

Great Magazine



Dos mitos
reinantes sobre
People Analytics

Entender tiene
el potencial de
transformar

¿Qué determina la percepción
del Ambiente Laboral de sus
colaboradores?



Conozca nuestro
proceso de
Certificación

No solo hay espacio para las mejores.
También para aquellas **organizaciones**
cuyo **Ambiente Laboral** ya está
visiblemente por encima del **mercado**.





Entender tiene el potencial de transformar

En el entendimiento de lo que habitualmente se pasa por alto reside, en gran medida, la factibilidad de alcanzar un Ambiente Laboral significativamente mejor, incluso excelente.



Las aproximaciones interdisciplinarias y el empleo de la **Ciencia de los Datos** nos acercan hoy a un entendimiento de los seres humanos y las dinámicas sociales que no guarda punto de comparación con el que se logra con el uso de los recursos habituales que proveen la intuición, la psicometría y la estadística. Este nuevo entendimiento, aterrizado a los colaboradores en las organizaciones colombianas, conduce a identificar con mayor claridad cómo se puede **transformar el Ambiente Laboral** en las organizaciones.

El primer paso para alcanzar este entendimiento en apariencia tiene poco de novedoso. No es nada distinto que reconocer que las personas establecen relaciones (con el entorno, con otras personas y con ellas mismas) a partir de un contexto y una historia de vida, nunca en el vacío. Tampoco pareciera novedoso afirmar que este contexto

a partir del cual interactúan las personas es producto de particularidades **psicológicas, biográficas, sociales y organizacionales.**

Ahora llegamos a los aportes novedosos. Aunque algunas de esas manifestaciones son concretas y observables, el conocimiento detallado de la relación entre estas particularidades es una capacidad con la que no contábamos en el pasado. Poner en diálogo los cientos de datos que permiten describir a una persona en su unicidad con los de las más de 500.000 personas que han manifestado sus percepciones sobre su Ambiente Laboral en Great Place to Work® era una tarea inaprehensible para nuestras capacidades humanas.

Afortunadamente, con la aplicación de la **ciencia de los datos** al análisis del recurso humano de las organizaciones hemos logrado no depender únicamente de nuestras capacidades. Hoy podemos conjugar entre sí la mayor cantidad de variables relativas a un individuo para entender cómo se acerca o se aleja de otros.

...

Este poder analítico ha permitido dar, no solo otro paso, sino un salto: cada día estamos más cerca de definir, más allá de las situaciones de las organizaciones para las que trabajan, qué tienen en común las personas que responden de cierta manera a nuestra encuesta.

Esto significa que avanzamos en nuestro entendimiento de las estructuras sociales que se manifiestan en necesidades, preferencias y comportamientos de los colaboradores. En otras palabras, el segundo paso que hemos dado en términos de entendimiento tiene que ver con la comprensión de los comportamientos de los individuos a partir de la identificación de los **grupos, o perspectivas**, que están presentes en una organización.

Podemos así proponer intervenciones de una efectividad inédita, pues podemos prever qué tipo de cambios generan respuestas más positivas en un grupo de personas. Así, además de que se llega a una relación óptima entre el costo y el beneficio, se logran efectos perdurables, lo que es casi imposible de lograr cuando se desconocen estas estructuras subyacentes y se interactúa con los colaboradores bajo la presunción de que, si comparten un espacio y un líder, también tienen las mismas expectativas y por ende responden al cambio de la misma manera.

El entendimiento del ser humano que está detrás de la formulación de esta clase de intervenciones, además de ser sociológico y configurado por múltiples variables, es económico. **La concepción económica clásica del individuo** afirma que los seres humanos siempre toman las decisiones que mejor representan sus intereses. Sin embargo,



una nueva tendencia **de la economía** ha explorado las consecuencias de admitir que los comportamientos del ser humano no siempre son enteramente racionales: son predeciblemente irracionales.

Este entendimiento es la base de la denominada **“nudge theory”** del último Premio Nobel de Economía, Richard Thaler. Nudge o **“empujón”** es un concepto de la “economía del comportamiento” que establece que es posible causar cambios si se organiza de manera consciente el contexto en el que las personas toman decisiones.

La aplicación de esta teoría ha llevado a resultados sorprendentes que muestran que algo tan sencillo como un mensaje acertado, fuertemente arraigado en la comprensión profunda del comportamiento humano, puede modificar dramáticamente las dinámicas organizacionales. Este es precisamente el beneficio que pueden ganar las organizaciones al hacer esta misma concesión con respecto a los colaboradores de cara a un proceso de transformación.

