# Medición del desempeño / productividad

En la siguiente propuesta se brindan las principales características del proceso de analítica a realizarse en XXXXXX durante XXXX.

El proceso de analítica estará enfocado en la medición del desempeño / productividad a partir de la información disponible en bases de datos del organismo y de la recolección adicional de información relevante.

A partir de este proceso, se buscará el desarrollo de un modelo analítico para diseñar mejores estrategias para abordar problemas de productividad, poniendo al colaborador en el centro, desde una perspectiva data driven. Esto constituye un primer paso para la aplicación de People Analytics, la que es una herramienta sustancial para que RRHH se convierta en el área más estratégica de la entidad, disponiendo de información analítica de forma frecuente.

En términos generales, el proceso consiste en la determinación de KPIs (indicador construido y utilizado para monitorear y evaluar el éxito en la gestión, la definición del perfil de éxito) y el hallazgo de Insight Analíticos (variables que explican el nivel en el que se encuentra el KPI, sus causas y el riesgo asociado).

De este modo, se busca alcanzar a un mayor nivel de madurez analítica, mejorando las habilidades para responder a preguntas de la gestión desde una perspectiva de personas, traduciendo números en recomendaciones que hagan a la organización más humana y eficiente. Se busca fortalecer y desarrollar las capacidades para:

1. Describir: ¿Qué sucedió?
2. Diagnosticar: ¿Por qué sucedió?
3. Predecir: ¿Qué sucederá?
4. Prescribir: ¿Cómo hacemos para que suceda?

En los últimos años, muchas organizaciones han compensado a desarrollar sus capacidades de People Analytics, reconociendo sus principales motivaciones en:

* Crear capacidad analítica para poder mostrar e incrementar el valor de la función de RRHH.
* Contar con información clave para desarrollar y planificar acciones tendientes a reducir costos laborales.
* Contar con métricas homogéneas para poder evaluar la evolución de la organización a lo largo del tiempo.
* Construir medidas que permitan evaluar a la fuerza laboral y entender la efectividad de las acciones implementadas.
* Implementar políticas para maximizar el valor que aportan los colaboradores.
* Mejorar la eficiencia de los procesos de RRHH.

Los principales campos de análisis de People Analytics son:

* Gestión del desempeño.
* Gestión de la rotación (Attrition).
* Gestión del ausentismo.
* Redes de colaboración (ONA).

En relación con la medición del desempeño/productividad laboral de las personas, resulta ser un proceso complejo incluso dentro del campo de People Analytics. Siendo justamente esta complejidad la que nos lleva a buscar herramientas con un fuerte poder analítico, a fin de disminuir considerablemente el riesgo de aceptar o rechazar hipótesis de forma errónea (error de tipo 1 y error de tipo 2). En este sentido, entre las principales complejidades tenemos:

* Comparar empleados que no son equivalentes.
* Definir claramente qué es el desempeño para cada grupo.
* Identificar y aislar los factores fuera del alcance del colaborador que condicionan su desempeño.

Controlar el error de atribución es clave para no concluir que el desempeño es resultado sólo de habilidades y comportamientos individuales. El desempeño podría estar afectado por factores situacionales:

* + Espacio y herramientas de trabajo.
  + Nivel de dificultad de las tareas.
  + Características del equipo de trabajo.

Contexto

* + Contexto macroeconómico.
  + Perfil del líder.
  + Competencia externa.
  + Entre otras.
* Entender la existencia de sesgos de medición, principalmente en variables sociales (presencia de subjetividad).
* Poder separar la habilidad de la suerte.

Si un colaborador puede mantener su nivel de resultados con el tiempo, entonces se debe a su habilidad. Por consiguiente, es necesario analizar varios periodos de medición y no mediciones aisladas. En el tiempo las mediciones tienden a su valor medio.

La clasificación de un buen o mal desempeño debe realizarse de la comparación con su valor medio y no frente a valores aislados que podrían estar afectados por suerte.

* Medir el desempeño en el ciclo de vida laboral del colaborador.
  + ¿Cuál es el impacto del proceso de onboarding?
  + ¿Cuál es el impacto de las políticas de RRHH orientadas a elevar el nivel máximo de contribución de un colaborador?
  + ¿De qué manera se podría extender dentro del ciclo de vida laboral el tiempo de contribución elevada?
  + ¿En qué momento del ciclo de vida comienza a descender la contribución del colaborador?
* Poder identificar y aislar profecías autocumplidas. Por ejemplo:
  + ¿Premiamos al mejor colaborador con trabajos más desafiantes?
  + ¿Compartimos más información con quien estamos cómodos?
  + ¿Nuestro prejuicio “no puede” condiciona las oportunidades del otro?
  + ¿Los cursos de formación profesional para el desarrollo de nuevas habilidades técnicas son asignados a los colaboradores con mayor nivel de “compromiso”?
* Obtener resultados de causa efecto sin la presencia de correlaciones espurias:

Correlación no es Causalidad. Evitar construir nexos causales sin la certeza de su vinculación. Evitar juzgar erróneamente a las personas.

