedores
- Negociación con Tercerización de Pagos
- Creatividad en Campañas

## Apertura cada 6 horas

- Planeación y Organización
- Apego a Procedimientos
- Tolerancia a la Presión
- Facultación







# Retos de RH Estratégicos

## Elementos de Modelo de Negocio a considerar:

- Mas de 13,000 Productos en 198 plantas
- 59,000 Rutas que dan cobertura a más de 3.2 millones de puntos de venta
- Incremento de Ticket Promedio

## Aspectos que deben sobrellevar:

- Transformación de procesos para mantener abastecimiento.
- Expandir el liderazgo global para servir mejor a más consumidores





# Best Practices

## Capacidad de Ejecución

- Liderazgo de Interacción
- Resiliencia
- Atendiendo Detalles
- Estructurando Tareas
- Impulsando el Triunfo





# La cadena de valor de RH

Planeación  
de Talento

Atracción  
de Talento

Onboarding

DNC

Learning

Evaluación  
del  
Desempeño

Promoción

Es **el resultado de todo tu proceso** de Gestión de Talento

Cada 5 años ejecutamos una intervención de Sucesión



# Recomendaciones

## Adquisición de Talento

### Gerencia Desarrollo Organizacional

Valida qué método de Selección va acorde a tu Marca Empleadora

### Experto, HRBP

Alinea tu proceso de Reclutamiento y Selección utilizando Tecnologías de evaluación de nueva generación

### Experto, HRBP

Para seleccionar estas Tecnologías de evaluación asegúrate que éstas miden objetivamente las competencias estás buscando

### Experto, HRBP

Asegúrate de tener Reportes Simples para la Toma de Decisión de Contratación o Promoción



¿Por qué en áreas de inspección de calidad **sí adquirimos las mejores tecnologías de medición?**



3D Laser Scanner Measures Automotive Car Body in Inspection Cell



¿Por qué en atracción de talento **no contamos con tecnologías de medición de nueva generación basadas en potencial de competencias?**

**Los futuros empleados son los que tomarán decisiones de negocio**



# Recomendaciones Capacitación y Desarrollo

## Gerencia Desarrollo Organizacional

Asegura que las opciones de aprendizaje sean en modalidad 70-20-10 y aseguren un Retorno de Inversión

### Experto, HRBP

Individualiza lo más posible según resultados del DNC

### Experto, HRBP

Define la mejor opción de conformación de grupos: multinivel, o por alto desempeño

### Experto, HRBP

Considera correctamente la ventana de ejecución (3 a 8 meses)

### Experto, HRBP

Da visibilidad al Programa dentro de la organización

**M A R C A**

Jefes · Alta dirección · ROI · Facilitadores · Participante



# Recomendaciones

## Evaluación del Desempeño

### Gerencia Desarrollo Organizacional

Promueve una  
Cultura de Trabajo  
por Metas y  
Objetivos SMART

### Gerencia Desarrollo Organizacional

Promueve la cultura  
de evaluación para  
el crecimiento  
personal y  
profesional de todos  
los colaboradores

### Experto, HRBP

Incluye siempre  
como mínimo la  
autoevaluación y  
la evaluación jefe  
-colaborador

### Experto, HRBP

Valora la madurez  
organizacional  
para llevar a cabo  
una evaluación  
360°, que sea  
sencilla y ágil

### Experto, HRBP

Forma capacidades  
en los Jefes para  
dar  
Retroalimentación  
imparcial y objetiva

	Insuficiente	Aceptable	Excelente
Alto	4	7	9
Medio	2	5	8
Bajo	1	3	6



# Recomendaciones Sucesión y Carrera

## Gerencia Desarrollo Organizacional

Promueve una  
Cultura permanente  
de Sucesión de  
Puestos Clave

## Gerencia Desarrollo Organizacional

Brinda visibilidad del  
proceso y resultados  
a la Dirección  
General

## Experto, HRBP

Mantén  
actualizados los  
perfiles de Puesto  
claves

## Experto, HRBP

Para los candidatos  
que aspiran a los  
puestos claves  
considera: una  
evaluación por  
competencias,  
retroalimentación y  
una entrevista  
vida-carera

## Experto, HRBP

Detecta a los  
participantes aptos  
y establece un plan  
de Carrera  
individualizado



# People Analytics

# Casos Reales



# People Analytics

# Siguientes Pasos



# Empieza por la Cultura

Deberás **generar consciencia** de ir evolucionando el proceso de reclutamiento y selección hacia el **uso de datos para profesionalizar la toma de decisiones**, además, evitar los sesgos comunes en tu proceso:

Sesgos Principales	Ejemplos
Suposiciones Infundadas	Preguntar aspectos irrelevantes que orilla a juicios precipitados tales como tener hijos, ser madre soltera, estado civil, etc
Intuición	Pensar que la experiencia como reclutador es suficiente.. el “tener buen ojo”
Afinidad	Favorecer a candidatos de tu misma universidad, barrio
Afecto	Descartar a candidatos por tatuajes, sobrepeso, tinte pelo
Efecto Halo	Ignorar brechas del candidato por un solo aspecto positivo tal como presidente de su generación, líder en su comunidad
Presión	Opiniones de directivos ó retos de tiempo



# Adopta Assessment Center

Las empresas en el tiempo han intentado mejorar en la selección de candidatos usando métodos tradicionales tales como:



Sin embargo, cada vez más empresas **agregan e implementan Assessment Center** en sus procesos

# Cuida el proceso completo

## *Best Practice*

1

Crea un modelo de competencias

2

Diseña el perfil de éxito de la vacante

3

Certifica a RH en Entrevista Basada en Competencias

4

Entrena a Gerentes para Entrevistar a Candidatos

5

Cuida tu marca empleadora y crea experiencias únicas a los candidatos



# Haz el Caso Interno para Aprobación

<p><b>Tu conversación</b></p>	<p>Propongo migrar a pruebas de pago por clic porque las <b>psicometrías tradicionales no me están dando los resultados esperados</b> para mejorar la calidad de contrataciones.</p>	<p>Las <b>nuevas tendencias</b> de user experience y de medir potencial de competencias ha ayudado a organizaciones como la de nosotros en mejorar la calidad de contratación.</p>	<p>Con <b>datos</b> reales del 2022, contratamos a 14 puestos gerenciales, de los cuales 3 no estuvieron a la altura de las expectativas de desempeño y hoy ya no laboran aquí. Esto nos costará en total \$615,000 considerando costos de cubrir de nuevo las vacantes, entrenamientos de onboarding, equipos y herramientas de trabajo.</p> <p>Si adoptamos tecnologías de nueva generación podemos reducir errores de contratación en al menos 25% y eso equivale a un ahorro neto de \$153 pesos de <b>gastos y sobrecostos ocultos de volver a contratar</b> vacantes gerenciales.</p> <p>Aquí tengo los cálculos en un Excel para que los revises</p>
<p><b>Lo que tu piensas</b></p>	<p>Mejorar la calidad de contratación</p>		
<p><b>Lo que el directivo en realidad piensa</b></p>	<p>“Vamos a gastar más”</p>	<p>“Entrarte a las tendencias actuales y subirnos a las modas no siempre es garantía de éxito”</p>	<p>“mmm.... Interesante, pláticame más”</p>
<p><b>Resultado</b></p>	<p>Poco probable que te autoricen presupuesto</p>	<p>Poco probable que te autoricen presupuesto</p>	<p>Altamente probable que te autoricen presupuesto</p>

# ¿Usar o no 9-Box?



**RH familiarizado desde 1970**

**Identifica al talento más valioso**

**Crea conversaciones de agendas de formación**

**Facilita una Planeación de Talento**



**Paciencia y Tiempo**

**Vicios y Etiquetas**

**Conceptos confusos**

**Pérdida de Foco en Estrategia**

**Carga de Trabajo RH**



# Alternativas (parciales) al 9-Box



**Foco en lo importante**



**Lapso de Maduración**

**Elevas nivel Directivo**

**Tiempo de Entrenamiento**

**Mantienes motivación**

**Cultura de Apertura**

**Acciones en tiempo Real:  
Objetivos, Desempeño,  
Engagement, Cultura**

**Habilitar Coaching**

**Cultura de Feedback**

# Lecturas Recomendadas

**Hiring without firing.** Harvard Business Review. 1999  
<https://hbr.org/1999/07/hiring-without-firing>

**When Hiring, Prioritize Assessments over Interviews.** Harvard Business Review. 2022  
<https://hbr.org/2022/09/when-hiring-prioritize-assignments-over-interviews>

**Perfecting Prediction by Reducing Bias in Hiring and Promotion.** Solve HR. 2020

<https://www.solve.hr/best-personality-assessments/>

<https://www.solve.hr/wp-content/uploads/2020/07/SOLVE-Consumer-Synopsis-Personality-Assessments.pdf>



# Lecturas Recomendadas

**Ditch Your 9 Box and Simplify Succession Planning for Success** HCI. 2014

<https://www.hci.org/blog/ditch-your-9-box-and-simplify-succession-planning-success>

**The High Cost of Poor Succession Planning.** Harvard Business Review. 2021

<https://hbr.org/2021/05/the-high-cost-of-poor-succession-planning>

**Perfecting Prediction by Reducing Bias in Talent Mapping.** Solve HR. 2020

<https://www.solve.hr/best-personality-assessments/>

<https://www.solve.hr/wp-content/uploads/2020/07/SOLVE-Consumer-Synopsi-s-Personality-Assessments.pdf>

# Un framework universal

**¿Buscas implementar tú mismo un Plan de Sucesión?**

Descarga esta guía profesional del CEB HR Leadership Council.

Da [click aquí](#) para descargar la guía



# Tecnologías Recomendadas



[Ir a Comparativa](#)

# Suscripciones Recomendadas

**Harvard  
Business  
Review**

McKinsey  
& Company

  
Willis  
Towers  
Watson

**Gartner**<sup>®</sup>

  
**Mercer**



# People Analytics

# El llamado

**Directivos**

**¿Qué capacidades necesitaremos?**

**Gerentes**

**¿Cuáles herramientas y tecnologías?**

**Especialistas**

**¿Cómo desplegaremos el paso a paso?**



# ¿Listos y listas para contratar puestos de mando con menos subjetividades?

Descarga esta presentación con este **QR**



[ajtaboada@cdg.com.mx](mailto:ajtaboada@cdg.com.mx)

## ¡Síguenos en redes sociales!



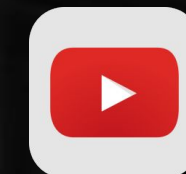
CdgConsultores



cdgConsultores



Company/cdg



c/CDGConsultores