

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**



**FACULTA DE COMERCIO EXTERIOR Y RELACIONES**

**INTERNACIONALES**

**Trabajo de Suficiencia Profesional**

**IMPLEMENTACIÓN DE PEOPLE ANALYTICS Y PLAN ESTRATÉGICO  
PARA REDUCIR EL ALTO NIVEL DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA  
EMPRESA DEL RUBRO FAST FOOD.**

**Presentado por:**

Carlos Eduardo Guevara Céspedes

**Para optar por el título en:**

Licenciado en Gestión de Negocios Internacionales.

LIMA – PERU

2020

Dedicatoria:

A mi madre Kelly, por el apoyo incondicional de siempre.

A mis abuelos y tíos por la crianza basada en valores. A los profesores que tuve a lo largo de mi vida universitaria.

A Solange por el apoyo y la paciencia desde hace 5 años.

## INDICE

<b>1. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. MARCO HISTÓRICO.....	1
1.1.1. <i>Evolución de los Recursos Humanos y aparición de People Analytics.....</i>	<i>1</i>
1.1.2. <i>Evolución de los Recursos Humanos en el Perú. ....</i>	<i>4</i>
1.2. BASE TEÓRICA.....	7
1.2.1. <i>Rotación de Personal.....</i>	<i>7</i>
1.2.1.1. Causas de la rotación de personal.....	8
1.2.1.2. Tipos de rotación de personal.....	9
1.2.1.3. Índice de rotación de personal.....	11
1.2.1.4. Costos de la rotación de personal.....	12
1.2.2. <i>People Analytics.....</i>	<i>13</i>
1.2.2.1. Proceso de People Analytics. ....	14
1.2.2.2. Beneficios de People Analytics.....	17
1.3. MARCO LEGAL.....	19
1.4. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	21
1.5. MARCO CONCEPTUAL .....	23
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>25</b>
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	25
2.1.1. <i>América Latina y Perú.....</i>	<i>25</i>
2.1.2. <i>Inversiones Crepes Perú SAC – Beso Francés.....</i>	<i>30</i>
2.1.2.1. Cantidad de personas en planilla.....	32

2.1.2.2. Ingreso de personal nuevo.....	33
2.1.2.3. Ceses de personal .....	33
2.1.2.4. Porcentajes de cese sobre el personal de planilla .....	34
2.1.2.5. Motivos de cese.....	35
2.1.2.6. Permanencia .....	36
2.1.2.7. Índice de rotación .....	37
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	39
2.2.1. <i>Problema general</i> .....	39
2.2.2. <i>Problema específico</i> .....	39
<b>3. OBJETIVOS, DELIMITACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA</b>	
<b>INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>40</b>
3.1. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO.....	40
3.1.1. <i>Objetivo General</i> .....	40
3.1.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	40
3.2. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO .....	41
3.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO. ....	42
3.3.1. <i>Encuesta de satisfacción laboral</i> .....	43
3.3.2. <i>Encuesta de satisfacción Abril 2019 – Google Forms</i> .....	43
3.3.2.1. Muestra.....	44
3.3.2.2. Identificación de variable. ....	44
3.3.2.3. Procesamiento de datos .....	45
3.3.2.4. Resultados .....	45
3.3.3. <i>Análisis, Interpretación</i> .....	48

3.3.3.1. Condiciones laborales .....	48
3.3.3.2. Satisfacción laboral .....	50
3.3.3.3. Crecimiento profesional .....	51
3.3.3.4. Productividad .....	51
<b>4. FORMULACIÓN DEL DISEÑO.....</b>	<b>52</b>
4.1. DISEÑO ESQUEMÁTICO.....	52
4.1.1. Fase inicial: .....	52
4.1.2. Fase final: .....	54
4.1.3. Esquema del proceso de madurez de People Analytics. ....	56
4.2. DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS BÁSICOS DEL DISEÑO:.....	57
4.2.1. Primeros pasos.....	57
4.2.2. Requerimientos e implementación. ....	58
4.2.2.1. Reordenamiento del área de Recursos Humanos. ....	58
4.2.2.2. Nakisa Hanelly Org Design.....	60
4.2.2.3. Presupuesto.....	61
4.2.3. Implementación de People Analytics – Fase Descriptiva.....	62
4.2.4. Fase final – Preceptiva .....	63
4.2.5. Plan estratégico .....	63
<b>5. PRUEBA DE DISEÑO .....</b>	<b>68</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	68
5.2. RECOMENDACIONES .....	69
<b>6. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>71</b>

7. ANEXOS..... 74

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 CAMBIOS EN RECURSOS HUMANOS A LO LARGO DEL TIEMPO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	6
FIGURA 2 ECUACIÓN DE ÍNDICE DE ROTACIÓN (FUENTE: CHIAVENATO, 2001).....	11
FIGURA 3 COSTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL (FUENTE: CHIAVENATO, 1999).....	13
FIGURA 4 RANKING MUNDIAL DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO (RECUPERADO DE IMD WORLD TALENT RANKING 2018).....	27
FIGURA 5 RANKING MUNDIAL DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO (RECUPERADO DE IMD WORLD TALENT RANKING 2018).....	28
FIGURA 6 RANKING POR PAÍSES DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO (RECUPERADO DE IMD WORLD TALENT RANKING 2018).....	29
FIGURA 7 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA BESO FRANCÉS 2019 (FUENTE: PROPIA EN BASE A LOS DATOS OTORGADOS POR LA EMPRESA).....	31
FIGURA 8 CANTIDAD DE PERSONAS EN PLANILLA POR MES (FUENTE: PROPIA A PARTIR DE INFORMACIÓN OTORGADA POR LA EMPRESA).....	33
FIGURA 9 INGRESO DE PERSONAL POR MES (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS OTORGADOS POR LA EMPRESA).....	33
FIGURA 10 CESE DE PERSONAL POR MES (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS OTORGADOS POR LA EMPRESA).....	34
FIGURA 11 PORCENTAJE DE CESE DE PERSONAL POR MES (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS OTORGADOS POR LA EMPRESA).....	34
FIGURA 12 MOTIVOS DE CESE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS OTORGADOS POR LA EMPRESA).....	36

FIGURA 13 PERMANENCIA DE COLABORADORES EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS OTORGADOS POR LA EMPRESA).....	36
FIGURA 14 PORCENTAJE DE ROTACIÓN POR MES (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE INFORMACIÓN OTORGADA POR LA EMPRESA).....	37
FIGURA 15 GRÁFICO HISTÓRICO DE ROTACIÓN DE PERSONAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE INFORMACIÓN OTORGADA POR LA EMPRESA).....	38
FIGURA 16 PORCENTAJE ANUAL DE ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE INFORMACIÓN OTORGADA POR LA EMPRESA).....	38
FIGURA 17 MOTIVOS DE INSATISFACCIÓN. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	43
FIGURA 18 FLUJOGRAMA DE FASE INICIAL DE PEOPLE ANALYTICS. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	53
FIGURA 19 FLUJOGRAMA DE FASE FINAL DE PEOPLE ANALYTICS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	55
FIGURA 20 PROCESO DE MADUREZ DE PEOPLE ANALYTICS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA) .....	56
FIGURA 21 PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PEOPLE ANALYTICS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	61
FIGURA 22 RESUMEN DE PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PEOPLE ANALYTICS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	62
FIGURA 23 DISTRIBUCIÓN DE PRESUPUESTO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA).....	62



## RESUMEN

Se realizó un estudio con el objetivo de determinar que la implementación de la metodología People Analytics, mediante un software, permite obtener información valiosa del colaborador generando estadísticas y métricas que ayudan a identificar tendencias de comportamientos basados en la satisfacción y compromiso con la organización, así se busca reducir el elevado nivel de rotación de los dos últimos años. Para ello, se propuso la adquisición del software “NAKISA” en la empresa Inversiones Crepes Perú SAC.

A través de una encuesta objetiva aplicada a una muestra de 71 colaboradores del área de atención al cliente y considerando resultados de encuestas de satisfacción hechas entre los años 2017 y 2019 se generaron gráficos en los que se representan los principales motivos de insatisfacción laboral.

Los resultados evidenciaron que la infraestructura, la remuneración y al falta de comunicaron son los principales motivos de insatisfacción por parte de los colaboradores, además de ser principales motivos por los cuales renuncian prematuramente.

Por lo tanto, se concluye que la puesta en marcha de un plan estratégico basado en los resultados es de importancia crucial para fortalecer el compromiso y bienestar de nuestro capital humano. Con esta integración se podrá efectuar un plan de acción personalizado para cada colaborador y así generar una atmosfera de empatía y lealtad.

Palabras clave: Plan, Analítica, Rotación, Satisfacción, Colaborador, Software.

## **ABSTRACT**

A study was carried out in order to determine that the implementation of the People Analytics methodology through the acquisition of

a software allows to obtain valuable information from the employee, generating statistics and metrics that help to identify behavioral trends based on the level of satisfaction and commitment in the company.

In this way, the objective is to reduce the high level of staff turnover in recent years. For this, the acquisition of the “NAKISA” software was proposed at the company Inversiones Crepes Perú SAC.

Through an objective survey applied to a sample of 71 employees in the customer service area and considering the results of satisfaction surveys carried out between 2017 and 2019, graphs were generated showing the main reasons for job dissatisfaction.

The results evidenced that the infrastructure, the remuneration and the lack of communication were the main reasons for dissatisfaction, in addition to being the main reasons why employees quit prematurely.

Therefore it was concluded that the implementation of a strategic plan based on the results is vital to strengthen the commitment and welfare of our human capital. In this way, a personalized action plan can be made for each collaborator and thus create an atmosphere of empathy and loyalty.

Key words: Plan, Analytics, Turnover, Satisfaction, Employee, Software.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende sustentar la efectividad de implementar la metodología People Analytics como solución a unos de los principales problemas que tienen las empresas de distintos rubros, la alta rotación de personal.

Mediante encuestas de satisfacción y consulta directa al área de gestión de talento de Beso Francés, empresa en estudio, se llegó a la conclusión de que la rotación de personal implica actualmente un costo importante, al cual no se le ha tomado a debida importancia. Este costo representa un importante porcentaje en las finanzas de la empresa debido a que cada colaborador contratado es una inversión, inversión que no tiene retorno cuando un colaborador se retira de manera intempestiva antes de cumplir si quiera un mes de trabajo.

Se presentan estadísticas y gráficos históricos de los últimos años que demuestran que este problema es un aspecto crítico y de necesaria solución, no solo para al aspecto financiero y de inversión, sino también para mejorar la imagen interna y externa de la empresa para así hacerla una empresa en donde el colaborador se sienta cómodo trabajando y al retirarse tenga el mejor concepto posible.

Dado este panorama se propone la implementación de un software que permita conocer mejor al colaborador, obtener información de cada uno y generar métricas que permitan predecir con el menor margen de error posible una renuncia o disminución de productividad.

Para un mejor entendimiento de esta investigación se abordan teorías y pensamientos de referentes en el ámbito de Recursos Humanos y Administración, además se detallan conceptos claves a fin de tener un contexto claro de la evolución de la gestión de personal en el mundo a lo largo del tiempo.

Así mismo, se explica, la evolución de recursos humanos en nuestro país, a través de su legislación y sucesos que significaron un ordenamiento y un marco legal cada vez más preciso.

Seguidamente, se grafican aportes e implementación de tecnologías, las cuales permitieron tener un mayor alcance de información sobre los miembros de la organización, de esta manera de deja claro que el apoyo de tecnología y el manejo correcto por parte de profesionales capacitados resultan siendo una fuerza importante para tener una gestión de personal cada vez más eficiente en las organizaciones.

Una vez contextualizado el tema, se presenta la propuesta People analytics, esta propuesta tiene como finalidad la implementación de un software que no solo permita recopilar información de los colaboradores, si no que permita trabajar la información mediante métricas, estadísticas, gráficos, tendencias, entre otros, a fin de conocer mejor al colaborador, saber sus inquietudes, identificar problemas, y prever una disminución en su productividad y posterior renuncia. De esta manera, en base a estos reportes se tomarán mejores decisiones a nivel estratégico.

La implementación de este software se plantea como un proceso gradual y con la necesidad de capacitación previa en el área de recursos humanos. Este proceso se divide en dos partes fundamentales: Fase inicial o descriptiva y Fase final o preceptiva.

La fase descriptiva plantea soluciones reactivas a sucesos o comportamientos de los colaboradores. Mientras que la fase preceptiva intenta prever acciones y contar con un plan estratégico para cada caso, anticipando la insatisfacción o posterior renuncia.

## CAPITULO I

### 1. Marco Teórico de la Investigación

#### 1.1. Marco Histórico.

##### 1.1.1. Evolución de los Recursos Humanos y aparición de People Analytics.

A lo largo del tiempo, el significado de recursos humanos ha ido evolucionando, partiendo de un concepto en donde se priorizaba el entrenamiento de habilidades manuales para mantener la mayor cantidad de personal artesanal, hasta un modelo más ligado a los principios organizacionales y las relaciones entre colaboradores. Este modelo hace énfasis en el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores y su relación con la productividad. En tal sentido, se busca desarrollar una estrategia de gestión de personas que permita desarrollar en el personal un mayor nivel de productividad y fidelización.

Para un mejor entendimiento de este largo proceso evolutivo de los recursos humanos, tomaré las diversas teorías que surgieron a lo largo de la historia, desde el siglo XIX hasta la actualidad. Es importante resaltar que fue la Revolución industrial ocurrida en el siglo XIX el suceso crucial para esta evolución debido a que se empezó con la mecanización de las tareas, lo que generó malestar en los trabajadores. Esto motivó a que las empresas mejor establecidas en ese tiempo crearan los “Departamentos de bienestar” los cuales buscaban solucionar problemas con respecto a salud, vivienda, familia, etc.

#### a) **Frederic Winslow Taylor – 1911**

Taylor trató de medir la productividad de los trabajadores y mejorar la eficiencia industrial mediante su teoría de análisis de tiempos y movimientos. En ella, planteo la división de cada tarea

en diferentes componentes y diseñó los métodos más rápidos y efectivos para cumplirlas. El hombre es un ser pensante y racional que está obligado a trabajar para satisfacer sus necesidades materiales. (Taylor, 1911) Con ello, trató de implantar la idea de que únicamente lo motiva el aspecto económico.

Algunas de las ideas base del Taylorismo respecto a las características de un trabajador:

- Aplica ley del mínimo esfuerzo.
- No necesita pensar.
- No es productivo el trabajo en grupo.
- Únicamente se motiva por compensaciones económicas.

**b) George Elton Mayo – 1923**

En 1923, Elton Mayo era director del departamento de investigaciones industriales de la Universidad de Harvard y fue escogido para realizar un estudio en la fábrica Hawthorne (Planta ensambladora de equipos telefónicos), de la Western Electric Company de Chicago. Este estudio buscaba determinar los factores que influían en la productividad y satisfacción de los trabajadores debido a que se notó una disminución en la eficiencia a pesar de la aplicación de métodos propuestos por las corrientes clásicas.

La empresa observaba que, a pesar de ofrecer un buen salario y un buen trato, se reportaban altos índices de rotación de personal, impuntualidad, ausentismo, etc. A partir de ello, Mayo decidió investigar los efectos que tienen los factores ambientales como temperatura, humedad, ventilación y la luz.

Aunque en un principio la investigación basó sus resultados en los efectos ambientales antes expuestos, se concluyó en que el hecho de saber que estaban siendo observados cumplía un rol importante.

Post experimentación, Mayo observó que los trabajadores aumentaron su productividad en un 25% en comparación con los primeros días de haber empezado. Lo sorprendente fue que con más o menos luz, con condiciones ambientales adversas, los trabajadores eran igual o más eficientes. Esto llevó a la conclusión de que el hecho de haber pedido a los trabajadores que participen en la investigación hizo que se sientan como un grupo importante de ayuda e importantes para la empresa. Además, el contacto y las relaciones interpersonales entre ellos mejoraron e hizo que se generó un ambiente de trabajo más cálido.

**c) Jac Fitz-Enz (1984)**

Conocido como el padre de la medición, Fitz-Enz fundó en los años 70 el “Saratoga Institute” un instituto enfocado en el desarrollo de mediciones y al BenchMarketing de Recursos Humanos. Fue en el año 1984 en el que publica “How to measure Human Resources Management” un libro en el que detalla sus primeros hallazgos en cuanto a métricas de Recursos Humanos. Según Jac Fitz-Enz, gran parte de las organizaciones en el mundo tienen claro que el capital humano impacta de forma directa a áreas importantes como el servicio al cliente, rentabilidad, innovación de la empresa, pero más de la mitad de ellas desconoce el retorno de su inversión.

Su sustento se basa en que los negocios giran en torno de las cifras. Finanzas, marketing, contabilidad y demás servicios se expresan de forma numérica. Mientras que estas áreas interpretan las mediciones desde lo cuantitativo, los recursos humanos lo deben hacer desde lo cualitativo.