La excelencia nunca es el resultado del azar y muchísimo menos si estamos hablando de algo tan complejo como **el Ambiente Laboral**. Esta aproximación, que privilegia el entendimiento antes que cualquier otra cosa, **hace posible que la transformación hacia la excelencia deje de ser una utopía para convertirse en una posibilidad al alcance de cualquier organización**. Y no debe haber ninguna duda de que aquellas que logren tener un **Ambiente Laboral excelente tendrán condiciones excepcionalmente favorables para la ejecución de su plan de trabajo o de negocios**.

Dos mitos reinantes sobre People Analytics

El trabajo de consultoría del Instituto muestra que, en Colombia, la primera barrera que impide el avance de las organizaciones en temas de analítica aplicada a la gestión del recurso humano es cultural.



La penetración de técnicas avanzadas para la **optimización de las decisiones empresariales**, al menos en procesos de negocio distintos del mercadeo y la gestión del riesgo –que han estado a la vanguardia de la tendencia-, es todavía incipiente en nuestro país. Los grandes culpables de esto son imaginarios que configuran obstáculos que prevalecen sobre consideraciones presupuestales, tecnológicas y de procesos.

Hoy en día la estadística es utilizada como cimiento, tanto de las soluciones más básicas de inteligencia de negocios, como de los desarrollos más sofisticados de inteligencia artificial. Vivimos en el reinado de la **estadística** y, mientras esta disciplina no sea desbancada, la cantidad de datos seguirá siendo un factor clave.

Por eso esta preocupación tiene un fundamento válido. En efecto, entre más datos estén disponibles, más precisas serán las estimaciones y modelos estadísticos y, consecuentemente, más confiables resultarán las recomendaciones asociadas. Las empresas más grandes generan, potencialmente, muchos más datos, de ahí el origen del mito.

Sin embargo, para una empresa grande que no dispone de registros históricos de

El primer mito: solo las empresas grandes están en capacidad de hacer ciencia de los datos.

sus indicadores o que no ha establecido mecanismos para recabar la información no estructurada que surge de sus interacciones con el entorno, el potencial de la analítica de negocios se escapa cada segundo entre los dedos.

Una empresa pequeña que, por el contrario, disponga de varios años de información diversa almacenada con integridad, estará mucho más cerca de **sacar provecho a**



desarrollos de punta de la ciencia de datos para la toma de decisiones.

Entonces la clave para derrumbar este mito es: **importan la cantidad y la calidad de los datos**. Aunque la importancia de la cantidad no es despreciable, los expertos en minería de datos señalan cada vez de manera más enfática que hay otras variables que requieren atención prioritaria para que la información sea aprovechable:

1) La frecuencia: los indicadores podrían recogerse diariamente y ya no trimestral o anualmente.

2) La variedad de fuentes: la percepción del cliente podría recolectarse a través de diversos instrumentos.

3) El nivel de estructuración de datos: la información de las entrevistas de salida que, por ejemplo, recolectan las unidades de gestión humana podría organizarse en una base de datos fácil de filtrar para encontrar patrones entre las opiniones.

...



Segundo mito: la ciencia de datos aplicada a la gestión de personas jamás será un buen reemplazo de la intuición humana

Los métodos de la ciencia de datos no están llamados a reemplazar el criterio humano: constituyen herramientas de apoyo que permiten expandir la capacidad humana para procesar de información, revelar regularidades que no es posible descubrir a simple vista, reunir de manera sistemática lo que el pasado puede enseñarnos sobre los resultados que pueden esperarse en el futuro y, en síntesis, **expandir la frontera del conocimiento humano.**

...
Dar importancia a estas variables puede cambiar la manera como se piensan los datos en relación a la gestión de personas. Una empresa pequeña o mediana puede poner en relación información estructurada (demográfica, biográfica, académica, laboral, psicométrica –respuestas a encuestas-) y no estructurada (perfil, actividad en redes sociales, entrevistas de salida, respuesta a preguntas abiertas en encuestas) sobre sus colaboradores. Así, a la vuelta de unos pocos años, puede estar mucho más cerca de tener una fuente robusta de datos útiles que una empresa grande que no organice esta diversidad de fuentes de información.

Hay dos razones por las que las organizaciones sostienen este mito

Por un lado, se trata de un tema de cultura organizacional. Muchos desarrollos de analítica e inteligencia de negocios son muy limitados o fallan estrepitosamente a pesar de estar bien concebidos desde el punto de vista técnico. El talón de Aquiles es la apatía y resistencia al cambio de colaboradores que no perciben que sus labores deban asociarse al análisis de datos: “si he podido hacer mi trabajo sólo a partir de mis intuiciones y mi juicio ‘cualitativo’ por tantos años, ¿por qué tendría que empezar a masticar un montón de cifras e indicadores?”

