

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN PEOPLE ANALYTICS PARA HACER MÁS EFICIENTE LA TOMA DE DECISIONES: CASO FGA FONDO DE GARANTÍAS



Presentado por:

DANIELA PALACIO MANRIQUE

Administradora de empresas

Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad

Estudiante de Maestría en Administración (MBA)

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

MEDELLÍN

2022

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una metodología basada en People Analytics para la compañía FGA Fondo de Garantías, para hacer más eficiente la toma de decisiones en la gestión del recurso humano. Se desarrolló bajo una metodología cuantitativa-descriptiva, en donde primeramente se aplicaron unas entrevistas a unos colaboradores seleccionados de la organización, posteriormente se construyó una base de datos con la información disponible de los colaboradores retirados y se analizaron las causas de la rotación de ese personal en el periodo comprendido 2016-2021 y finalmente se establecieron las estrategias basadas en people analytics que debe implementar la compañía para lograr disminuir la rotación de personal. Como resultado se obtuvo que la empresa almacena la información de forma física en un Centro de Administración Documental y de manera virtual a través del Docuware y backup y que cuenta con equipo BI. Sin embargo, no realiza un aprovechamiento de toda esta información para mejorar en sus procesos, en cuanto a la rotación del personal se identificaron que los cargos con mayor rotación fueron los de asesor y analista, siendo las causas mas recurrentes de retiro renuncia y terminación del plazo fijo pactado. Por lo tanto, como estrategias se plantearon mejorar el acceso a los datos, manejo del cambio, aprovechamiento de la información, ordenamiento de las evaluaciones de desempeño, alineamiento de los criterios de medición y evaluaciones de desempeño, actualización de los programas de capacitación y desarrollo y mejoras en las estrategias de fidelización.

Palabras claves: people analytics, mejora de procesos, talento humano, analítica de datos.

Abstract

The objective of this research was to design a methodology based on People Analytics for the company FGA Fondo de Garantías, to make decision-making in human resource management more efficient. It was developed under a quantitative-descriptive methodology where first interviews were applied to staff of the organization, later the level and causes of staff turnover for the period 2016-2020 were evaluated in its database and finally the strategies were established based on people analytics that the company must implement to improve its processes. As a result, it was obtained that the company stores the information physically in a Document Administration Center and in a virtual way through Docuware and backup and that it has Bi. However, it does not take advantage of all this information for improvements in its processes, in terms of staff turnover, it was identified that the positions with the highest turnover were advisor and analyst, the most recurring causes of withdrawal, resignation, termination of the fixed term agreed. Therefore, as strategies were proposed to improve access to data, management of change, use of information, ordering of performance evaluations, alignment of measurement criteria and performance evaluations, updating of training and development programs and improvements in loyalty strategies.

Keywords: people analytics, process improvement, human talent, data analytics

Tabla de Contenido

Introducción	7
1. Descripción del problema	9
1.2. Pregunta problema.....	11
2. Objetivos.....	12
2.1. Objetivo general	12
2.2. Objetivos específicos.....	12
3. Justificación	13
4. Marco de referencia	15
4.1. Estado del arte	15
4.2. Marco teórico	16
4.2.1. <i>Talento humano</i>	16
4.2.2. <i>People analytics</i>	17
4.2.3. Los modelos people analytics	18
4.2.4. Implementación de people analytics	19
4.3. Marco conceptual	20
4.4. Marco legal.....	21
5. Diseño metodológico	22
5.1. Tipo de investigación	22
5.2. Métodos de recolección de la información.....	22
5.2.1. <i>Fuentes primarias.</i>	22
5.2.2. <i>Fuentes secundarias.</i>	22
5.2.3. <i>Técnicas de recolección.</i>	22
5.3. Tabulación y análisis de la información.....	23