Muchos años después, en 2010, la analítica predictiva empezó aparecer y ser usada en el área de recursos humanos de las empresas más grandes. En 2014 Jac Fitz-Enz junto a John R. Mattox publican “Predictive Analytics for Human Resources” Un libro que detalla y explica conceptos básicos de las empresas como la visión, marca y cultura, y demuestra como la analítica predictiva es un gran apoyo para ello.

### **1.1.2. Evolución de los Recursos Humanos en el Perú.**

#### **a) Los años setenta, ochenta y noventa.**

En la década de los setenta y ochenta, las unidades de Relaciones industriales tuvieron como principal labor intermediar entre trabajadores y la empresa. Es decir, lidiar con los sindicatos y la estabilidad laboral que era exigida por trabajadores.

Más tarde, en la década de los noventa, el Decreto Legislativo 7828 y la Ley 21513 favorecieron a las empresas, ya que se estableció la posibilidad de contratar personal de manera temporal, formación laboral juvenil, permitir el escenario del despido arbitrario, entre otros. Es en ese momento en que las áreas de Relaciones Industriales, en su mayoría, habían cambiado de denominación a Recursos Humanos, y pasaron a ocuparse más en la reducción de personal antiguo y contratación de empleados basados en estas nuevas condiciones laborales.

#### **b) El cambio de siglo.**

El cambio sustancial para los Recursos Humanos en el país surgió durante el siglo XXI, puesto que la Gerencia y Desarrollo Humano es validada por sus similares y por las empresas en conjunto como una unidad fundamental para el cumplimiento de las estrategias de negocio (Chú, 2013).



A partir de esta década las áreas de gestión de personal dejan de reportar directamente a las áreas de, contabilidad, finanzas, administración y demás, para pasar a reportar a la gerencia general.

**1.- Se implementa el uso de la tecnología para optimizar procesos como:**

- a) Reclutamiento y selección: De hojas de vida físicas a hojas de vida y bolsas de trabajo virtuales como Facebook, LinkedIn, People Analytics.
- b) Capacitación: De cursos presenciales a E-Learning y Blended Learning.
- c) Pago de Planillas: De pago manual a planillas electrónicas.
- d) Control de Asistencia: De control manual a identificación electrónica (Hueller)

**2.- Se genera un cambio en cuanto al perfil de las personas que integran el área de Recursos Humanos.**

- Se integran a esta área profesionales en Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas y ya no sólo a Psicólogos o Abogados.

### 3.- Se integran conceptos de otras ramas para potenciar las funciones Recursos

#### Humanos:

##### Conceptos de Marketing

- Branding: Para gestionar la marca empleadora y posicionarse como la mejor empresa para trabajar.
- Segmentación: Para establecer una mejor propuesta en cuanto a políticas, beneficios y desarrollo de carrera para los empleados con mayor potencial.

##### Conceptos de Contabilidad y Finanzas.

- Retorno sobre la inversión (ROI): Para medir en qué se invierte y gasta en los diferentes programas de Recursos Humanos en función a la rentabilidad que esto genere a la empresa.

##### Concepto de Estadística e Informática.

- People Analytics: Aplicación de técnicas de Big Data y ciencia de los datos al área de Recursos Humanos con el fin de conocer más al colaborador y aumentar su grado de satisfacción y productividad.

*Figura 1* Cambios en Recursos Humanos a lo largo del tiempo (Fuente: Elaboración propia)

A causa de este cambio, en la mayoría de empresas, las áreas de gestión de personas pasaron a reportar a la gerencia general, ya que se entendía que la información que se podía obtener era de suma importancia para el desarrollo de la organización. Además, las herramientas y políticas relacionadas al área de recursos humanos como reclutamiento, capacitación de personal, contratación, satisfacción, remuneraciones, clima laboral, entre otros, son compartidas y puestas a

disposición de las gerencias de línea con el propósito de que cada área cuente con las condiciones adecuadas para lograr un buen desempeño y productividad. Se detallan los cambios de mayor importancia.

## **1.2. Base Teórica**

### **1.2.1. Rotación de Personal.**

Para poder abordar el concepto de rotación de personal y todo lo que representa en una organización es necesario recoger los puntos de vista de diferentes autores y especialistas. De acuerdo a Chiavenato (2001) el término rotación de recursos humanos se utiliza para definir el tránsito de los colaboradores dentro de una organización y su ambiente. En otras palabras, esto se define de acuerdo al volumen de colaboradores que ingresan y salen de ella, además de la relación porcentual entre los ingresos y salidas en determinados periodos.

De igual forma Chiavenato (2001) postuló que la rotación puede significar la integración de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las actividades operacionales y optimizar los resultados, o la pérdida de recursos (mayores salidas que entradas) lo que tiene como consecuencia una reducción de resultados operacionales. Es decir, la rotación de personal puede representar un efecto negativo o positivo que tiene relación directa con la productividad.

Robbins (1996) afirma. “La rotación puede significar la interrupción la operación eficiente de una organización cuando el personal preparado y experimentado se va y hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que ocupen puestos de responsabilidad” (p.29). Lo cual deja en claro que es importante para una organización desarrollar estrategias que minimicen los problemas o interrupciones que pueda causar el retiro de personal experimentado o con una función importante.

Las salidas de personal generan efectos importantes que toda organización debe tener en cuenta “La rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o

involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación” (Robbins, 1996, p.29). Para toda empresa, mantener un índice de rotación elevado es motivo de preocupación y señal para la elaboración de un plan estratégico que mitigue y disminuya el nivel de rotación.

La rotación de personal se define como el traslado que los trabajadores hace de una empresa a otra. Esto se debe a que los trabajadores están en constante búsqueda de crecimiento profesional, la cual pueden tener a través de procesos de promoción o aprovechamiento de experiencias que permitan obtener nuevos conocimientos, habilidades y tener una mejor retribución (Rodríguez, 1998).

#### **1.2.1.1.Causas de la rotación de personal**

Existen diversas teorías que intentan precisar las causas más frecuentes de la rotación de personal. Aunque muchas de estas teorías coinciden en algunos puntos, no existe un modelo único que aplique al individuo al momento de tomar la decisión de renunciar a su trabajo.

La poca oportunidad de crecimiento profesional es uno de los factores más influyentes para que el individuo decida retirarse de la organización.

Schultz, (1990) refiere que hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte del ambiente laboral, pero que también influyen. Estos factores pueden ser:

- La edad.
- La salud
- La estabilidad emocional
- La condición socio-económica
- La madurez.

Así mismo, Robbins (2005) sostiene que dentro de las causas internas que se dan en una organización se pueden mencionar las siguientes:

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios
- Oportunidades de crecimiento laboral
- Tipo de relación humanas desarrolladas en el ambiente de trabajo
- Condiciones físico ambientales de trabajo ofrecidas por la organización
- Cultura organizacional.
- Los criterios para evaluación de desempeño
- Programas de entrenamiento
- Políticas disciplinarias.

La rotación de personal se origina a causa de factores internos o externos de la organización, estos factores causan repercusiones en el comportamiento y actitudes de los colaboradores. (Chiavenato, 2001) Existen dos tipos de factores:

- Factores externos: Oportunidad de oferta laboral, aspectos económicos.
- Factores internos: Tipos de supervisión, Oportunidad de crecimiento profesional, relaciones interpersonales, cultura organizacional, políticas salariales, entre otras.

#### **1.2.1.2. Tipos de rotación de personal**

Si bien es cierto, el concepto general que se tiene sobre la rotación implica el porcentaje o cantidad de personas que abandonan la organización en la que trabajan. Sin embargo, hay teorías diversas que explican que existen diversos tipos rotación.

Respecto a los tipos de rotación Taylor (1911) menciona que la rotación se desarrolla de 2 formas: La rotación de personal interna y externa. La interna consiste en la reubicación del

empleado dentro de la misma empresa, ya sea por ascensos o cambios de puesto. Por otro lado, la externa se trata de la salida del empleado de la organización donde labora, con el objetivo de buscar nuevas ofertas.

Los tipos de desvinculación que se pueden dar en una organización son, la rotación laboral voluntaria, la rotación involuntaria e inevitable. (Taylor, 1911) La rotación laboral voluntaria se produce cuando el colaborador decide abandonar la organización por motivos personales o profesionales. Esta decisión puede darse porque el colaborador haya encontrado un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión, o quiera tener más tiempo para su familia o para su propio ocio. Otros factores importantes que influyen son las malas condiciones laborales, bajos salarios, mala relación con jefes, entre otras.

La rotación inevitable se da a partir de la decisión de un empleado que escapa del ámbito o control del empleador. Sin embargo, muchos estudios realizados en los últimos años demuestran que el ochenta por ciento de desvinculaciones se pueden evitar. Muchas de estas rupturas se deben a errores en la selección del personal y un mal manejo entre el empleado y sus labores.

Finalmente, la rotación laboral involuntaria de origina cuando un empleador decide finalizar el vínculo laboral con el empleado por situaciones económicas o un mal funcionamiento entre el colaborador y la empresa. La desvinculación de un colaborador en este escenario puede provocar un impacto considerable en el área afectada ya que puede generar interrupciones en los procesos ya establecidos. Sin embargo el impacto más crítico se da en el colaborador, ya que pierde su trabajo. Es sin duda una decisión complicada de tomar por parte del empleador. (Taylor, 1911)

### 1.2.1.3. Índice de rotación de personal

Chiavenato (2001) manifestó que la determinación del índice de rotación se basa en el volumen de ingresos y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cada área de la empresa dentro de un periodo tiempo.

Formula:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

*Figura 2* Ecuación de Índice de rotación (Fuente: Chiavenato, 2001)

Donde:

- A = Admisión de personal dentro de un periodo de tiempo
- D = Desvinculación de personal tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados en un periodo de tiempo
- F1 = Número de trabajadores existentes al inicio del periodo considerado
- F2 = Número de trabajadores al final del periodo.
- IRP = Índice de rotación de personal.

La rotación de personal expresa siempre un índice porcentual que define la cantidad de colaboradores que hay sobre el número medio de colaboradores en un área determinada o en toda la organización.

### **¿Cómo interpretar el resultado?**

Es importante mencionar que tener un índice de rotación baja no siempre es sinónimo de un buen clima laboral en la empresa, armonía y satisfacción. Un índice muy cercano a 0 puede representar un estancamiento y falta de dinamismo empresarial.

Por otro lado, un índice de rotación muy alto puede ser resultado de un mal ambiente laboral, inestabilidad en los recursos humanos, problemas de dirección y demás.

Entonces ¿Cuál es el índice ideal? Pues no existe tal. Cada resultado puede tener múltiples interpretaciones según tamaño de la empresa, campo de actividad, volumen del negocio, entre otros. Lo que se debe procurar es mantener la estabilidad en el número de empleados, reteniendo personal de buen desempeño, sustituyendo a aquel que no logra objetivos.

Según Bernadette Kenny en la revista Forbes, cualquier caso por debajo del 15% es saludable y no es motivo de alarma.

#### **1.2.1.4. Costos de la rotación de personal**

La desvinculación laboral, en cualquiera de sus tipos, genera una serie de costos para el empleador.

Milkovich y Boudreau (1994) manifiestan que, en las empresas, por lo general, existen problemas de rotación. Sin embargo, esta rotación se puede presentar en mayor medida en algunas organizaciones, esto representa un problema crítico ya que genera grandes costos, especialmente en empleos que requieren un alto nivel de educación y entrenamiento.

Chiavenato (2001) menciona que la rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios, a los cuales se le debe brindar gran atención ya que repercuten de manera negativa en las finanzas de la empresa.



### Costos primarios y secundarios:

Costos primarios de rotación:	Costos secundarios de rotación:
<p>Costos de reclutamiento y selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de gestión de solicitud del empleado</li> <li>• Sueldo de integrantes del área de Recursos Humanos.</li> <li>• Gastos de anuncios.</li> </ul> <p>Costos de registro y documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de documentación, registros, formularios, etc.</li> </ul> <p>Costo de integración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de personal de entrenamiento</li> <li>• Gastos de sueldo en base a horas hombre del supervisor en la tarea de integrar a nuevos ingresos.</li> </ul> <p>Costo de desvinculación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de personal de registro y documentación referentes al proceso de desvinculación.</li> <li>• Gastos de la entrevista de desvinculación.</li> <li>• Pago de vacaciones trucas, salarios, compensación por tiempo de servicio, entre otros.</li> </ul>	<p>Reflejos en la producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdida de la producción causada por el vacío dejado por parte del empleado desvinculado mientras no es sustituido.</li> <li>• Reducción y lentitud de la producción por un periodo de tiempo debido a la ambientación del nuevo empleado.</li> <li>• El nuevo ingreso presentará inicialmente inseguridad en las operaciones que realice. Además, interferencia entre sus compañeros.</li> </ul> <p>Costo extra laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de las horas extra y personal extra necesarias para cubrir el vacío existente o cubrir la deficiencia inicial del nuevo ingreso.</li> <li>• Mayor tiempo producción causado por la inexperiencia del nuevo ingreso.</li> <li>• Mayor tiempo por parte del supervisor en integrar y entrenar al nuevo ingreso.</li> </ul> <p>Costo extra operacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de errores y constantes repeticiones provocadas por la falta de experiencia del nuevo ingreso.</li> </ul>

Figura 3 Costos de la rotación de personal (Fuente: Chiavenato, 1999)

#### 1.2.2. People Analytics.

People Analytics es una metodología que consiste en la analítica de datos obtenidos de los colaboradores con el objetivo de conocerlos mejor y aumentar su grado de satisfacción y productividad.

Esta metodología permite a las empresas tener una mejor toma de decisiones basadas en datos reales. Conforme la tecnología y los programas de obtención de información van avanzando, las organizaciones tienden a obtener información más precisa y real sobre clientes, proveedores y ahora también, de colaboradores. Es por esta razón que hoy en día las organizaciones optan por la aplicación de Analytics y técnicas de Big Data en Recursos Humanos

La herramienta People Analytics es una metodología que provee información obtenida de diversas fuentes con el fin de tener un panorama más claro del área en que se aplicaran la toma de decisiones y la solución a los problemas potenciales que se presenten. Con esta implementación se pretende dejar de lado el sistema antiguo de gestión de personal, añadiendo valor con la contabilidad y monitoreo de datos.

People Analytics permite el ordenamiento y entendimiento de los datos de toda la organización para que, a partir de ello, se genere un plan de acción en base a los resultados obtenidos, afirma:

Analytics es el punto de intersección entre el arte y la ciencia. El arte nos enseña cómo mirar el mundo. La ciencia nos enseña la forma correcta de hacer las cosas. (...) El objetivo de la analítica es encontrar la metodología adecuada para la gestión de una base de datos a fin de encontrar la información de valor oculta allí. (Matoxx, 2014)

#### **1.2.2.1. Proceso de People Analytics.**

La implementación de People Analytics tiene un proceso de maduración, este proceso parte desde una etapa inicial denominada “Fase Descriptiva” en donde se realizan análisis de situaciones pasadas, hasta la etapa final “Fase Predictiva” en donde se evalúan escenarios futuros. Una fase

más profunda, es la predictiva, puesto que estudia los datos actuales y datos pasados, de modo que se puedan mostrar patrones de comportamiento y tendencias que pueden permitir la predicción de problemas en las áreas y oportunidades de mejora posibles (Sullivan, 2016).

**a) Fase descriptiva**

La fase descriptiva responde a la pregunta “¿Qué sucedió?” y para ello analiza el pasado y los eventos actuales utilizando los datos históricos.

Esta fase se basa en el análisis de datos históricos relacionado a patrones de conducta, hábitos, entre otros que permiten identificar posibles alertas y tendencias de los colaboradores, esto ayudará a la organización a tomar mejores decisiones.

Respecto a lo anterior, Sheikh (2013) sustenta que el objetivo de esta fase es buscar una descripción detallada de la data con la finalidad de que pueda ser interpretada de forma estructurada, trabajada y ordenada.

La metodología de análisis predictivo es la más habitual en las organizaciones alrededor del mundo. Este modelo radica en recopilar información y sintetizarla de modo que se pueda obtener datos útiles y de valor para la toma de decisiones.

Dicho esto, el modelo descriptivo nos permite organizar la información histórica para poder tomar mejores decisiones, sin embargo el nivel de certeza no es tan relevante como en el modelo predictivo en donde se requiere un alto nivel de exactitud en la información para tomar determinaciones inmediatas.

**b) Fase predictiva**

En cuanto a la fase predictiva, esta busca responder a la pregunta “¿Qué podría pasar?” Es decir, busca predecir distintas posibilidades de escenarios futuros, basándose en observaciones

similares ocurridas en el pasado. En ese sentido, esta fase basa su éxito en la exactitud y certeza de la información recogida.

El objetivo de esta fase es encontrar de forma proactiva las necesidades de la organización y estar prevenidos frente a cualquier situación crítica. Esto implica el uso de técnicas de análisis estadístico y algoritmos sobre conjuntos de datos para crear modelos predictivos que otorguen un valor numérico o puntuación en la probabilidad de que un hecho suceda.

En esta fase del proceso de implementación del People Analytics es necesaria la utilización un software especializado, estos tipos de software utiliza variables que pueden ser medidas y analizadas para predecir el comportamiento probable de los colaboradores. Estos se basan en gran medida en algoritmos avanzados y metodologías como regresiones logísticas, análisis de series de tiempo y árboles de decisión.