En este orden de ideas, arraigar en la cultura organizacional el hábito de contrastar las intuiciones y la experiencia con un análisis sistemático de los hechos y los datos puede causar un cambio en colaboradores de todas

las disciplinas y todas las áreas, procesos y funciones de la organización.

Por otro lado, pensar que los datos deben separarse de la intuición humana revela una concepción anacrónica del conocimiento. Según esta concepción existe una manera ‘cualitativa’ de conocer el mundo –asociada con la intuición, la experiencia directa y los conceptos-, y una manera ‘cuantitativa’ –relativa a los hechos, los datos y las generalizaciones-.

No obstante, para la ciencia de hoy, que cada vez de manera más marcada favorece aproximaciones multidisciplinares, la experiencia y la intuición, los hechos y datos, las generalizaciones y las particularizaciones, hacen parte de un único proceso humano: entender.

Los hallazgos cuantitativos que se logren con la ciencia de los datos no están llamados a reemplazar la intuición humana, pero pueden corroborarla, desmentirla e, incluso, servir de insumo para nuevas y más agudas intuiciones o preguntas.

¿Qué determina la percepción del **Ambiente Laboral** de sus colaboradores?

Puede ser difícil ponerse en un colaborador o colaboradora que, según su percepción, tiene una opinión ácida sobre el Ambiente Laboral de su organización. Este simple ejercicio

puede suponer un reto para usted: como líder tal vez se sienta tentado a pensar que todos los miembros de su equipo tienen (o deberían tener) una opinión favorable sobre su ambiente de trabajo. De otro modo, ¿por qué quisieran permanecer en él? La realidad es que las percepciones humanas son muy volátiles (y, siendo honestos, algunos de los cuestionamientos seguramente tendrán razones de peso).

De vuelta al ejercicio del colaborador o colaboradora. Es probable que su percepción tenga varios componentes. Uno plenamente justificado por la realidad de la empresa; seguramente, otro se explique por los prejuicios y sesgos propios de la subjetividad humana; otro, sin embargo, igualmente interesante, puede deberse a la incidencia de las características personales en la opinión de este colaborador. Como seres humanos, nuestra manera de percibir el mundo es compleja, determinada por múltiples factores. Algunas expectativas frente a nuestro empleador y nuestro Ambiente Laboral se derivan naturalmente de nuestra propia historia.

La mirada de quien enfrenta la primera experiencia profesional difiere significativamente de la perspectiva de quien lleva varios años en una empresa. Esto suscita escasos cuestionamientos. De igual manera, resultaría verosímil pensar que la perspectiva de quien ha tenido la oportunidad de una educación formal sólida difiera ostensiblemente de la opinión que tienen los colaboradores con menores niveles de formación.

La naturaleza misma del trabajo, determinada en gran medida por el sector económico, podría también tener influencia. Las oportunidades de desarrollo a las que aspira un agente comercial seguramente tendrán poco que ver con lo que un colaborador de investigación y desarrollo, un ingeniero de soporte o un experto en finanzas consideren crecimiento profesional. Tener o no familia también podría significar una mirada diametralmente opuesta frente a los mismos beneficios.

La pregunta frente al ejercicio mental propuesto entonces podría ser: ¿qué determina en mayor medida el cuestionamiento particularmente ácido de este colaborador?

Supongamos que se trata de un hombre de 36 años de edad que tiene cuatro años en la empresa. Tiene estudios de posgrado, trabaja en una oficina en Bogotá y tiene un rol de liderazgo, entre otras características (muchas de las cuales podrían no ser conocidas por la empresa, como determinados rasgos

