



¿Cómo crear un equipo de proyecto de *People Analytics*?

EMILIO SORIA,

Catedrático de la Universidad de Valencia. Director Académico de MBIT School.

SONIA MARTÍNEZ,

TI Business Development Manager en Lognext. Alumna Máster Data Science MBIT School.

MIRIAM GAMERO,

Gerente de Formación y Proyectos Globales de RRHH en Applus+.

Los departamentos de Recursos Humanos están integrados principalmente por profesionales en el ámbito de la Psicología, Pedagogía, Derecho, Relaciones Laborales, Sociología y Administración de Empresas. Se atribuye a sus responsables altas dosis de empatía, confianza y humanidad, con el fin de lograr el bienestar de las personas que integran su organización.

En los últimos años han aparecido dos elementos que requieren la integración de nuevos perfiles profesionales en los departamentos de Recursos Humanos, así como cualidades adicio-

nales a desarrollar en sus líderes, estos elementos son: *Big Data* e Inteligencia Artificial (IA). El primero de ellos lo tenemos a nuestro alrededor, todo son datos: redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter), correo electrónico, buscadores en Internet, YouTube, aplicaciones móviles de todo tipo, sensores (que van a conducir al *Internet of Everything*), etc. Todos estos datos proporcionan una valiosa información a *quién sea capaz de capturarlos y procesarlos*.

Por otra parte, la IA proporciona los algoritmos/procedimientos para extraer conocimiento útil de esos datos. Con-

El Científico de Datos tiene que velar por la calidad/cantidad de los datos y el Especialista en Recursos Humanos tiene que indicar qué métricas son clave para afrontar el reto planteado ●

El tercer paso es desarrollar el sistema experto para responder a la pregunta de negocio. Este trabajo lo realizará el Científico de Datos y contará en todo momento con el apoyo del Especialista en Recursos Humanos, ya que los modelos se pueden analizar y es posible extraer conocimiento de ellos •

ceptos como *People Analytics* surgen de la unión entre estos elementos, *Big Data* e IA.

No estamos hablando de modelos estadísticos clásicos; el concepto de *Big Data* va más allá, aquí se manejan datos no estructurados que era impensable manejar hace tan solo una década (texto/imágenes o vídeos).

Además, los algoritmos de IA permiten extraer un conocimiento más profundo de los datos que si se aplicaran modelos estadísticos clásicos. A esto hay que unirle otra característica de la IA que para el público en general es totalmente desconocida: ¡es una tecnología asequible! Las principales herramientas de *software* son gratuitas y están disponibles en Internet, al igual que los modelos más extendidos y de mayor uso.

La puesta en marcha de estas tecnologías disruptivas requiere de un cambio de paradigma para hacer frente a los nuevos desafíos digitales en los departamentos de Recursos Humanos. Los principales actores en este tipo de proyectos serán:

- **Científico de Datos.** Actualmente es el unicornio de las empresas; su perfil combina el del informático, como experto en la captura de datos (Web Scraping), almacenamiento y gestión de los mismos usando bases de datos SQL o NoSQL (dependiendo del tipo de dato a almacenar) y especialización en el uso de herramientas de análisis de la información (R/Python/Tensorflow/Knime) y el del estadístico ya que tendrá que desarrollar y validar modelos estadísticos clásicos y avanzados (IA). Su ventaja competitiva será disponer de un amplio conocimiento del negocio

que unido a habilidades de diseño le permitirá mostrar resultados comprensibles a través de herramientas de visualización de datos como Tableau, etc.

- **Especialista en Recursos Humanos.** Cualquier proyecto de analítica predictiva necesita especialistas en el ámbito de estudio, que actúen como agentes del cambio a la hora de afrontar nuevos desafíos digitales. Los datos pueden facilitar información muy valiosa pero estos profesionales tendrán que validar que el sistema experto desarrollado cumple los objetivos que nos hemos propuesto, midiendo lo que queremos medir, sin perder de vista las políticas de Compliance de la organización.

¿Qué tareas tienen que realizar estos dos perfiles para la puesta en marcha de un proyecto de *People Analytics*?

Primero se hace necesario establecer la pregunta de negocio y con ella el objetivo del sistema experto que, resuelva los retos habituales de la función de Recursos Humanos como pueden ser la optimización de los procesos de selección, la predicción del absentismo y la rotación voluntaria, la creación de itinerarios formativos o planes de carrera que motiven a los empleados, la equidad en la compensación o los factores que influyen en el compromiso y el sentido de pertenencia de las personas que integran la organización.

El Especialista de Recursos Humanos es el encargado de establecer las preguntas correspondientes y determinar si se atenta contra la privacidad/seguridad/derechos de los empleados con el sistema que se quiere desarrollar.

El siguiente paso es determinar si se tienen datos para resolver la cuestión planteada anteriormente.

Aquí las dos figuras juegan un papel importante; el Científico de Datos tiene que velar por la calidad/cantidad de los datos (es posible que en este momento sea necesario contar con un Arquitecto de Datos que sea capaz de extraer, integrar diferentes conjuntos y limpiar los datos para prepararlos para el análisis) y el Especialista en Recursos Humanos tiene que indicar qué métricas son clave para afrontar el reto planteado.

En este punto será necesario contar con la colaboración de otras áreas funcionales de la organización que dispongan de conjuntos de datos valiosos para alimentar nuestro sistema.

El tercer paso es desarrollar el sistema experto para responder a la pregunta de negocio. Este trabajo lo realizará el Científico de Datos y contará en todo momento con el apoyo del Especialista en Recursos Humanos, ya que los modelos se pueden analizar y es posible extraer conocimiento de ellos.

El último paso es la implementación de los modelos donde el Científico de Datos juega un papel esencial, ya que tiene el perfil técnico/tecnológico necesario para establecer una vía de comunicación con el Departamento de Producción/Tecnología de la empresa.

Resumiendo, cualquier departamento de Recursos Humanos que quiera llevar a cabo un proyecto de *People Analytics* necesita contar con un especialista del área en cuestión y un especialista en los diferentes aspectos del análisis y procesado de datos, un Científico de Datos.]