People Analytics viene a revolucionar la gestión de personas en las empresas con el fin de consolidar e interpretar información real desde una base de datos para poder tomar decisiones objetivas y generadoras de valor en el área de Recursos Humanos.

Las tendencias en el mundo apuntan a cambiar el método intuitivo para fundamentar una toma de decisiones y reemplazarlo por el del análisis fáctico.

Con ello no intento manifestar que la intuición sea totalmente mala. “La gestión actual de colaboradores en Recursos Humanos requiere de un rigor metodológico basado en el procesamiento inteligente de una maravillosa cantidad de información de la que hoy disponemos” (Cravino, 2007, p.3).

Ahora bien, es importante manifestar que más allá de los grandes beneficios que People Analytics puede ofrecer al área de Recursos Humanos, esto es sólo una herramienta que puede mejorar la gestión de colaboradores en la empresa y no reemplaza a las personas pertenecientes a Recursos Humanos. La analítica predictiva y el Big data no son suficientes para crear ideas y tomar

decisiones, es necesario complementarlo con la experiencia y habilidades de las personas encargadas de utilizar esta herramienta. La data obtenida de estas herramientas no servirá, si las personas de Recursos Humanos, no la llevan a cabo (Coolen, 2016).

### **1.2.2.2. Beneficios de People Analytics**

Durante los últimos años el uso y gestión de una base de datos no es exclusivo de áreas como Administración, Operaciones, Marketing, etc. La tendencia de recolectar, consolidar e interpretar información se ha vuelto necesaria en el área de Recursos Humanos, un área no tan ligada a la analítica de valores numéricos o generación de métricas.

Actualmente las jefaturas de Recursos Humanos de empresas alrededor del mundo han comenzado a elaborar modelos predictivos que permitan identificar, reclutar, desarrollar y retener a las personas adecuadas de forma más efectiva y rápida.

El alcance de las decisiones que se puedan tomar en base al uso de People Analytics es amplio, teniendo un importante impacto operacional y financiero. A continuación, presento los principales beneficios que se pueden obtener al implementar esta metodología en una empresa.

#### **a) Rotación de personal**

A fin de tener una gestión óptima en Recursos Humanos es necesaria la implementación de tecnologías de Big Data, puesto que disminuye la rotación de personal tomando como base determinados indicadores como puntualidad, rendimiento, escalas salariales, tiempo en la empresa, salida e ingreso de personal, ascensos, entre otros (Branham, 2010).

Esta información se puede obtener en cualquier compañía, la complejidad para obtenerla y la calidad de la información dependerá mucho del tamaño y capacidad de los sistemas de información de cada una.

**b) Retención de talento:**

Las personas encargadas del área de Recursos Humanos, deben saber identificar signos, señales y aspectos de los trabajadores propensos a abandonar su puesto. La mayoría de gerentes mantiene la idea de que la inconformidad con el salario es la principal causa de la renuncias dejando de lado otros factores. Diversos estudios han podido demostrar que una gran cantidad de trabajadores renuncian por razones ajenas a ello.

La metodología People Analytics ayuda a que se tenga un panorama más amplio de todos los aspectos que puedan incidir en la decisión del colaborador de dejar la empresa o no (Branham, 2010)

**c) Absentismo y accidentes de trabajo:**

Inostix (2016) sostiene que otro beneficio que se puede obtener de la implementación de People Analytics es la predicción de absentismo y accidentes en la empresa. Estos indicadores son costosos, perjudiciales para la producción, satisfacción del cliente, entre otros. Implementando People Analytics se pueden responder interrogantes como, cuáles son las áreas más propensas a accidentes o la duración de un posible ausentismo del colaborador.

**d) Reclutamiento:**

Un claro ejemplo de cómo People Analytics puede mejorar el proceso de reclutamiento de personal es Google. Tal como lo cuenta Lazlo Bock en su libro *Work Rules: Insights from Inside Google that will transform how you live and lead*, antes el número de entrevistas era muy grande y tomaba casi seis meses el poder. Debido a esto se creó un algoritmo de contratación para cada categoría profesional que identifica a los candidatos que mejor se ajusten a los requerimientos. Como consecuencia se redujo el indicador “Time to hire” de seis meses a 45 días.

**e) Seguimiento del talento humano:**

Lo empleados diariamente muestran señales diarias sobre su nivel de satisfacción o rendimiento en la empresa, para el área de Recursos Humanos es importantes saber leer e interpretar estas señales para poder analizarlas. People Analytics permite establecer variables que pueden ir desde el control de asistencia hasta el volumen de correos enviados diariamente, así también el feedback que el empleado plasma en una encuesta de satisfacción. Estas variables permitirán que se haga un análisis que dará como resultado una base de datos con la cual se puede trabajar y tomar decisiones.

**f) Desarrollo interno del talento:**

Los profesionales que conforman el equipo analítico en el área de Recursos Humanos contarán con una base de datos que permitirá reconocer talentos específicos de cada colaborador.

De esta manera se hará mucha más fácil crea un plan de carrera personalizado para cada uno en función a sus talentos específicos.

### **1.3. Marco Legal**

(Decreto Ley N° 14371, 1963) El 12 de enero de 1963, se promulgó el Decreto Ley 14371, la cual estableció:

La necesidad de impulsar la integración de las metodologías modernas concernientes al mantenimiento y fomento de la buena relación entre empleadores y los trabajadores.

La existencia de claras deficiencias en el apoyo y atención de asuntos laborales en empresas que tienen un elevado número trabajadores. Esto debido a la carencia de un servicio adecuado y perenne de relación laborales.

- Artículo 1º.- Será obligatoria la creación de una dependencia encargada de las relaciones organizacionales destinada a la atención permanente de cuestiones laborales en las empresas que cuenten con más de 100 trabajadores.
- Artículo 2º.- Las empresas con más de 100 trabajadores deberán informar a la Autoridad de Trabajo de la jurisdicción, los nombres, datos académicos y demás datos laborales de las personas encargadas de prestar el servicio de relaciones organizacionales referidas en el artículo 1º.
- Artículo 3º.- Se establecerá un plazo de 90 días para que los empleadores puedan cumplir con los lineamientos que contiene el presente Decreto Ley.
- Artículo 4º. - Los infractores de este Decreto-Ley serán objeto de las sanciones establecidas por las normas laborales en vigencia.

En 1963, el 23 de abril, se promulga el Decreto Supremo 005 (DL 14371) que indicó:

- Artículo 3º.- La dependencia deberá cumplir con las siguientes funciones:
  - a) Atender los reclamos referentes a salarios, condiciones laborales y cumplimiento de lineamientos legales presentados por los trabajadores.
  - b) Promover la relación armoniosa y colaboración entre la organización y los trabajadores respecto a temas relacionado a la capacitación, comunicación, higiene, salud, seguridad ocupacional, asistencia social, selección de personal.
- Artículo 4º.- La persona que cumpla con la jefatura de la dependencia deberá ser una persona con la autoridad y responsabilidad requerida para resolver internamente o ante las autoridades laborales los asuntos relacionados a su competencia.



#### **1.4. Antecedentes del estudio**

Jocelyn (2016) en sus tesis “Diseño e implementación piloto de people analytics en la empresa Antofagasta Minerals S.A.” Tuvo como principal objetivo implementar la metodología People Analytics en la empresa chilena Antofagasta Minerals S.A. Mediante esta metodología se buscó que AMSA pueda obtener información cuantitativa sobre los procesos involucrados en la gestión de personal. La metodología utilizada fue, en primera instancia, recopilación de información teórica y obtención de conocimiento sobre los procesos de la Empresa. Luego, identificada la muestra (98 trabajadores de todas las áreas), se extrajo información del sistema de Recursos Humanos. Previo análisis e interpretación de resultados mediante la aplicación de métricas se llegó a la conclusión de que eran necesarias mejorar sustanciales en beneficios, reconocimientos, aumento de productividad, disminución de costos, y la necesidad de contratar un analista para el área de Recursos Humanos.

Santiago (2016) En su trabajo de investigación “Métodos cuantitativos en la gestión del talento” Tiene como objetivo determinar en qué medida las empresas usan métodos cuantitativos para predecir sucesos futuros. Mediante información obtenida en base a bibliografías y levantamiento de información de 20 áreas de recursos humanos en argentina se identificó que el nivel de desarrollo de estas metodologías y el uso de analítica predictiva es considerablemente menor a los pases europeos y de estados unidos. De esta manera se pretendió con este estudio generar una alerta ya que la poca capacidad de contar con más y mejor información sobre la persona de una empresa dificulta la toma de decisiones efectivas generando un menos nivel de competitividad en el mercado.

Granja y Katzky (2015) En su trabajo “Big data y analytics, nuevas tendencias en recursos humanos” pretenden determinar el impacto de Analytics y Big data en Recursos humanos, además

de cuál es el desafío para su implementación. Se trabajó sobre la base de 4 criterios: Identificar los beneficios y desafíos del uso de Analytics y Big Data, estudiar el uso de estas herramientas, analizar opiniones de experto y finalmente las implicancias. Se realizaron entrevistas y cuestionarios a 5 empresas como Direc Tv, Telefónica, Santander Río, entre otras. Se llegó a la conclusión de que esta metodología es usada mayormente en el proceso de rotación de personal ya que se encuentran resultados más tangibles sin embargo son muy pocas las empresas que lo implementan, esto se debe mayormente al desconocimiento de esta tecnología y a la falta de profesionales.

(Verónica, 2018) En su trabajo de suficiencia profesional “Rotación de personal en el área de cajas “Metro Pershing”, ciudad de Lima, Periodo 2018” tuvo como objetivo principal determinar el nivel de rotación en la empresa Metro-Pershing en el periodo 2018. La investigación realizada fue de tipo descriptivo y aplicativo. Tuvo como muestra a 50 trabajadores del área de caja. El instrumento utilizado fue un cuestionario para medir el nivel de rotación. Los resultados concluyeron en que el promedio de rotación fue de 60% en el año 2018 y tiene como principales motivos la insatisfacción de los trabajadores y las condiciones de trabajo. Como consecuencia se ideó un plan de reconocimientos y beneficios a los trabajadores a fin de incrementar la satisfacción laboral.

Liliana (2018) En su trabajo de suficiencia profesional “Propuesta de un plan de capacitación para disminuir la rotación de colaboradores del área de operaciones de la Línea 1 del metro de Lima 2018” Tuvo como objetivo disminuir la rotación de colaboradores del área de operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima 2018, determinó que existía una elevada rotación de personal que se debían principalmente a renuncias, en promedio 15 ceses por mes, el mayor nivel de rotación se registró en el área de operaciones. Con información otorgada por el área de recursos

humanos se identificó la falta de capacitación era la principal causa de estas renunciadas. Como consecuencia se planteó el diseño de dos modelos que ayuden a una mejor capacitación del personal: Modelo de capacitación según Chiavenato y el modelo SERVVR, concluyendo el modelo Servir como el elegido debido a que era más viable económicamente. El objetivo de la implementación fue reducir el 50% de rotación en el área de operaciones del metro de Lima, de modos que la empresa obtenga beneficios desde el punto de vista financiero, reduciendo costos generados por rotación y desde el punto productivo logrando un nivel satisfacción cada vez mejor.

### **1.5. Marco conceptual**

#### **Definición de conceptos:**

**Recursos Humanos.** - Es el área de la organización que se encarga de gestionar y desarrollar el potencial del capital humano, esto con el fin de aumentar la productividad. Dentro de las funciones que realiza el área se encuentran: Selección, contratación, formación y el empleo de las personas que son necesarias para integrarse a la planilla.

**Analítica Predictiva.** - Es una forma de análisis avanzado que tiene como principal objetivo predecir sucesos futuros a partir de la recolección de datos nuevos e históricos. Estas predicciones tienen su sustento en las métricas, comportamientos y tendencias que se observan en un determinado periodo de tiempo.

Se requiere utilizar técnicas de análisis estadístico, consultas analíticas y algoritmos automáticos de aprendizaje automático a conjuntos de datos para crear modelos predictivos que sitúen un valor numérico o porcentaje en la probabilidad de que ocurra un suceso.

**People Analytics.**- Es la ciencia y el arte de aplicar técnicas de Big Data y Ciencia de los datos al área de los recursos humanos con el objetivo de conocer mejor a nuestros colaboradores y aumentar su grado de satisfacción y productividad.

**Métricas.** - Son medidas cuantificables que se utilizan para medir el rendimiento o el progreso de un determinado suceso. Para su creación se toma como fuente información que se actualiza constantemente, este se monitorea para seguir el proceso hasta llegar al objetivo final.

**HR Analytics.**- Es la aplicación de técnicas matemáticas y estadísticas a los datos obtenidos por el área de Recurso Humanos y la organización en general. HR Analytics busca explorar conceptos e ideas que faciliten la resolución de problemas en la organización asociados al capital humano.

Debido a que permite entender mejor aspectos relacionados a personas, procesos, políticas, entre otros, facilita a una mejor toma de decisiones en la organización.

**Modelo Descriptivo.** - Es la primera etapa de la implementación de People Analytics, se refiere a la recolección de datos para su posterior análisis y síntesis, de modo que se convierta en información útil que permita tomar decisiones de forma reactiva a determinado suceso.

**Modelo Predictivo.** - Es una metodología de análisis de datos y estadística para definir hipótesis, resultados o sucesos futuros. Esta metodología se basa en métricas que indican tendencias con un grado de probabilidad según variables analizadas.

**Retención de Personal.** - La retención de empleados es un proceso en el que se alienta a los trabajadores a permanecer en la organización por un período de tiempo prolongado, utilizando las estrategias y herramientas de retención más efectivas. Esta es una actividad que es beneficiosa tanto para la organización como para el empleado.

**Rotación de Personal.** - El término está relacionada con la salida de empleados y la entrada de otros para sustituirlos. La rotación se caracteriza por el flujo de entradas (admisiones) y salidas (desajustes, despidos, reubicaciones y jubilaciones) de personas en una organización.

En el ámbito administrativo y empresarial representa un concepto muy importante, trata el paso de un empleado por la institución, desde el momento en que llega y tras un cierto tiempo se

marcha. Es una medida del tiempo de permanencia de los empleados en la empresa y la frecuencia con la que deben ser reemplazados.

**Satisfacción Laboral.** - Se le llama así al nivel de conformidad que siente el empleado respecto a su lugar de trabajo, condiciones y funciones. El nivel de satisfacción guarda relación con la buena marcha de la organización, productividad y rentabilidad.

**Índice de Rotación.** - El índice de rotación de personal es el porcentaje total de empleados que abandonan e ingresan a la organización en un periodo de tiempo.

Desde el punto de vista matemático, mide la relación porcentual existente entre las altas y bajas de personal en relación al número medio de miembros de una empresa

## CAPITULO II

### 2. Planteamiento del problema

#### 2.1. Descripción de la realidad problemática

##### 2.1.1. América Latina y Perú

En la actualidad la gestión de personal en las empresas alrededor del mundo se ha convertido en uno de los aspectos críticos y de mayor importancia. Es por esta razón que el área de Recursos Humanos cumple una labor determinante en el desempeño de las actividades de la empresa y en el nivel de competitividad que puede alcanzar. El escenario ideal es que las personas reclutadas cumplan o cuenten con lineamientos, principios u objetivos alineados a la estrategia y cultura de la organización. En algunos casos esta situación no se da con las personas que ya han sido seleccionadas para ocupar determinado cargo, eso genera consecuencias negativas como: Mal desempeño, conflictos en el área de trabajo, ausentismo, tardanzas y finalmente la desvinculación.

Respecto a esto (Kay y Russette, 2000) postulan que los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de nuevos empleados, se han convertido en tareas críticas que toda organización debe conocer y desempeñar.

En 2010, Pricewaterhouse Coppers, una empresa de consultoría de negocios y financiera, realizó un estudio entre 155 empresas de diversos rubros en 13 países la cual arrojó un índice promedio de rotación laboral en Perú es de 20.70 % mientras que el promedio de Latinoamérica es de 10.90 %. En cuanto a los principales motivos, Reaño (2014) consultora senior del área de Human Resource Consulting en PricewaterhouseCoopers explica que el despegue de la economía peruana hace que las cifras de rotación en el Perú sean casi el doble que en Latinoamérica. Esto se une a la tendencia actual de que las personas prefieren adquirir experiencia en distintos tipos de organizaciones e incluso en diversas funciones.

El país ha presentado un avance económico importante en los últimos años, sin embargo, los sueldos en el mercado laboral no presentan un incremento desde hace mucho tiempo. Esto promueve que ante una mejor oferta salarial, las personas opten por aceptar. Este escenario es considerado por Ines Temple, presidenta de DMB PERÚ, como principal factor de la alta rotación.

Además, de acuerdo a la especialista, la aparición de nuevas empresas y la batalla abierta que se presenta por la búsqueda de talento son otros factores importantes a tener en cuenta.