En términos generales, la medición del desempeño resulta clave para descubrir cómo mejorarlo. No enfocarse únicamente en el resultado, sino comprender cuáles son las múltiples variables que lo afectan. Entender cuáles son los conductores del desempeño.

Variables grupales (clima, liderazgo, equipo, etc)

Variables individuales (capacitación, ingreso, trayectoria, etc)

Desempeño

## Etapas de implementación del proceso de analítica:

1. Identificar el objetivo.
   * Determinar claramente el desafío que será analizado analíticamente.
   * Comenzar con un piloto que pueda ser escalable.
   * Concentrarse en un objetivo de alto impacto.

Identificar las preguntas que queremos resolver.

* + - ¿Qué variables explican una buena performance en el desempeño?
    - ¿Qué características comunes tienen los colaboradores con mejores niveles de desempeño?
    - ¿Qué características comunes tienen los equipos con mejores niveles de desempeño?
    - ¿Cómo afecta el mal desempeño a la entidad?
    - ¿Cómo afecta el mal desempeño a la satisfacción de los usuarios?
    - ¿Cuál es costo asociado al mal desempeño?

1. Hipótesis y viabilidad.
   * Definir intervinientes en el proyecto y obtener el compromiso de colaboración.
   * Mapear los procesos involucrados.
   * Definir con precisión el alcance.
   * Definir hipótesis comprobables: son las que guían el proceso de análisis.
     + A mayor nivel de ausentismo menor nivel de desempeño.
     + La contribución del colaborador se estanca a partir de los 24 meses de antigüedad.
     + Los colaboradores que hacen mayor cantidad de horas extras tienen menor nivel de desempeño.
     + Los equipos donde el líder tiene una actitud proactiva logran mayor nivel de desempeño.
     + Las áreas con mejor clima laboral logran mayor nivel de desempeño.
     + Los equipos con objetivos de trabajo claros tienen mayor nivel de desempeño.
     + Los colaboradores con mayor nivel de formación profesional tienen mayor nivel de desempeño.
     + Los colaboradores que trabajan fin de semana y feriados tienen menor nivel de desempeño.
     + Los colaboradores con mayor cantidad de horas de traslado al trabajo tienen menor nivel de desempeño.
     + Los colaboradores con salarios más elevados tienen mejor nivel de desempeño.
     + Los colaboradores con mayor satisfacción laboral tienen mejor nivel de desempeño.
2. Recopilar y consolidar fuentes de datos.
   * Identificar datos disponibles (fuentes, tipos de datos, formato, etc).
   * Identificar la posibilidad de responder las hipótesis planteadas con la información disponible (suficiencia).
   * Completar información faltante (encuestas, entrevistas, literatura, etc).
   * Compatibilizar datos
   * Medir la calidad de los datos.
3. Analizar los datos y sintetizar los más relevantes.
   * Determinar las técnicas adecuadas para trabajar los datos.
   * Obtener insights analíticos.
   * Seleccionar insights que puedan ser abordables.
4. Insights analíticos.
   * Mostrar resultados del análisis.
   * Visualizar el impacto de los insights. Por ejemplo:
     + Relación entre el desempeño y el nivel de formación profesional del colaborador.
     + Relación entre el desempeño y el nivel de antigüedad del colaborador.
     + Relación entre el desempeño y el clima laboral del área.

Esto lo marco en amarillo porque no corresponde al proceso de People Analytics sino que es el plan que se arma a partir de la información relevada, pero es lo que le da sentido a People Analytics. A partir de acá se podría encajar con los modelos Agile.

1. Desarrollar plan de acción.
   * Crear plan de acción.
   * Definir el impacto del éxito.
2. Ejecutar el plan de acción.
   * Comenzar por piloto y escalar.
   * Monitorear.

## Aplicativos informáticos

Dado que el proceso analítico requiere del análisis de gran cantidad de información y de la vinculación de diferentes fuentes de datos, los aplicativos utilizados son de suma importancia para conseguir los resultados buscados. En este análisis se utilizarán principalmente dos:

* Power BI: para el procesamiento gráfico.
* Python: para el procesamiento estadístico y de bases de datos.