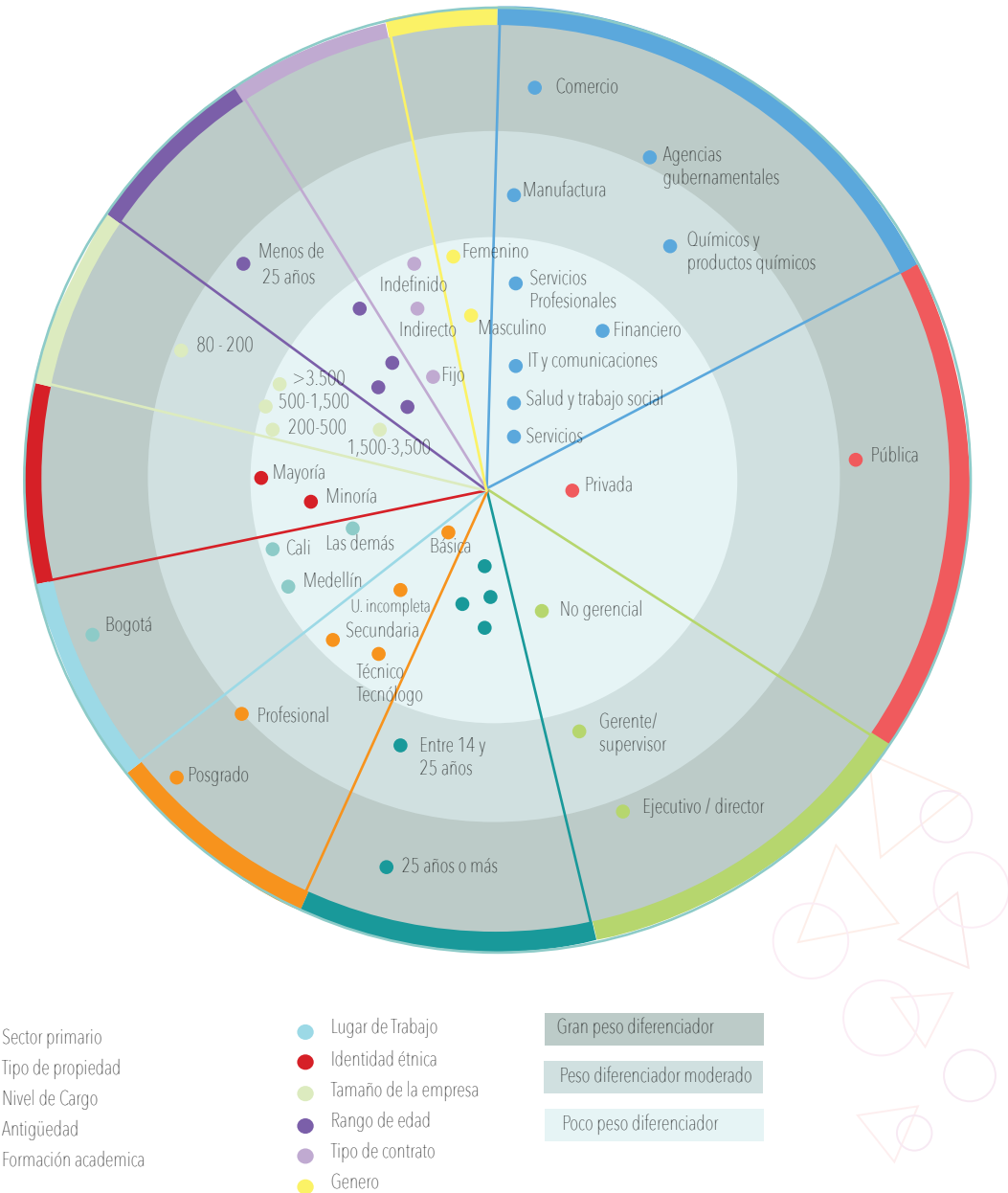
psicosociales). Este colaborador, ¿cuestiona visiblemente el Ambiente Laboral porque su posición como líder lo hace más exigente? ¿Su formación y recorrido hace que sus expectativas de desarrollo sean particularmente demandantes? ¿Acaso su trayectoria en la industria le hacen naturalmente más cuestionador? A este respecto, ¿habría evidencia de algún patrón de opinión transversal, arraigado en las empresas del sector?





El espacio Psicosocial Colombiano

peso diferenciador de las características demográficas



Muchas hipótesis son posibles y la importancia de su entendimiento no pasa solamente por la posibilidad de mejores resultados en una encuesta. **Así como las características individuales inciden en la percepción, también lo hacen en el comportamiento.**

Una organización no es más que un conjunto de individuos –cada uno con sus propias motivaciones y objetivos- que interactúa en un marco institucional definido por determinadas reglas, prácticas y políticas. Con este panorama, la posibilidad de alinear la multiplicidad de los esfuerzos y acciones de colaboradores diversos con los objetivos organizacionales dependerá en buena medida de **la capacidad de los líderes para “leer” a su recurso humano:** para entender su historia de vida, su contexto, sus motivaciones

y percepciones y para conectarse con sus equipos desde el entendimiento profundo de estas diferencias.