Según el IMD World Talent Ranking, un listado que analiza y compara los métodos de 63 países para atraer y retener el talento elaborado por el Centro de competitividad de la escuela de negocios del Institute of Management Development, El Perú alcanzó un puntaje de 39.09 y se ubicó en el puesto 57 en el año 2017. Como se aprecia en la gráfica adjunta líneas abajo, este ranking considera tres pilares: investigación y desarrollo, atracción de talento y preparación.

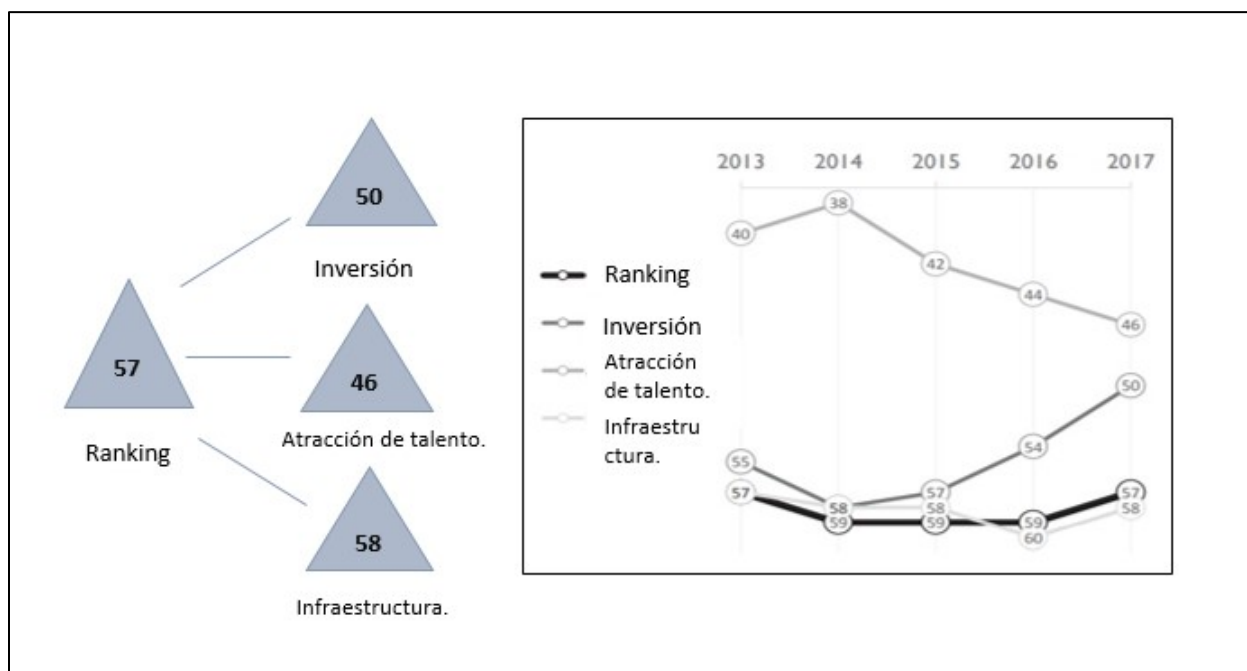


Figura 4 Ranking mundial de atracción y retención de talento (Recuperado de IMD World talent ranking 2018)

En el pilar de investigación, el estudio destaca factores como el crecimiento de la fuerza laboral de mujeres en las empresas, mientras que considera como importantes debilidades las capacitaciones a los empleados y la estructura en el sector salud en el Perú. En el pilar de atracción, se consideran como factores positivos el costo de vida, la presencia de personal extranjero altamente calificado en el país y las remuneraciones. En el pilar de preparación, aparecen como debilidades el acceso a mano de obra calificada y las habilidades en lenguas.

En 2018, Perú logró escalar cinco posiciones y se ocupó en el puesto 52.

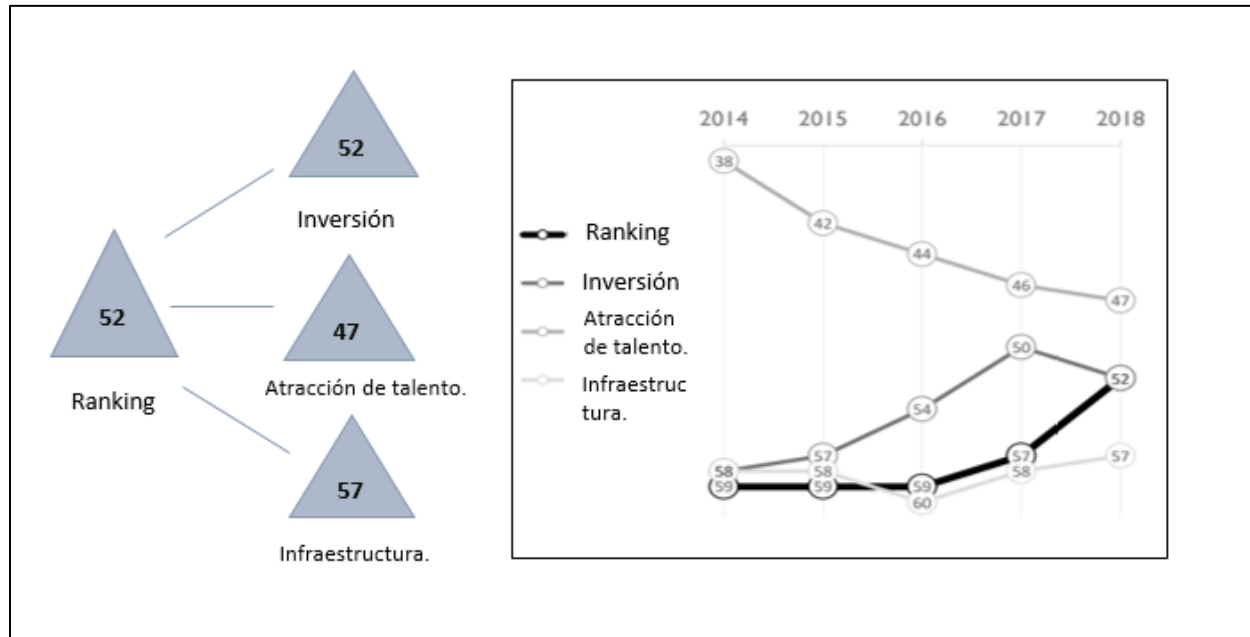


Figura 5 Ranking mundial de atracción y retención de talento (Recuperado de IMD World talent ranking 2018)

Entre los tres pilares evaluados, es el pilar de preparación el único que mostró una mejora al subir una posición respecto al año 2017. Sin embargo, esta posición sigue siendo desfavorable. En este pilar destaca que el nivel de trabajadores calificados en el Perú obtenemos 3.91 puntos de 10 lo que nos posiciona en el puesto 54 de 63 países.

En cuanto al pilar de Investigación y desarrollo retrocedimos una posición, del puesto 50 al 52, la cual incluye factores como gasto público total en educación, entrenamiento de empleados y fuerza laboral femenina. En este pilar, el factor de entrenamiento de empleados arroja un 4.42 de 10 en cuanto al nivel de prioridad para las empresas peruanas, esto nos posiciona en el puesto 62 de 63 países.

En el pilar de atracción, el cual analiza factores como el costo de vida, atracción y retención de talento, motivación de trabajadores, fuga de talentos y calidad de vida pasamos de la posición



46 a la 47. En esta sección, la prioridad que se otorga al factor de atracción y retención de talento en las empresas es de 5.25 de 10 posicionando al Perú en el puesto 59 de 63 países. Finalmente, el factor motivación laboral muestra un nivel de 5.20 de 10 en las empresas peruanas posicionando a Perú en el puesto 47.

En el siguiente cuadro se detalla el ranking completo correspondiente al año 2018, el cual también muestra un comparativo respecto al 2017 y el cambio de cada país.

2018	Country	2017	Change	2018	Country	2017	Change
1	Switzerland	1	-	33	Korea Rep.	39	+6
2	Denmark	2	-	34	Saudi Arabia	26	-8
3	Norway	7	+4	35	Latvia	35	-
4	Austria	4	-	36	Lithuania	33	-3
5	Netherlands	6	+1	37	Czech Republic	38	+1
6	Canada	11	+5	38	Poland	34	-4
7	Finland	5	-2	39	China Mainland	40	+1
8	Sweden	9	+1	40	Kazakhstan	30	-10
9	Luxembourg	10	+1	41	Jordan	49	+8
10	Germany	8	-2	42	Thailand	42	-
11	Belgium	3	-8	43	Chile	44	+1
12	USA	16	+4	44	Greece	41	-3
13	Singapore	13	-	45	Indonesia	47	+2
14	Australia	19	+5	46	Russia	43	-3
15	Cyprus	17	+2	47	Argentina	50	+3
16	Iceland	18	+2	48	Ukraine	59	+11
17	Portugal	24	+7	49	Hungary	54	+5
18	Hong Kong SAR	12	-6	50	South Africa	48	-2
19	Israel	20	+1	51	Turkey	53	+2
20	New Zealand	15	-5	52	Peru	57	+5
21	Ireland	14	-7	53	India	51	-2
22	Malaysia	28	+6	54	Croatia	60	+6
23	United Kingdom	21	-2	55	Philippines	45	-10
24	Qatar	22	-2	56	Romania	61	+5
25	France	27	+2	57	Bulgaria	58	+1
26	UAE	25	-1	58	Brazil	52	-6
27	Taiwan	23	-4	59	Slovak Republic	46	-13
28	Estonia	29	+1	60	Colombia	55	-5
29	Japan	31	+2	61	Mexico	56	-5
30	Slovenia	37	+7	62	Mongolia	62	-
31	Spain	32	+1	63	Venezuela	63	-
32	Italy	36	+4				

Figura 6 Ranking por países de atracción y retención de talento (Recuperado de IMD World talent ranking 2018)

### **2.1.2. Inversiones Crepes Perú S.A.C. – Beso Francés**

Ante la realidad del país en cuanto a los factores antes expuestos, la problemática se enfoca en la empresa Inversiones Crepes Perú S.A.C., una empresa peruana perteneciente al rubro Fast Food. Esta empresa ha mostrado índices elevados de rotación de personal, así como un nivel de satisfacción de sus colaboradores que no es muy alentador. Esta rotación ha generado sobre costos y complicaciones en el desarrollo de sus actividades.

En el año 2010 Beso Francés, nombre comercial de Inversiones Crepes Perú S.A.C. empieza sus operaciones con un pequeño módulo ubicado en el Boulevard de Asia, el cual actualmente ya no existe. La premisa de este emprendimiento era crear una autentica experiencia francesa en los comensales.

Beso francés presentó como principal producto, el crepé beso francés, teniendo una gran y rápida acogida por el público al ser un producto innovador y poco conocido en el País. Pasado el tiempo esta crepería empezó a hacerse conocida y un solo local no era suficiente para la demanda que se tenía, es entonces que comienza a aperturar más módulos y a ofrecer más variedad en la carta. Además de crepés, se empezó a vender café, jugos, chocolate, sándwich, entre otros.

Esta crepería comenzó teniendo como únicos trabajadores a los propios dueños, quienes actualmente forman parte del directorio, actualmente Beso Francés, cuenta con 92 trabajadores en el área de atención al cliente y 22 personas en áreas de respaldo (Administración, logística, recursos humanos, marketing, mantenimiento, operaciones, finanzas e infraestructura)

Beso francés cuenta con 9 locales en lima, ubicados en: Club Regatas, Open Plaza Angamos, 2 en Jockey Plaza, Parque Intihuatana, Parque del amor, Av. Larco, C.C. Larcomar, C.C. Polo II. Por otro lado, cuenta con una planta en donde se encuentran las áreas de producción,

mantenimiento, logística, administrativa, marketing, recurso humanos y el directorio.

### Organigrama actual de la empresa Inversiones Crepes Perú S.A.C.

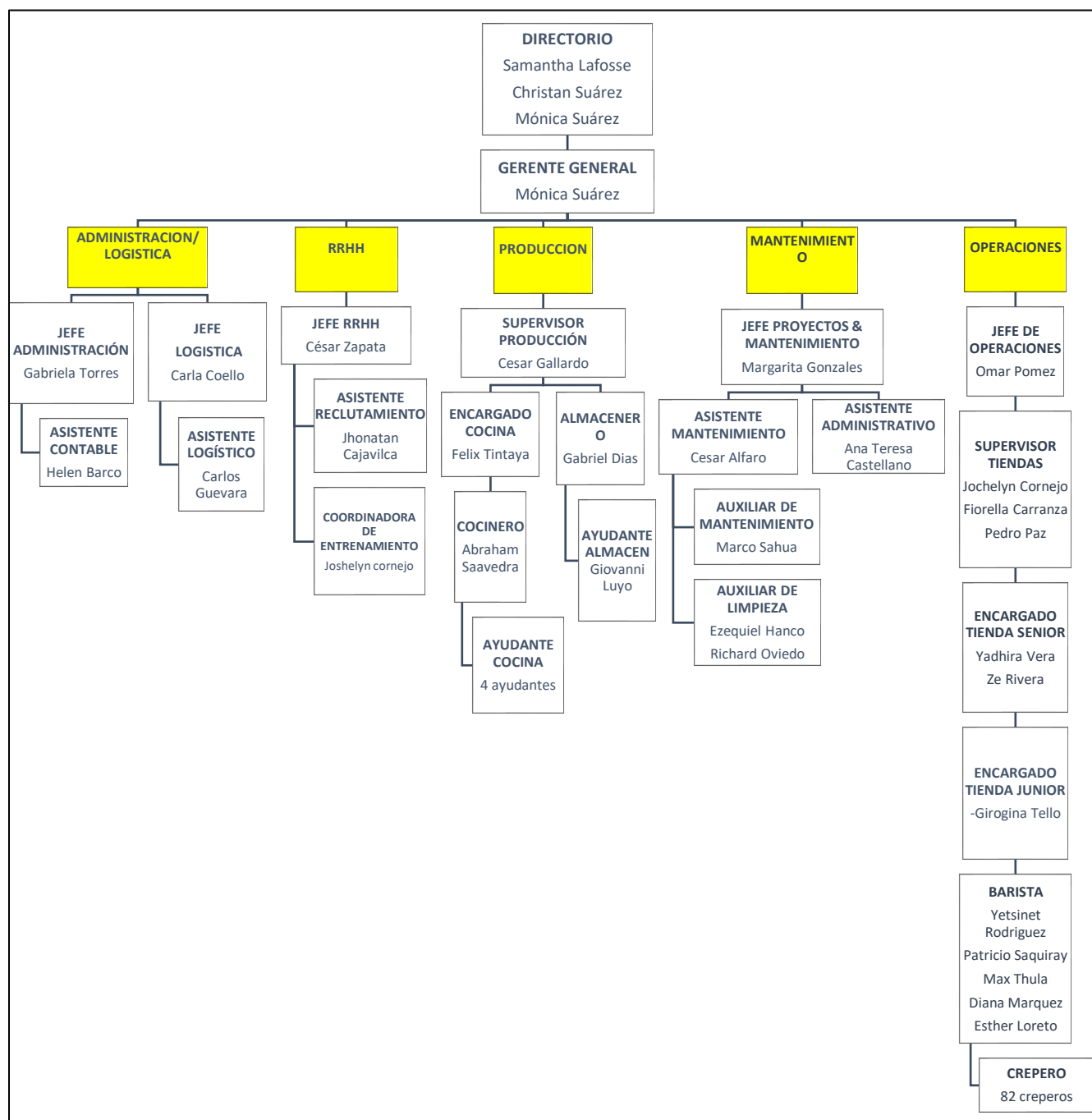


Figura 7 Organigrama de la empresa Beso Francés 2019 (Fuente: Propia en base a los datos otorgados por la empresa)

Conforme pasó el tiempo y la empresa apertura más módulos, se contrató cada vez más personal para la atención de clientes. Actualmente con 9 módulos y un promedio de 20 trabajadores por modulo en diferentes turnos y días, la rotación de personal se incrementó.

Es importante saber que la atención al cliente es uno de los trabajos que más rotación laboral tiene, mayormente por que son personas muy jóvenes las que desarrollan estas actividades y porque se toma como un medio para poder ganar experiencia laboral, mas no como un trabajo que represente una oportunidad de línea de carrera.

A continuación, se presentan datos obtenidos desde el año 2014 hasta mayo de 2019.

### 2.1.2.1. Cantidad de personas en planilla

En el cuadro se detalla el promedio de trabajadores en planilla por mes. Se puede observar que la cantidad ha aumentado conforme pasan los años, esto debido a la acogida que tuvo Beso Francés, lo cual trajo consigo la necesidad de aperturar nuevos módulos y por consecuencia contratar más colaboradores.

En el año 2015 se hizo necesaria la implementación de una planta en donde se instale una planta de producción y áreas administrativas, con ello el incremento de personal no solo se dio en el área de atención al cliente sino también en áreas de apoyo.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Enero	18	21	24	35	37	66
Febrero	19	23	24	37	39	72
Marzo	18	19	30	38	40	74
Abril	19	14	29	42	43	76
Mayo	21	17	29	48	48	77
Junio	20	19	28	43	45	
Julio	20	23	29	44	44	
Agosto	20	25	33	41	45	
Septiembre	20	25	35	40	45	
Octubre	21	24	34	40	52	
Noviembre	20	22	36	36	56	
Diciembre	23	23	33	37	59	

<b>MAX</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>59</b>	<b>77</b>
<b>AVERAGE</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>46</b>	<b>73</b>

Figura 8 Cantidad de personas en planilla por mes (Fuente: Propia a partir de información otorgada por la empresa)

### 2.1.2.2. Ingreso de personal nuevo

En el siguiente cuando podemos observar la cantidad de personas contratadas por mes en todas las áreas de la empresa. Se puede observar un incremento importante en los primero 5 meses del año 2019 comparados con los primero 5 meses del año anterior.

Otro aspecto importante es que desde Junio de 2019 se han contratado más de 10 personas por mes. Muestra notoria del crecimiento y necesidad de personal en la empresa.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Enero	3	2	4	5	8	15
Febrero	3	2	5	8	5	14
Marzo	0	0	8	6	8	12
Abril	2	0	5	10	9	10
Mayo	2	4	5	5	6	14
Junio	0	2	4	5	9	
Julio	1	5	5	6	13	
Agosto	1	4	4	4	15	
Septiembre	3	1	7	4	17	
Octubre	2	1	4	5	12	
Noviembre	0	2	5	6	15	
Diciembre	4	3	9	9	14	
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>65</b>	<b>73</b>	<b>131</b>	<b>65</b>
<b>AVERAGE</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>13</b>

Figura 9 Ingreso de personal por mes (Fuente: Elaboración propia a partir de datos otorgados por la empresa)

### 2.1.2.3. Ceses de personal

Si bien es cierto las incorporaciones a la empresa han ido incrementando, esto se debió también al incremento del indicador “Cese de personal”.

Entre el año 2018 y mitad del 2019, ha habido un total de 152 ceses a causa de diversos motivos como: ingresa cuadro de por qué se despidió

Este indicador muestra un crecimiento preocupante para la empresa ya que gran parte de estos ceses son por renuncia voluntaria, un panorama muy poco alentador en lo que respecta a la satisfacción laboral y el compromiso que toda empresa busca por parte de sus colaboradores

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Enero	2	0	3	3	6	9
Febrero	1	5	2	7	4	12
Marzo	1	4	6	2	5	10
Abril	1	1	5	4	4	9
Mayo	0	0	4	10	9	10
Junio	1	1	4	4	10	
Julio	1	1	0	9	12	
Agosto	4	1	4	5	15	
Septiembre	1	2	3	4	10	
Octubre	1	1	3	9	8	
Noviembre	1	1	3	5	12	
Diciembre	4	3	7	9	7	
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>44</b>	<b>71</b>	<b>102</b>	<b>50</b>
<b>AVERAGE</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Figura 10 Cese de personal por mes (Fuente: Elaboración propia a partir de datos otorgados por la empresa)

#### 2.1.2.4. Porcentajes de cese sobre el personal de planilla

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Enero	11%	0%	13%	9%	16%	14%
Febrero	5%	22%	8%	19%	10%	17%
Marzo	6%	21%	20%	5%	13%	14%
Abril	5%	7%	17%	10%	9%	12%
Mayo	0%	0%	14%	21%	19%	13%
Junio	5%	5%	14%	9%	22%	
Julio	5%	4%	0%	20%	27%	
Agosto	20%	4%	12%	12%	33%	
Septiembre	5%	8%	9%	10%	22%	
Octubre	5%	4%	9%	23%	15%	
Noviembre	5%	5%	8%	14%	21%	
Diciembre	17%	13%	21%	24%	12%	
<b>TOTAL</b>	<b>89%</b>	<b>93%</b>	<b>145%</b>	<b>176%</b>	<b>221%</b>	<b>69%</b>
<b>AVERAGE</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>14%</b>

Figura 11 Porcentaje de cese de personal por mes (Fuente: Elaboración propia a partir de datos otorgados por la empresa)

### 2.1.2.5.Motivos de cese.

A continuación, se detallan los motivos de cese del personal entre Enero de 2018 y Mayor de 2019. Se observan 3 categorías: “Abandono” “Renuncia” y “Decisión de la empresa”

Se puede observar que en el caso de abandono laboral, la no adaptación del personal nuevo predomina notoriamente.

En el caso de renuncias, el clima laboral y la remuneración son un factor importante para tomar la decisión de abandonar el puesto de trabajo.

Finalmente, en cuanto a los ceses por decisión de la empresa, se puede observar que la empresa principalmente decidió no renovar a personal que registraba muchas faltas o tardanzas, así como a personal que no se adaptó.

	TOTAL 2018	HASTA MAYO 2019
<b>Motivos de cese</b>		
<b>Abandono</b>	<b>29</b>	<b>13</b>
Cuestiones de salud	6	2
No presento extensión de DM	3	1
No se adapto	12	5
No se presentó a laborar	8	4
Viaje a provincia	0	1
<b>Renuncia</b>	<b>40</b>	<b>27</b>
Cambio de domicilio	3	0
Clima laboral	18	9
Cuestiones de salud	2	2
Dedicar 100% a estudios	5	3
Motivos personales	4	4
Otra propuesta laboral	0	1
Por cambio de tienda	0	0
Remuneraciones	6	8
Viaje a provincia	2	0
<b>Decisión de empresa</b>	<b>33</b>	<b>10</b>
Faltas injustificadas	3	3
Indicios de hurto- Firmo su renuncia voluntaria	2	0
No cumplió expectativas	4	4
No renovamos su contrato por constantes faltas y tardanzas	6	2
No renovamos su contrato por faltas	7	1
No renovamos su contrato por no cumplir con perfil de atención	2	0
No renovamos su contrato por no cumplir con reglamento de la empresa	3	0
No renovamos su contrato por sospecha de robo	2	0
Personalidad conflictiva	4	0
<b>Total general</b>	<b>102</b>	<b>50</b>

Figura 12 Motivos de cese (Fuente: Elaboración propia a partir de datos otorgados por la empresa)

Se puede observar en el cuadro que al 30 de mayo se registran 50 ceses, casi la mitad de la cantidad total de ceses de todo el año 2018. Esta cifra es muy poco alentadora y preocupante ya que la tendencia según el histórico anual es que estos ceses se sigan presentando en mayor cantidad conforme pasan los meses.

### 2.1.2.6. Permanencia

Otro dato importante y que no se puede dejar pasar es la permanencia de los colaboradores en la empresa. El gráfico muestra unos resultados ciertamente preocupantes.

Podemos observar que el 35% de ex colaboradores que ingresaron a la empresa, sólo permanecieron en ella de 0 a 30 días como máximo. Por otro lado, la permanencia de 7 meses a más representa un pequeño porcentaje de la cantidad total.

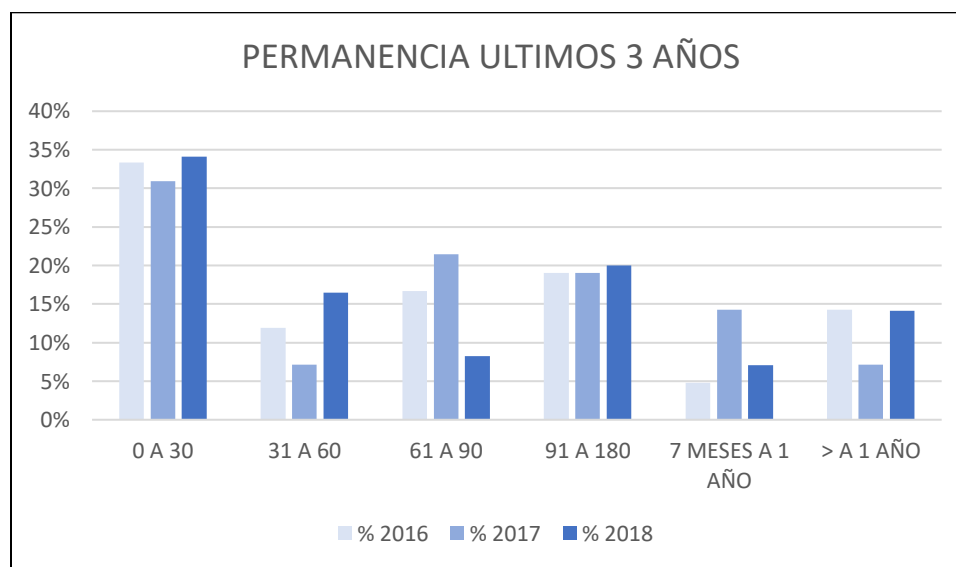


Figura 13 Permanencia de colaboradores en los últimos 3 años (Fuente: Elaboración propia a partir de datos otorgados por la empresa)



### 2.1.2.7. Índice de rotación

A continuación, se muestra el detalle del porcentaje de rotación de personal respecto al total de planilla de cada mes. Se puede apreciar altos niveles de rotación en los últimos dos años.

Se aprecia que en el 2019 la tendencia de rotación es creciente, el fin de este proyecto es que a fin del año 2019 estos porcentajes disminuyan.

	2015	2016	2017	2018	2019
Enero	5%	15%	12%	19%	19%
Febrero	16%	15%	21%	12%	20%
Marzo	10%	26%	11%	16%	18%
Abril	3%	17%	18%	16%	25%
Mayo	13%	16%	17%	16%	31%
Junio	8%	14%	10%	20%	
Julio	14%	9%	17%	28%	
Agosto	10%	13%	11%	34%	
Septiembre	6%	15%	10%	30%	
Octubre	4%	10%	18%	21%	
Noviembre	7%	11%	14%	25%	
Diciembre	13%	23%	25%	18%	
<b>TOTAL</b>	109%	183%	182%	255%	114%
<b>AVERAGE</b>	9%	15%	15%	21%	9%

Figura 14 Porcentaje de rotación por mes (Fuente: Elaboración propia a partir de información otorgada por la empresa)

En el siguiente cuadro se presenta un gráfico que hace notar el creciente nivel de rotación entre los meses Enero y Mayo respecto al mismo periodo en el año 2017 y 2018.

El más alto nivel de rotación se registró en Agosto del año 2018 con casi 35%, se busca que estos niveles no se repitan y se oriente a una tendencia a la baja.

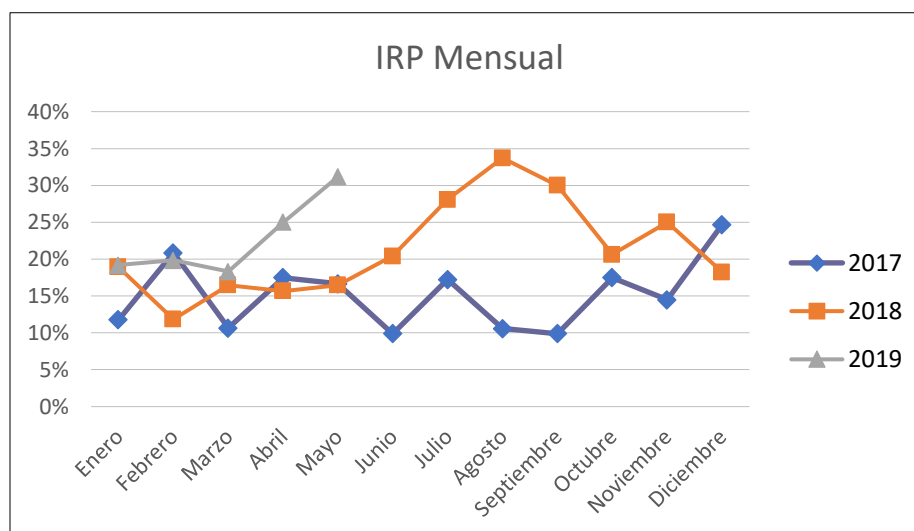


Figura 15 Gráfico histórico de rotación de personal (Fuente: Elaboración propia a partir de información otorgada por la empresa)

Finalmente se presenta el total de rotación anual, es decir, el porcentaje acumulado en los años 2015, 2016, 2017 y 2018.

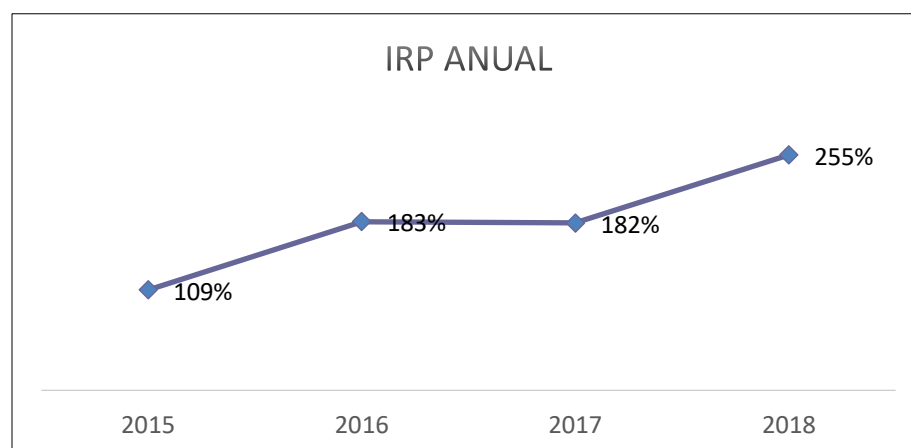


Figura 16 Porcentaje anual de Índice de Rotación de Personal (Fuente: Elaboración propia a partir de información otorgada por la empresa)

## **2.2. Formulación del problema.**

### **2.2.1. Problema general**

- ¿Cómo reducir el alto nivel de rotación de personal en la empresa Inversiones Crepes Perú SAC?

### **2.2.2. Problema específico**

- ¿Cómo se encuentra el indicador de rotación de personal de la empresa Inversiones Crepe Perú SAC?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Inversiones Crepes Perú SAC?
- ¿La implementación de People Analytics beneficiará a la reducción del indicador de rotación de personal de la empresa Inversiones Crepes Perú SAC?
- ¿La satisfacción del personal tiene relación directa con los indicadores de rotación de la empresa Inversiones Crepes Perú SAC?

## CAPITULO III

### **3. Objetivos, delimitación y justificación de la investigación**

#### **3.1. Objetivo general y específico.**

##### **3.1.1. Objetivo General**

- Reducir el alto nivel de rotación de personal mediante la implementación de People Analytics.

##### **3.1.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los principales factores y motivos del alto nivel de rotación de personal.
- Comprobar la efectividad de la implementación del plan estratégico con base en los resultados obtenidos con el uso de People Analytics.
- Proponer plan estratégico para la mejora en los indicadores de rotación de personal.

### **3.2. Delimitación del Estudio**

El presente estudio ha sido realizado para brindar un aporte al área de Recursos Humanos de la empresa Inversiones Crepes Perú SAC con nombre comercial “Beso Francés”.

Beso Francés tiene una sede central ubicada en el distrito de Surco, en ella se encuentra la planta principal en donde se hace la producción y se almacenan insumos. Además, se encuentran el área de Administración, Logística, Recursos Humanos, Finanzas y Gerencia General.

Este estudio se centra en datos obtenidos de 71 colaboradores pertenecientes al área de atención al cliente distribuidos en 9 módulos ubicados en diferentes distritos de Lima.

- Módulo Intihuatana – Parque Intihuatana (Miraflores)
- Modulo Parque del Amor - Parque del Amor (Miraflores)
- Módulo Larcomar
- Módulo Larco
- Módulo Angamos
- Módulo Regatas
- Módulo Polo
- Módulo Jockey Plaza 1
- Módulo Jockey Plaza 2

Este aporte pretender generar un importante apoyo a la gestión de personal y una mejora en los indicadores de satisfacción, para que de esta manera el índice de rotación de personal disminuya y el desarrollo de sus actividades sea más competitiva.

De esta manera, se busca que la implementación de People Analytics en la empresa sea perenne, se establezca como un procedimiento en la gestión de personal y así la empresa reciba los beneficios de contar con una fuerza laboral satisfecha en su totalidad, no solo el área de atención al cliente si no, se extienda a todas las áreas de la organización.

Se han recogido resultados de los indicadores de gestión de personal desde el año 2015 hasta Mayo de 2019, poniendo más énfasis en los años 2018 y 2019 ya que son los datos más reciente y nos pueden dar una idea de la tendencia.

Se busca que la implementación de esta propuesta empiece en Agosto de 2019 para luego hacer un comparativo e identificar si se obtuvo resultados favorables.

Esta propuesta es una propuesta mejorable y de total apertura a modificaciones, una vez puesto en marcha se hará un monitoreo constante para identificar puntos y factores que necesiten mejoras.

### **3.3. Justificación e importancia del estudio.**

En un contexto de constante innovación tecnológica, People Analytics representa una de las metodologías innovadoras más importantes para el área de Recursos humanos. Esta metodología no solo mejora los procesos de retención o reclutamiento de personal, también ayuda a detectar el nivel de satisfacción de los colaboradores y sobre todo conocerlos mejor.

Beso Francés ha mostrado un alto nivel de rotación y porcentajes altos de insatisfacción por parte de sus colaboradores, es por esa razón que mediante esta propuesta se busca conocer mucho más sobre sus necesidades y opiniones.