Nuestra investigación a este respecto arroja resultados que enriquecen de forma muy significativa esa capacidad de “leer” al grupo humano y también que muestran que esa lectura nos demanda desapegarnos de ciertos conceptos a los cuales se les ha dado un protagonismo injustificado, que los datos no confirman. Esta podría ser una de las razones más determinantes de la baja efectividad de procesos de transformación: nos dejamos llevar de imaginarios que prevalecen sobre la realidad que tenemos en frente. Así las cosas, cambiar esta última se vuelve imposible porque “los hechos son tozudos”.

...

El espacio psicosocial colombiano representa una respuesta, a partir de técnicas estadísticas de frontera, a la pregunta por las características personales que tienen mayor incidencia en la manera como un colombiano **lee su Ambiente Laboral**. Las características aparecen listadas de mayor a menor, de acuerdo con la evidencia observada sobre su influencia en la perspectiva de un colaborador sobre su Ambiente Laboral, independientemente de las condiciones puntuales al interior de cada organización. Esto quiere decir que, según nuestra investigación, el sector primario al que pertenece la actividad misional de una empresa es el factor que más contribuye a formar la opinión de los colaboradores sobre su ambiente de trabajo.

Para cada característica, en el círculo exterior, de color gris oscuro, ubicamos los segmentos demográficos que muestran una mayor influencia en la perspectiva que las personas tienen de su Ambiente Laboral.

Tomemos algunos ejemplos. En el primer cuadrante, destinado al sector económico, encontramos en el círculo gris oscuro exterior al sector de comercio y a las agencias gubernamentales. Si usted lidera una

organización en estos sectores y siempre ha tenido la intuición de que quienes trabajan con usted tienen una manera particular de percibir el Ambiente Laboral debe saber que la ciencia de datos le da la razón. Individualmente considerada, trabajar en una de estas dos actividades constituye la característica individual con mayor **'peso diferenciador'**, es decir, que de manera más visible permite anticipar una manera particular de opinar sobre el Ambiente Laboral.

Si se sigue interpretando la gráfica, se podría llegar a afirmar que las encuestas de Ambiente Laboral de dos colaboradores de muy distintas edades podrían ser indistinguibles. En contraposición, podemos anticipar que una persona que trabaja para una agencia gubernamental responderá la encuesta de manera muy distinta a la de personas de otras actividades, incluso sin disponer de información de otras características como edad, género o formación académica.

La característica listada en la novena posición, con color morado oscuro, probablemente le sorprenda: la edad. ¿Por qué la posición de la edad en esta jerarquía de peso diferenciador podría resultar inquietante? Se ha hecho mucho énfasis, en particular en la consultoría



en gestión del talento, en la generación a la que pertenecen las personas. En ocasiones, cuando se habla **de los 'millennials'** —el estilo de liderazgo que conecta a los millennials, las prácticas que atraen a los millennials, el tipo de oficinas para millennials—, parece sugerirse que conocer la edad de un colaborador puede decirnos mucho sobre sus expectativas y necesidades. Al menos en lo que respecta al Ambiente Laboral, nuestra investigación sugiere que la edad dice realmente muy poco sobre lo que esperan y lo que quieren los individuos. Consecuentemente, orientar la gestión de personas a grupos etarios específicos podría no tener los resultados esperados (o, de plano, podría no traer resultado alguno).

Vale la pena enfatizar que **una respuesta 'distinta' no quiere decir mejor o peor**. Simplemente, las personas que pertenecen a los segmentos de mayor diferenciación (en el círculo exterior gris oscuro) prestan más atención a temas particulares de la encuesta, son sensibles frente a la gestión de aspectos puntuales, que podría ser simplemente 'paisaje' para personas con características distintas.

Este entendimiento los puede llevar a actuar y a percibir su entorno de manera diferente.

En este entendimiento sociológico, científico, está cifrado el éxito de las iniciativas de transformación organizacional.

Entender de manera más profunda la manera como los colaboradores leen su Ambiente Laboral y su organización, de acuerdo con su historia y momento de vida, puede permitir a los líderes afinar mensajes, escoger tonos y aproximaciones, prácticas e incentivos que se conecten de manera profunda con la visión del mundo de los colaboradores.





Nuestra misión

es construir un mundo mejor ayudando a las organizaciones a convertirse en grandes lugares de trabajo para todos.



Algunos de nuestros clientes

abbvie



ATENTO



DIAGEO





**Great
Place
To
Work®**

FOR ALL

Great Place to Work® Colombia
CL 72 9-55, p 11 Bogotá, Colombia
PBX: (57-1) 212-4299 Ext. 116
Info.colombia@greatplacetowvork.com