### 3.3.1. Encuesta de satisfacción laboral

Desde el año 2018 el área de Recursos Humanos realiza mensualmente una encuesta interna a través de “Formularios Google” una herramienta que permite que a través de un link se respondan preguntas objetivas. Mediante esta encuesta se pudo detectar los principales motivos de insatisfacción que presentaron los colaboradores de los 9 módulos entre Junio de 2018 y Mayo de 2019, el promedio de colaboradores por mes es de 70 personas, se registró lo siguiente:

Mes Evaluado	Capacitaciones	Personal tóxico	Comunicación	Falta de personal	Falta de utensilios	Horarios	Infraestructura	Remuneración
Jun	6%	5%	15%	16%	6%	19%	13%	19%
Jul	6%	6%	10%	24%	0%	12%	22%	22%
Ago	4%	8%	13%	6%	4%	17%	21%	27%
Set	14%	8%	15%	8%	8%	13%	15%	19%
Oct	15%	7%	15%	2%	5%	9%	26%	21%
Nov	12%	11%	19%	2%	5%	7%	35%	9%
Dic	10%	11%	16%	14%	4%	6%	30%	10%
<b>Prom 2018</b>	<b>10%</b>	<b>8%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>4%</b>	<b>12%</b>	<b>23%</b>	<b>18%</b>
Ene	7%	9%	14%	12%	7%	8%	40%	4%
Feb	7%	15%	12%	7%	10%	10%	42%	19%
Mar	10%	10%	7%	11%	1%	7%	35%	20%
Abr	7%	14%	16%	7%	3%	6%	27%	26%
May	14%	10%	14%	6%	3%	2%	37%	19%
<b>Prom 2019</b>	<b>9%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>8%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>36%</b>	<b>18%</b>

Figura 17 Motivos de insatisfacción. (Fuente: Elaboración propia)

### 3.3.2. Encuesta de satisfacción Abril 2019 – Google Forms

Para la obtención de información por parte de los colaboradores se utilizó la Escala de Likert, esta fue creada en 1932 por el Psicólogo Rensis Likert con el objetivo de dar respuestas colectivas a un grupo de ítems. Normalmente estas suelen ser superiores a 5, sin embargo para esta investigación solo se consideraron 3.

Las respuestas se muestran con un rango de valores de modo que la comprensión de las respuestas sea más sencillas por parte de los investigadores.

Esta encuesta consta de 10 preguntas clasificadas en 4 indicadores: Satisfacción laboral, crecimiento profesional, productividad y condiciones laborales. La encuesta fue respondida por 71 colaboradores del área de atención al cliente con la autorización y revisión previa de la jefatura de Recursos Humanos.

### 3.3.2.1.Muestra

Para poder identificar el nivel de satisfacción y conocer mejor sobre las opiniones del colaborador respecto de la empresa, se realizó una encuesta a 71 colaboradores pertenecientes al área de atención al cliente de la empresa Inversiones Crepes Perú SAC.

#### Datos demográficos

Item	Categoría	N°	%	Total	
				N	%
Edad	18-20 años	26	37%	71	100
	21-25 años	36	51%		
	26-30 años	9	13%		
Sexo	Masculino	62	87%	71	100
	Femenino	9	13%		

### 3.3.2.2. Identificación de variable.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Rotación de personal	El termino rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. (Chiavenato, 2001)	La variable se mide a través de la encuesta realizada..	Factores	Satisfacción laboral Crecimiento profesional	1 al 3 5 al 8
			Efectos	Productividad	4
			Causas	Condiciones laborales.	9 al 10



### 3.3.2.3. Procesamiento de datos

Para el procesamiento de los datos obtenidos se utilizó Google Forms, aplicación que permite generar una escala de Likert y compartirla mediante un link haciendo más fácil su realización y llegada a los colaboradores. Esta aplicación se encargó de determinar los puntajes por cada pregunta y determinar la distribución de las frecuencias de modo que se obtuvo resultado en función del objetivo principal que fue conocer la percepción de los colaboradores.

Finalmente se usó Microsoft Excel 2016 para elaborar gráficos y cuadros que permitan explicar de la mejor manera los resultados de la encuesta y así poder hacer un mejor análisis para llegar a las conclusiones más concretas y reales posibles.

### 3.3.2.4. Resultados

**1. ¿Cree usted que esta empresa es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras empresas que usted conoce?**

#### Satisfacción laboral

Opciones	Cantidad	%
De acuerdo	32	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	27%
En desacuerdo	20	28%
<b>Total entrevistados</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

**2.- ¿La empresa reconoce el desempeño de sus trabajadores?**

#### Satisfacción laboral

Opciones	Cantidad	%
De acuerdo	15	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	13%
En desacuerdo	47	66%
<b>Total entrevistados</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

**3.- ¿Mantiene una comunicación fluida con su jefe?**

**Satisfacción laboral**

<b>Opciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	23	32%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	15%
En desacuerdo	37	52%
<b>Total entrevistados</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

**4.- ¿Considera que la alta rotación de personal en los módulos influye en la productividad?**

**Productividad**

<b>Opciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	65	92%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7%
En desacuerdo	1	1%
<b>Total entrevistados</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

**5.- ¿Usted cree que el salario que percibe es suficiente para cubrir sus necesidades básicas?**

**Condiciones de trabajo**

<b>Opciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	9	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3%
En desacuerdo	60	85%
<b>Total entrevistados</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

**6.- ¿Considera que su sueldo es justo y acorde con el mercado?**

**Condiciones de trabajo**

<b>Opciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
De acuerdo	18	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	11%
En desacuerdo	45	63%
<b>Total entrevistados</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

7.- ¿Considera que el ambiente donde realiza sus actividades es el adecuado?

**Condiciones de trabajo**

Opciones	Cantidad	%
De acuerdo	13	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6%
En desacuerdo	54	76%
<b>Total entrevistados</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

8.- ¿Está de acuerdo con los horarios de trabajo?

**Condiciones de trabajo**

Opciones	Cantidad	%
De acuerdo	29	41%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	8%
En desacuerdo	36	51%
<b>Total entrevistados</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

9.- ¿Considera que se ofrecen oportunidades de desarrollar nuevas habilidades?

**Crecimiento profesional**

Opciones	Cantidad	%
De acuerdo	12	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6%
En desacuerdo	55	77%
<b>Total entrevistados</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

10.- ¿Considera que existe preocupación en su capacitación para posibles ascensos?

**Crecimiento profesional**

Opciones	Cantidad	%
De acuerdo	27	38%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6%
En desacuerdo	40	56%
<b>Total entrevistados</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

### **3.3.3. Análisis, Interpretación**

Para el análisis de los resultados de la encuesta se tomó en cuenta la satisfacción de los trabajadores y al crecimiento profesional como factores que tienen injerencia en la alta rotación de personal, a la producción como consecuencia de la rotación elevada y a las condiciones de trabajo como causas principales.

#### **3.3.3.1. Condiciones laborales**

##### **Infraestructura**

Uno de los indicadores o motivos de insatisfacción más resaltantes es la infraestructura con el 76% de trabajadores que no están conformes y sólo el 18% de ellos conformes. Si bien es cierto, cada año en promedio se aperturan 2 módulos nuevos, esto no deja de ser solo módulos. Es decir, no tienen las dimensiones ni los ambientes de un restaurante o un inmueble amplio, esto genera que los colaboradores no cuenten con:

- Baños
- Comedor
- Vestuario.
- Casilleros.
- Almacén de equipos.
- Almacén de limpieza.
- Almacén de insumos, entre otros.

Un caso crítico ocurre en los módulos de Intihuatana y Parque del amor, en estos módulos los colaboradores se ven en la obligación de ir al parque ubicado en el malecón para poder

almorzar, siendo esto muy incómodo y poco higiénico. Muchas veces el personal de seguridad ubicado en los parques, miembros de la municipalidad han retirado a los colaboradores.

Por otro lado, en el caso que un colaborado necesite ir al baño, debe caminar hasta el módulo ubicado en la Av. Larco, ya que es el único módulo de los 9 que cuenta con baño. Este proceso toma tiempo y es muy agotador para una persona que trabaja de pie durante todo su turno.

Finalmente, 7 de los módulos de Beso Francés son muy pequeños, esto dificulta el movimiento de las persona dentro, lo cual en muchas oportunidades ha ocasionado que se choquen o derriben equipos.

### **Remuneración**

El 85% de colaboradores siente que su sueldo no es suficiente para cubrir sus necesidades y las de su familia, además el 63% considera que no es justo en relación a las labores que realizan. Hay que tener en cuenta que Beso Francés ofrece un sueldo acorde al mercado y giro del negocio. Es preciso indicar que el sueldo para un colaborador Full Time asciende a s/950.00, adicionalmente todos los colaboradores de los 9 módulos tienen un bono mensual llamado “Bono a la excelencia” el cual consta de s/200.00 adicional a su sueldo y tiene como único requisito el no tener minutos de tardanza ni algún llamado de atención o falta grave.

Sin embargo, es entendible que debido a la demanda y éxito que tiene la empresa, ellos pidan un incremento en el sueldo, ya que muchas veces ellos hacen horas extra. Además, muchos de los colaboradores pertenecientes a atención al cliente viven solos y costean sus estudios o necesidades básicas.

### **3.3.3.2.Satisfacción laboral**

#### **Comunicación**

Sólo el 32% de los colaboradores sientes que tiene una buena comunicación con sus jefes directos, mientras que el 52% no lo considera así.

Beso Francés tiene tan solo 10 años en el mercado, el crecimiento ha sido muy rápido y en proporciones no imaginadas según comentan los dueños de esta empresa que comenzó como un emprendimiento con una idea innovadora en el Perú. Al tener un crecimiento acelerado, los procesos fueron cambiando y se hizo necesario la creación de áreas que le den soporte a quienes trabajaban en los módulos atendiendo a clientes.

El área de operaciones, es la encargada de monitorear y orientar al área de atención al cliente, siendo también un enlace entre las áreas de administración, logística, entre otros y los módulos. Existen muchos procesos que no son claros o uniformes, esto ocasiona que no todos tengan, por ejemplo, la misma manera de hacer un crepe de Manjar o de hacer el cuadro de caja.

Muchas veces los chicos optan por solicitar una información o apoyo directamente al área de administración, logística o recursos humanos, lo cual no representa un problema ya que se busca que exista una fluidez e inmediatez entre todas las áreas, pero el problema existe en que el motivo por el que lo hacen es porque sus jefes directos muchas veces no saben qué información darles o no atienden sus dudas.

#### **Reconocimiento**

El 66% de los colaboradores piensa que no reciben el reconocimiento merecido por el buen desempeño en su puesto. Estos resultados no se alejan de la realidad ya que actualmente en la

empresa no se cuenta con un programa de reconocimiento mensual como la mayoría de empresas en las que se usa el ya conocido “Empleado del mes”.

El reconocimiento a la excelencia que consta del bono en efectivo por no tener tardanzas y falta no es suficiente para poder motivar e influenciar en el mejoramiento de la productividad.

### **3.3.3.3. Crecimiento profesional**

El 56% de los colaboradores respondió que la empresa no se preocupa por capacitarlos para poder aspirar a un ascenso y el 38% piensa lo contrario.

Se puede concluir en que la brecha no es tan distante, esto se debe a que la empresa actualmente si brinda capacitaciones mensuales a grupo reducidos de colaboradores. La asistencia de ellos depende mucho del horario programado en sus módulos, muchas veces estas capacitaciones no llegan a ser tomadas por toda el are de atención al cliente quedando muchos marginados y sin la posibilidad de recibir una capacitación próxima ya que se tendría que esperar un mes para poder conseguir un cupo.

Por otro lado, la rotación interna y los ascensos son muy pocos en el año, siendo la falta de capacitación y conocimientos los principales motivos. Esto provoca en el colaborador una sensación de aburrimiento y monotonía en sus actividades.

### **3.3.3.4. Productividad**

Se concluyó que la productividad es el indicador más afectado por el alto nivel de rotación causado por las renunciadas prematuras, la falta de motivación y la insatisfacción de los colaboradores.

Esta rotación tiene efectos críticos y de consideración en la productividad la empresa ya que cada módulo cuenta con un plan de banca el cual especifica la cantidad necesaria de integrantes

por módulo, detallando sus funciones. Al tener abandonos constates, la cadena productiva se corta, incrementando las funciones de los demás hasta que se pueda conseguir un reemplazo.

Es importante mencionar que no sólo se pierde fuerza laboral, si no que se pierde tiempo y dinero, ya que cada colaborador es una inversión (Uniforme, capacitación, anuncios, materiales para entrevistas, entre otros)

## CAPITULO IV

### **4. Formulación del diseño.**

#### **4.1. Diseño esquemático**

El diseño de implementación de People analytics se basa en un proceso de evolución a lo largo del tiempo, un proceso que nace con la obtención de datos y generación de un plan piloto hasta su fase de madurez final en la cual ya se establece como un procedimiento organizacional.

##### **4.1.1. Fase inicial:**

En la primera fase de esta implementación consta de un periodo de recolección de datos de todos los miembros de área de atención al cliente, esto para tener una información real y útil sobre ellos. A partir de ahí se forma un flujo grama en el que intervienen el personal de atención al cliente, área de recursos humano y la gerencia general, este proceso tiene como principal objetivo elaborar un plan estratégico acorde a la situación y perfil de cada colaborador, un plan personalizado. Este plan permitirá conocer inquietudes y potenciar habilidades de cada uno de ellos.



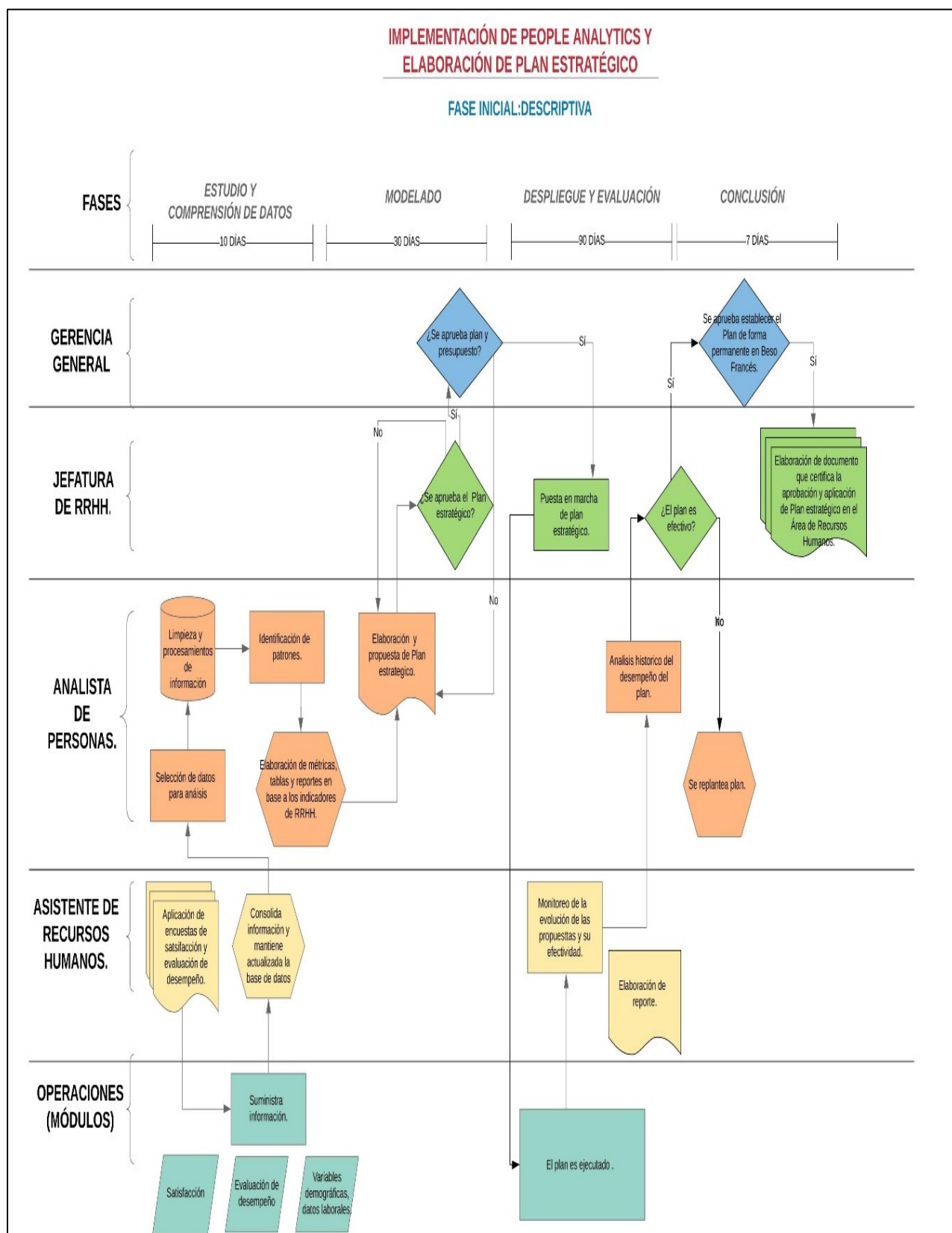


Figura 18 Flujograma de Fase Inicial de People Analytics. (Fuente: Elaboración propia)

#### **4.1.2. Fase final:**

Esta fase representa la madurez de la herramienta implementada, en esta fase ya no se busca reaccionar o ejecutar un plan luego de notar alguna incidencia o insatisfacción por parte del colaborador, si no, plantea predecir estos sucesos antes que ocurra, esto en base a patrones y matrices elaboradas por analistas pertenecientes al área de recursos humanos. Con la implementación de People Analytics, el área de RRHH tendrá la oportunidad de identificar a los empleados que están insatisfechos o desmotivados en la empresa mediante la analítica de datos que reflejen el comportamiento, el rendimiento y la retroalimentación.

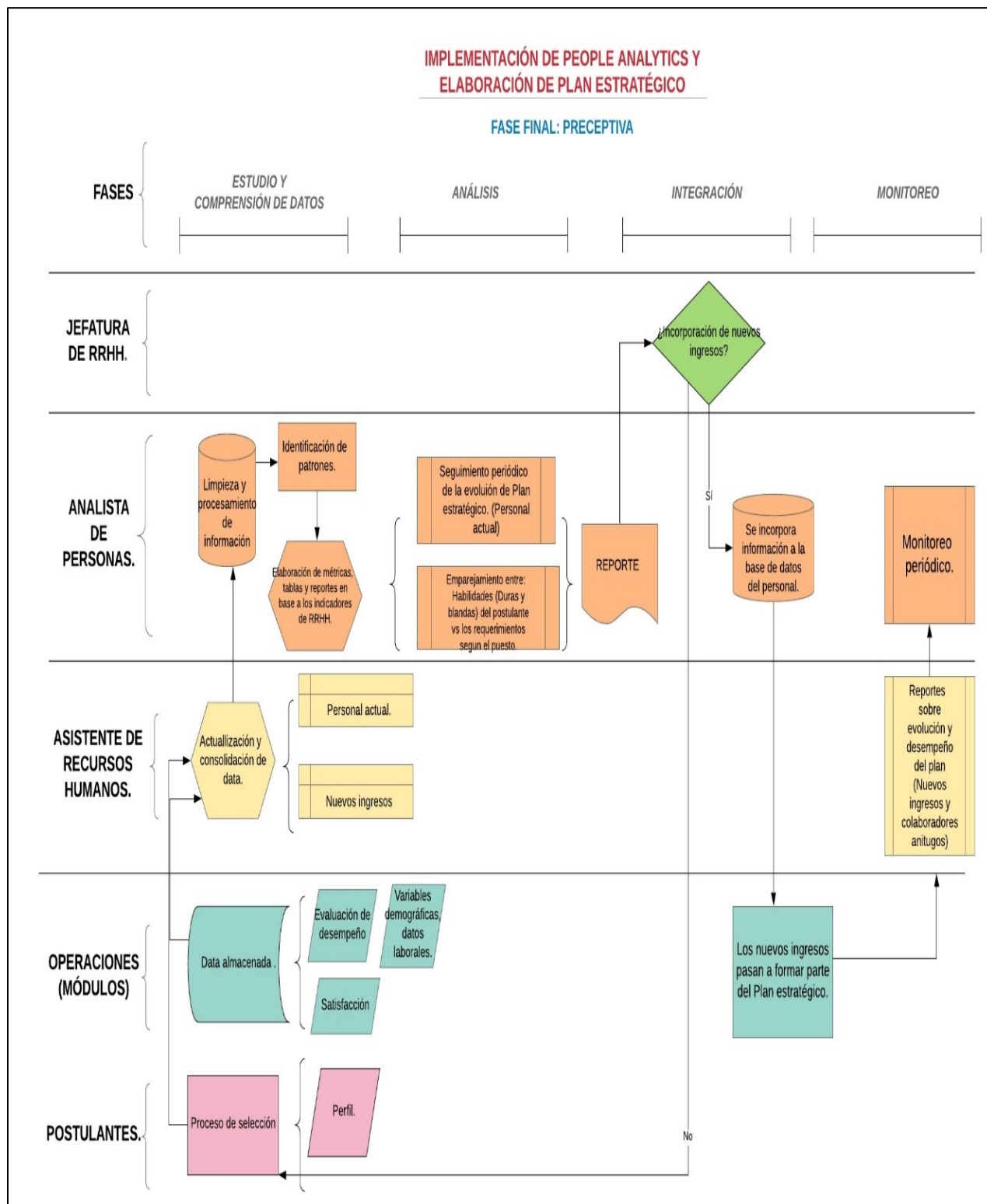


Figura 19 Flujograma de Fase Final de People Analytics (Fuente: Elaboración propia)

### 4.1.3. Esquema del proceso de madurez de People Analytics.

	CULTURIZAR	EXPLORAR	IMPLEMENTAR	REINVENTAR
RECURSOS HUMANOS	Exposición de la propuesta y puntos clave del plan.	Identificar los procesos que se beneficiarán con la propuesta.	Implementación de People Analytics.	Usar People Analytics en todas las prácticas de gestión de talento.
NIVELES DE DESARROLLO	Desarrollar los primeros pilotos con el objetivo de aprender.	Desarrollo de las primeras métricas y reportes estadísticos.	Desarrollo de un plan concreto de acción.	Aplicación permanente de People Analytics.
PERSONAS	Formar y capacitar al equipo en todos los aspectos básicos de People Analytics	Creación de un grupo de especialistas dentro del área, apoyados por expertos externos.	Desarrollo de una cultura Data – Friendly.	Asegurar que todas las personas que pertenecen al área de RRHH. tengan habilidades analíticas fuertes.
APORTE DE PEOPLE ANALYTICS (FASES DE MADURACIÓN)	<p><b>Descriptivo / Explicativo.</b></p> <p>¿Qué sucede con la formación de Javier?</p> <p>No aprobó 3 de 5 evaluaciones de la Guía de crepero.</p>	<p><b>Predictivo</b></p> <p>¿Qué pasará con la formación de Javier?</p> <p>No aprobará 3 de 5 evaluaciones, esto afectará su desempeño en módulo.</p>	<p><b>Preceptivo (Apoyo en decisiones)</b></p> <p>¿Qué ajustes se deben hacer a la formación de Javier?</p> <p>Se debe hacer un plan de capacitación reforzando puntos débiles en sus habilidades.</p>	<p><b>Preceptivo (Decisiones automatizadas)</b></p> <p>No existe pregunta.</p> <p>Se adecua determinado plan de capacitación de acuerdo al perfil de Javier.</p>

Figura 20 Proceso de madurez de People Analytics (Fuente: Elaboración propia)

## **4.2. Descripción de aspectos básicos del diseño:**

Antes de la implementación de People Analytics se trabajará en la recolección de datos, datos útiles que nos permitan identificar el problema fundamental y sobre el cual se quiere trabajar. Esta recolección de datos nos permitirá tener un mejor conocimiento sobre el personal y saber lo que piensas respecto a Beso francés.

A partir de ello, se iniciará un proceso de implementación que contará con fases que permitirán un desarrollo ordenado y efectivo.

### **4.2.1. Primeros pasos.**

- Examinar las necesidades reales de la compañía (Alto nivel de rotación laboral)
- Realizar una medición de la oferta y la demanda de talento existente
- Instalación y capacitación en el software “Nakisa”
- Aplicar People Analytics para optimizar el proceso de información.
- Diseño de proyecto People Analytics como procedimiento permanente en el área de Recursos Humanos.

Es fundamental identificar las necesidades que motiva la creación de un departamento de People Analytics, los recursos que se destinarán para el correcto desarrollo de la propuesta, el organigrama del nuevo departamento de Recursos Humanos y las personas que lo conformarán, tanto las que ya pertenecen a la empresa como nuevas incorporaciones.

## **4.2.2. Requerimientos e implementación.**

### **4.2.2.1. Reordenamiento del área de Recursos Humanos.**

Se hace necesario considerar que para el correcto desarrollo de este plan de debe conformar un equipo de profesionales que sepan gestionar grandes cantidades de datos y que tengan habilidad de poder filtrar, organizar y dar prioridad a esta información.

Para la implementación de People Analytics es necesario que los integrantes cuenten con los skills pertinentes para poder hacer inteligente y útil la información ya que tener mucha información puede ser muy bueno o muy malo porque puede llevar a la confusión.

Kamp (2016) sustentó en su libro Six must-have competences in a world-class Analytics Team que el éxito de la aplicación de analítica en temas correspondientes al capital humano es muy difícil. Requiere una combinación de habilidades que no se encuentran en una sola persona por lo que es necesario armar un equipo que tenga múltiples habilidades.

Luego, como el articuló lo indica, indica que existen seis competencias necesarias en un equipo de Analytics:

- Fuerte habilidad en gestión de datos
- Storyteller cautivador.
- Entendimiento del negocio.
- Habilidad para visualizar sus resultados.
- Fuertes habilidades psicológicas.
- Excelentes habilidades en estadística y números.

Por otro lado, Bersin (2016) sostuvo el pensamiento de Kamp, indicando que el equipo de Analytics requiere de un grupo de personas pertenecientes a diferentes disciplinas, como por ejemplo psicológicos, consultores, ingenieros, entre otros. Todos ellos deben tener la capacidad de trabajar en conjunto con el objetivo de lograr resultados eficaces y generar valor en la empresa.

El departamento de Recursos Humanos liderará el proyecto, esta área deberá integrar:

- Analista especialista en People Analytics

Se necesitará la incorporación de un especialista en People Analytics, debe ser un profesional con experiencia en elaboración e interpretación de métricas elaboradas a partir de datos obtenidos por los colaboradores.

La estadística elaborada por el analista será parte fundamental para la elaboración de planes de acción para cada caso que se presente. La herramienta, el software no será efectivo ni nos otorgara información de valor si es que no es correctamente manejada por un especialista. El software es tan solo una herramienta, las decisiones son tomadas por el área de Recursos Humanos.

- Asistente Social.

Se hará necesaria la contratación de un Asistente Social, esta persona servirá de nexo entre el área y los colaboradores que presenten alguna inquietud, duda o problema.

La función primordial es escuchar al colaborador, entender de forma empática y ser un soporte vital durante en proceso de toma de decisiones.

#### 4.2.2.2. Nakisa Hanelly Org Design

Es un software ajustado para empresas medianas y grandes. Esta herramienta permite manejar más de 1 millón de registros de empleados. Nakisa representa una solución de diseño organizacional con fundamento en el análisis de datos recogidos por el área de Recursos Humanos. Este software te permite tener una amplia visión de la organización actual y planificar estructuras futuras a través de un diseño organizacional basado en analíticas potentes y flexibles.

Nakisa tiene como principal función la identificación de escenarios con la finalidad de crear diversos escenarios hipotéticos, usando los datos existentes recogidos por el área de Recursos Humanos. Una vez generada la información, el software compartirá la información confidencialmente con todas las áreas involucradas para ayudar a tomar decisiones efectivas e inteligentes; y de esta manera se pretende tener una alineación con los objetivos de la empresa.

¿Qué podremos obtener?

- Análisis descriptivo y predictivo de la información.
- Potentes tableros listos para usar con filtro dinámico.
- Métricas.
- Seguimiento del proceso de los planes de acción, posibilidad de desglosar datos y compartir resultados.
- Actuar rápidamente ante cambios propuestos con las herramientas de modelado y diseño.
- Editar rápidamente datos con la función Edición Masiva con el fin de corregir datos de los colaboradores.
- Permite crea organigramas que incluyen análisis en los gráficos, tales como mediciones de la diversidad, talento, organización.



- Tableros integrales con información completa de colaboradores.
- Unificar datos de RRHH e integrarlos con cualquier solución HCM.
- Presenta escenarios potencialmente posibles de cada colaborador, basado en niveles de satisfacción, patrones de conducta, entre otros.

#### 4.2.2.3. Presupuesto

<b>Presupuesto Implementación de People Analytics</b>				
<b>Presupuesto Implementación</b>	<b>S/ 16,357.00</b>			
<b>Gastos Fijos mensuales</b>	<b>Monto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>% Asignado</b>	<b>Total</b>
Especialista Analítica.	S/ 2,500.00	1	15.3%	S/ 2,500.00
Asistente social.	S/ 1,500.00	1	9.2%	S/ 1,500.00
Software (NAKISA)	S/ 1,697.00	1	10.4%	S/ 1,697.00
Material para dinámicas	S/ 500.00	1	3.1%	S/ 500.00
Movilidad / Otros	S/ 200.00	1	1.2%	S/ 200.00
<b>Compra de Activos Fijos</b>	<b>Monto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>% Asignado</b>	<b>Total</b>
Celulares	S/ 400.00	2	4.9%	S/ 800.00
Equipo Informático	S/ 3,200.00	2	39.1%	S/ 6,400.00
Sillas ergonómicas	S/ 150.00	2	1.8%	S/ 300.00
Útiles de oficina	S/ 300.00	2	3.7%	S/ 600.00
Pizarra acrílica	S/ 50.00	1	0.3%	S/ 50.00
Archivador	S/ 140.00	2	1.7%	S/ 280.00
Portapapeles	S/ 15.00	2	0.2%	S/ 30.00
<b>Gastos Totales</b>				<b>S/ 14,857.00</b>
<b>Elaboración de Plan Estratégico</b>				<b>S/ 1,500.00</b>

Figura 21 Presupuesto de implementación de People Analytics (Fuente: Elaboración propia)

<b>Gasto Fijos mensuales</b>	S/ 6,397.00
<b>Compra de Activos Fijos</b>	S/ 8,460.00
<b>Elaboración del Plan</b>	S/ 1,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 16,357.00</b>

Figura 22 Resumen de Presupuesto de implementación de People Analytics (Fuente: Elaboración propia)

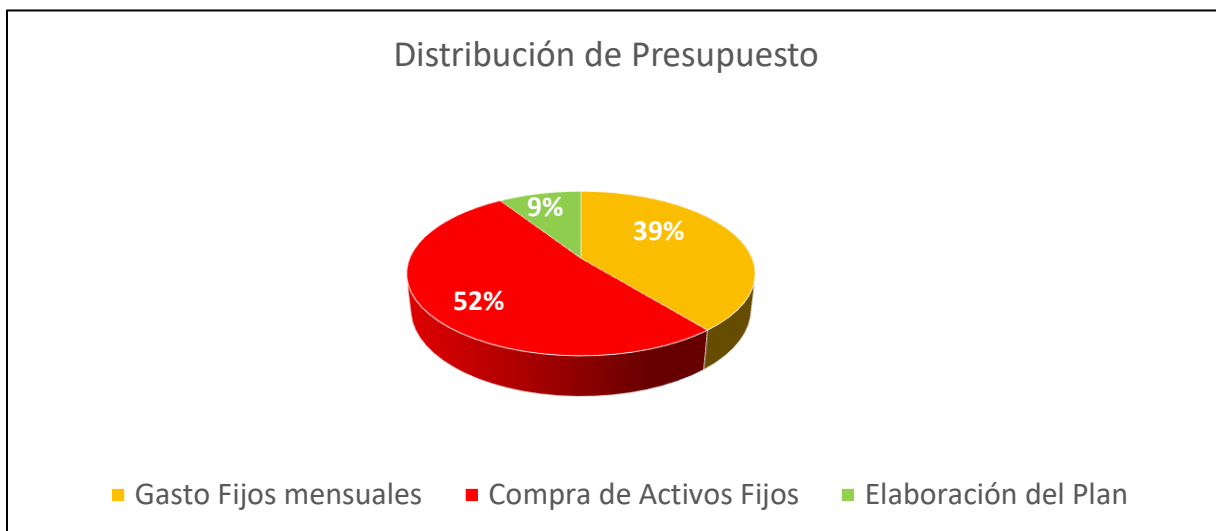


Figura 23 Distribución de presupuesto (Fuente: Elaboración propia)

#### 4.2.3. Implementación de People Analytics – Fase Descriptiva.

En esta fase es importante brindar toda la información necesaria a todo el personal implicado para entender en conjunto que papel jugará el proyecto en la organización, responsabilidades y tareas, finalmente la relación con el resto de participantes.

Luego de empezará con recolección y preparación de datos necesarios, esta fase es un proceso largo e importante ya que será la base de las decisiones que se tomarán en un futuro.

Una vez realizada la limpieza de datos y elaborado una tabla dinámica, se realizará un análisis descriptivo de los datos recogidos. Se efectuara un plan de acción de acuerdo a los colaboradores que presenten un patrón similar, motivos de insatisfacción similares, motivos de renuncia, incidencias, entre otros. Este proceso es un proceso reactivo que trata de solucionar y hacer sentir mejor a nuestro personal.

#### **4.2.4. Fase final – Preceptiva**

En esta fase se busca automatizar los procesos de análisis con la ayuda del Software creando algoritmos de predicción para el objetivo elegido (Disminuir la rotación laboral y mejorar la satisfacción)

Es importante recordar que los algoritmos no deciden, son los analistas e integrantes del área quienes toman las decisiones en base a la información obtenida.

Una vez que el proceso de maduración de People Analytics ocurra, esta herramienta nos ayudará no solo a tener una solución o estrategia reactiva frente a los colaboradores, si no a predecir algún punto crítico de acuerdo a tendencias, métricas y valores obtenidos.

La finalidad de la implementación es trabajar y mejorar la satisfacción del personal y reducir la alta rotación de personal, de acuerdo a las encuestas realizadas estos puntos son los más críticos

#### **4.2.5. Plan estratégico**

El plan estratégico es la finalidad del proceso de People Analytics, este plan consiste en la puesta en marcha de soluciones a los problemas más recurrentes y de mayor influencia en la decisión de abandonar el trabajo por parte de los colaboradores de Beso Francés.

Es importante hacerse la pregunta ¿Dónde poner la mayor cantidad de esfuerzo para lograr reducir el nivel de rotación? La respuesta es que lo ideal es intervenir en todos los aspectos encontrados. Sin embargo, lo que se pretende es proponer un aporte real y dar una solución efectiva

de acuerdo a los recursos limitados con los que cuenta la organización, tanto en lo económico y en términos de personal.

Dicho esto, los esfuerzos se centrarán en los aspectos más críticos, buscando obtener la mayor cantidad de beneficios con la menor cantidad de recursos.

Es por esta razón que el plan estratégico se dará en 4 pilares:

- **Oportunidad de línea de carrera.**

Este aspecto es de suma importancia para generar un atractivo tanto en los actuales colaboradores como en potenciales postulantes. Actualmente la posibilidad de desarrollar una línea de carrera para jóvenes es de sumo interés ya que la mayoría busca poder tener la oportunidad de no sólo trabajar para una empresa, si no poder desarrollare profesionalmente a lo largo del tiempo y obtener un mejor salario.

Se ha detectado que muchas veces el área de Recursos Humanos realiza convocatorias externas cada vez que se requiere cubrir un puesto, es por esa razón que se plantea que cada vez que exista un puesto vacante, primero se deberá hacer una búsqueda y convocatoria interna ya que nuestros colaboradores son los que tiene un mejor conocimiento del funcionamiento interno. En caso no se obtenga lo requerido, se procederá a hacer una convocatoria externa.

Por otro lado, se implementará el programa “Intercambio inter áreas” Este programa tendrá como finalidad que los colaboradores que cursen la universidad desde el sexto ciclo en adelante, podrán postular para obtener un puesto en áreas administrativas, recursos humanos, infraestructura, marketing y finanzas. Estas incorporaciones podrán ser por proyectos, periodos de tiempo de acuerdo a necesidad o de forma permanente según el desempeño.

De estas dos formas, se fomentará el desarrollo interno de nuestro personal potenciándolos y generando interés en culminar sus estudios.

- **Reconocimiento**

Actualmente en Beso Francés no se cuenta con un programa o proceso de reconocimiento, algo que sorprende bastante ya que es un negocio de atención al cliente y la buena atención ofrecida debe ser reconocida como la mayoría de negocios de este rubro hace en la actualidad.

Por esta razón se incorporará con el apoyo de área de Operaciones el ya conocido “Colaborador del mes” Este colaborador será escogido por votación de cada integrante de los módulos y con el visto bueno del encargado de tienda.

Cada módulo tendrá un colaborador del mes, el cual contará con un pin de reconocimiento, pero además de este reconocimiento se le otorgará un día libre a escoger y un vale de consumo en Beso Francés. Además se posteará la foto del colaborador en el módulo.

Otro programa que se propondrá será el “Bono de amor” Este bono a diferencia del “Bono a la excelencia” otorgado por puntualidad, hará el abono de 1000 soles sólo y exclusivamente para estudios en la institución que el colaborador elija mediante transferencia bancaria. Este premio se dará siempre y cuando el colaborador cumpla con tres meses seguidos sin registrar minutos de tardanza.

- **Obtención de información y desarrollo.**

La finalidad es capturar información que a la larga sirva como una base de dato que se pueda convertir en conocimiento y sirva para una mejor toma de decisiones.

Una de las mejores formas de obtención de información sobre el por qué un colaborador deja el trabajo es la encuesta de salida.

Esta encuesta será realizada a través de un cuestionario en “Formularios Google” el cual permitirá consolidar la información de todos ex colaboradores en un solo archivo y así hacer más fácil el desarrollo de estadísticas.

Con la información obtenida podremos saber qué aspectos son los más recurrentes y de mayor influencia para que un colaborador renuncie, así se irá haciendo un mayor esfuerzo en los casos más críticos.

En cuanto al desarrollo, cada encargado de tienda manejará un file de desempeño histórico para cada uno de los integrantes del módulo. Este file tendrá información de las oportunidades de mejora y objetivos a cumplir de cada uno, el encargado de tienda le dará seguimiento mensual de forma que se va a monitorear el progreso en puntos débiles y la mejora de ellos, así el colaborador sentirá que existe una preocupación constante por su mejora y desarrollo de habilidades tanto operativas como aspectos relaciones con valores y comportamientos.

- **Beneficios y convenios.**

El área de recursos humanos en conjunto con el área logística a la cual pertenezco, trabajarán en conjunto para la obtención de convenios con empresas que signifiquen un apoyo importante en la obtención de útiles, estudios y alimento.

Durante el desarrollo de este trabajo se hizo contacto con 3 empresas importantes, gracias al apoyo de los jefes de cada área involucrada se logró hacer un convenio con:

- Tai Loy (Descuento del 35% en compras presentando el DNI)
- IPAE (Descuento del 15% en diplomados y maestría presentando el DNI)

- ICPNA (Descuento del 20% en la mensualidad presentando el DNI)

Estos convenios pretendes dar una mayor facilidad económica, de esta manera Beso Francés contribuye al desarrollo profesional de nuestros colaboradores.

Aún se mantiene reuniones con distintas empresas con el fin de ampliar nuestros convenios y diversificarlos.

Estas son las propuestas y componentes del plan estratégico basado en la implementación de People Analytics, una herramienta que nos permitirá obtener una mejor información de nuestros colaboradores.

La metodología People Analytics pretende establecerse como el área encargada de diseñar las estrategias y establecer las directivas más eficaces con el fin de obtener el mejor desempeño posible de los trabajadores. Se busca que las empresas entiendan que capital humano es fundamental para las empresas y que los objetivos personales, motivaciones y compromiso terminan siendo un factor importante en el desempeño que tendrán en la empresa.

## CAPITULO V

### 5. Prueba de diseño

#### 5.1. Conclusiones

Concluida la presente investigación aplicada al área de atención al cliente de la empresa Inversiones Crepes Perú SAC, se puede concluir que:

- La empresa tiene un alto nivel de rotación de personal, el cual supera el 25% mensual en promedio los últimos años.

- El nivel de satisfacción aboral de los colaboradores se ve comprometido por la falta de reconocimiento y la comunicación poco fluida que se tiene con los jefes directos. Esto se ve expresado en el 66% de encuestados que perciben que sus labores no son reconocidas y el 52% que sostiene que existe una carencia de Feedback.

- La gran mayoría, el 92% de encuestados considera que la alta rotación de personal complica de manera significativa las operaciones en los módulos y como consecuencia se evidencia una disminución en la productividad. Esto hace que las funciones por trabajadores se incrementen y se genera desorden.

- El 76% de colaboradores considera que el espacio físico en donde trabajan no es el adecuado, ellos argumentan que la infraestructura y el diseño de los módulos no son los adecuados. Por turno, en cada módulo se encuentran 4 personas, al no tener espacio suficiente esto produce accidentes, choques entre compañeros, retrasos, incomodidad.



- Sólo el 25 % de encuetados considera que su salario es justo respecto a las actividades que realiza y el 85% considera que su salario no es suficiente para cubrir necesidad personales y familiares. Esto representa un importante motivo de renuncia por parte de muchos colaboradores.

- Es importante mejorar las políticas de ascensos y capacitaciones a fin de que el colaborador sienta que tiene oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Mucho de ellos no encuentran esa oportunidad y sienten su trabajo monótono y sin ninguna aspiración.

- Es necesario la implementación del plan estratégico que abarque todo los puntos críticos y de necesidad de mejora a fin de que los colaboradores incrementen su satisfacción y se reduzcan las renunciaciones prematuras.

## **5.2. Recomendaciones**

- Implementar la metodología People Analytics mediante la adquisición del software NAKISA el cual permitirá el procesamiento óptimo de datos del personal. De esta manera se tomaran mejores decisión y se establecerán planes de acción estratégicos con el sustento de la información obtenida.

- Capacitación constante al área de recursos humanos en esta metodología a fin de que el área en su totalidad se convierta en un área analítica. Además, fomentar la actualización de conocimientos informáticos y nuevas tendencias en la gestión de personal.

- Con apoyo del área logística incrementar la cartera de convenios que representen un beneficio real para los colaboradores (Educación, salud, alimentación, entre otros)

- De la mano del área de proyectos e infraestructura proponer que se cree un diseño de módulo acorde a la cantidad de personas que operan. Este diseño debe ser el modelo base para la construcción de nuevos módulos.

- Solicitar que se considere la ampliación de los módulos que concentren mayor cantidad de personal al día.

- Diseñar un programa de incentivos económicos en base a logros y objetivos cumplidos por parte de colaboradores.

- Diseñar un programa de capacitación para las jefaturas de todas las áreas, a fin de que puedan mejorar aspectos relacionados con el manejo de personal, el objetivo es que puedan potenciar las habilidades de cada colaborador a su cargo

- Establecer esta metodología como un proceso interno y perenne en la empresa. Este proceso debe ser analizado y mejorado continuamente para que se obtengan los mejores resultados.

- Extender esta metodología para todas las áreas de la empresa a fin de que se tenga información valiosa y se lleven a cabo planes de acción específicos para cada área.

## 6. Bibliografía

- Bersin, J. (27 de Agosto de 2016). *Talent Analytics Maturity Model*. Obtenido de <http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?docid=19650&mode=search&p=HumanResources>
- Branham, L. (2010). The new HR Analytics. En J. F. Enz, *The new HR Analytics* (pág. 123). Estados Unidos: AMACOM.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: McGraw Hill.
- Chú, M. R. (2013). La evolución de la gestión de Recursos Humanos en el Perú. *Tiempo de opinión - ESAN*, 12.
- Coolen, P. (30 de Agosto de 2016). *The Human Factor in HR Analytics*. Obtenido de [https://www.linkedin.com/pulse/human-factor-hr-Analytics-patrickcoolen?trk=hb\\_ntf\\_MEGAPHONE\\_ARTICLE\\_POST](https://www.linkedin.com/pulse/human-factor-hr-Analytics-patrickcoolen?trk=hb_ntf_MEGAPHONE_ARTICLE_POST)
- Cravino, L. M. (2007). *Medir lo importantes (Ira Edición)*. Argentina: Temas.
- Davinson, B., & Enz, J. F. (2002). *How to Measure Human Resource Management*. McGraw Hill Professional.
- Decreto Ley N° 14371. (12 de Enero de 1963). Perú, Perú.
- Enz, J. F., & Mattox, J. (2014). *Predictive Analytics for human resources*. USA: SAS Institute Inc.

- Granja, C., & Katzky, M. (2015). *Big data y analytics, nuevas tendencias en recursos humanos*. Trabajo de investigación, Universidad Argentina de la Empresa, Facultad de Recursos Humanos, Buenos aires.
- Inostix. (28 de Agosto de 2016). *Predict Employee Performance*. Obtenido de <https://www.inostix.com/predict-employee-performance/>
- Jocelyn, A. (2016). *Diseño e implementación piloto de People Analytics en la empresa Antofagasta Mineral S.A.* Tesis para optar por Maestría, Universidad de Chile, Facultad de ciencias físicas y matemáticas, Antofagasta.
- Kamp, M. (03 de Septiembre de 2016). *Six must-have competencies in a world-class Analytics team*. Obtenido de <https://mortenkamp.com/2016/06/06/six-must-have-competencies-in-a-world-class-analytics-team/>
- Kay, C., & Russette, J. (2000). *Hospitality-management Competencies: Identifying Managers' Essential Skills*. SAGE.
- Liliana, R. (2018). *Propuesta de un plan de capacitación para disminuir la rotación de colaboradores del área de operaciones de la Línea 1 del metro de Lima 2018*. Trabajo de suficiencia profesional para optar por licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Administración de Empresas , Lima.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Un Enfoque de Estrategia* . México: McGraw Hill Internacional.
- Reaño, L. (27 de Octubre de 2014). *Info capital humano*. Obtenido de El Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en Latinoamérica: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos->

humanos/noticias-y-movidas/el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica/

Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Rodriguez, A. F. (1998). *Introducción a la Psicología del trabajo*. Madrid .

Santiago, P. (2016). *Métodos cuantitativos en la gestión del talento*. Trabajo de graduación para optar por Maestría., Universidad de San Andrés, Facultad de Administración de Negocios, Buenos Aires.

Schultz, L. (1990). *Social workers as expert witnesses in child abuse cases*.

Sheikh, N. (2013). *Implementing Analytics (1era Edición)*. Morgan Kaufmann.

Sullivan, J. (24 de Agosto de 2016). *Talent Analytics Are Business Analytics*. Obtenido de <http://www.ere-media.com/ere/talent-Analytics-are-business-Analytics/>

Taylor, F. W. (1911). *Los Principios de la Administración Científica*. Harper & Brothers.

Verónica, V. (2018). *Rotación de personal en el área de cajas “Metro Pershing”, ciudad de Lima, periodo 2018*. Trabajo de suficiencia profesional para optar por licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Facultad de Psicología y trabajo social, Lima.

## **7. Anexos**

### **Formato de simulación**

¿Constituye para Ud. una solución adecuada y viable que se debe adoptar en la empresa para mejorar:

*Si, ya que es una herramienta necesaria para conocer mejor al colaborador y mejorar el clima laboral.*

En cuanto a:

1. Costos
2. Tiempos
3. Volumen de Ventas.
4. Calidad
5. otros.

SI	NO
X	
X	
X	

¿Es factible que la empresa pueda invertir s/. 16,357.00 para hacer realidad la solución propuesta con la cual se va a beneficiar?

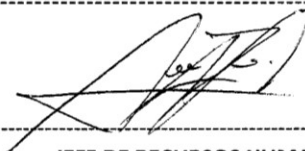
Rpta. *Si, es factible, ya que luego de evaluar la propuesta se determine que es un presupuesto manejable y que nos traera muchos beneficios*

-----

-----

-----

-----



JEFE DE RECURSOS HUMANOS

**Carta de colaboración institucional**



Lima, 17 de Julio de 2019

Señores.

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA.

Presente. -

Por medio de la presente expresamos nuestro agradecimiento al señor GUEVARA CÉSPEDES Carlos Eduardo, Bachiller en Negocios Internacionales de la universidad Inca Garcilaso de la Vega, con documento de identidad 73630347, por la investigación y desarrollo del proyecto "People Analytics" el cual representa un aporte importante en la gestión de personal en nuestra empresa.

Agradezco la atención a la presente carta y renovamos nuestros saludos cordiales.

Atentamente.

Coello Huamani Carla Elizabeth  
Jefe de Logística

INVERSIONES CREPES PERÚ S.A.C.  
15 JUL 2019

RECIBIDO POR

Zapata Carreño Cesar Andrés  
Jefe de Recursos Humanos

**Inversiones Crepes Perú S.A.C.**  
Calle Manuel de la Fuente Chávez N° 365 – Santiago de Surco  
Telef. 717-8949



## Encuesta de Satisfacción Laboral

### Encuesta de satisfacción laboral - Beso Francés

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer la percepción que tiene de la empresa en determinados aspectos, así como el nivel de satisfacción laboral.

Por ello se requiere conteste todos los enunciados con veracidad.

**\*Obligatorio**

Nombres y Apellidos: \*

Tu respuesta

Sexo \*

Masculino

Femenino

Edad: \*

Tu respuesta

Área: \*

Tu respuesta

¿Cree usted que esta empresa es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras empresas que usted conoce? \*

De acuerdo      1      2      3      En desacuerdo

¿La empresa reconoce el desempeño de sus trabajadores? \*

	1	2	3	
De acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En desacuerdo

¿Mantiene una comunicación fluida con su jefe? \*

	1	2	3	
De acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En desacuerdo

¿Considera que la alta rotación de personal en los módulos influye en la productividad? \*

	1	2	3	
De acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En desacuerdo

¿Usted cree que el salario que percibe es suficiente para cubrir sus necesidades básicas? \*

	1	2	3	
De acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En desacuerdo

¿Considera que el ambiente donde realiza sus actividades es el adecuado? \*

De acuerdo      1      2      3      En desacuerdo

¿Está de acuerdo con los horarios de trabajo? \*

De acuerdo      1      2      3      En desacuerdo

¿Considera que la empresa le brinda oportunidades de desarrollar nuevas habilidades? \*

De acuerdo      1      2      3      En desacuerdo

¿Considera que la empresa se preocupa en su capacitación para posibles ascensos? \*

De acuerdo      1      2      3      En desacuerdo