5.4. Lugar o área de estudio	23
6. Resultados	24
6.1. Identificación del tratamiento actual que la organización utiliza para el manejo de los datos e información del personal	24
6.1.1. Análisis de entrevista a la Vicepresidenta de Tecnología y Operaciones.....	24
6.1.2. Análisis de entrevista al Vicepresidente Corporativo.....	25
6.1.3. Análisis de la entrevista al Director de Tecnología	27
6.1.4. Análisis de la entrevista al Analista de Tecnología	28
6.1.5. Análisis de la entrevista al Analista BI.....	29
6.2. Diagnóstico de la rotación del personal de la compañía en los últimos 5 años, para la determinación del grado de fidelización dentro de la organización.	31
6.3. Definición de las estrategias a implementar por parte del área de talento humano	36
6.3.1. <i>Manejo del cambio</i>	37
6.3.2. <i>Aprovechamiento de la información</i>	37
6.3.3. <i>Ordenamiento en las evaluaciones de desempeño</i>	38
6.3.4. <i>Alineamiento de los criterios de medición y evaluaciones de desempeño</i> 39	
6.3.5. Acceso a los datos	39
6.3.6. Actualizar los programas de capacitación y desarrollo.....	40
6.3.7. Mejorar las estrategias de fidelización.....	40
7. Discusión	42
8. Conclusiones.....	44
9. Referencias bibliográficas.....	45

Lista de figuras

Figura 1. Retiros por género	31
Figura 2. Retiro por rango de edades	32
Figura 3. Cantidad de retiros entre el periodo 2016-2021	33
Figura 4. Retiros por unidad de negocio	33
Figura 5. Retiros por cargos	34
Figura 6. retiros por contrato.....	35
Figura 7. Motivos de retiro.....	35

Introducción

El área de Talento Humano de una empresa tiene como función principal apoyar a la alta dirección para ejecutar los objetivos estratégicos de la organización. Los cuales se llevan a cabo mediante una gestión constante y a través de la aplicación de herramientas que permitan administrar de manera eficiente los datos o informaciones de la organización (Arteaga, 2016).

Actualmente una de las herramientas en tendencia que se está utilizando en la gestión del talento humano de las organizaciones, es la denominada People Analytics, una herramienta orientada a la generación de valor diferencial en cuanto a la estructuración y desarrollo de procesos de “workforce analytics” con el fin de simular escenarios futuros y tomar decisiones estratégicas de negocios (Heuvel & Bondarouk, 2016). Esta es una metodología que mediante el suministro de grandes volúmenes de datos y evidencias permite mejorar la toma de decisiones sobre el factor humano, contribuyendo a incrementar el rendimiento individual, grupal y organizacional (Aguado, 2018).

People Analytics es una herramienta que en los últimos tiempos ha tomado mucha fuerza en el campo de la ciencia de los datos, debido a que ha permitido el desarrollo de nuevas tecnologías como el Big Data, que permiten poder realizar un mejor análisis de la información en las organizaciones, dado que la incorporación de esta tecnología con dispositivos de interconexión digital y con la implementación de la robótica permiten incrementar la eficiencia y contribuir al desarrollo y reactivación de las industrias o sectores de la economía más afectados (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

En segundo lugar, las empresas tendrán que incorporar capacidades para adquirir y procesar grandes cantidades de información o macrodatos (big data) para sus procesos de toma de decisiones (seguimiento y adaptación a los cambios en la demanda, pero también la redefinición de las cadenas de suministro). Finalmente, es razonable esperar una mayor incorporación de dispositivos de interconexión digital en los procesos productivos, así como una mayor utilización de la robótica para incrementar la eficiencia, sobre todo tomando en cuenta que las necesidades de seguridad sanitaria pueden llevar a emplear una menor cantidad de trabajadores en algunas fases de producción.

De esta manera, teniendo en cuenta que las áreas de Talento Humano son las responsables de custodiar información valiosa de las organizaciones, que enfrentan el reto de estar cada vez más alineadas a las estrategias de la empresa y de ser proveedoras de información relevante que permita soportar en datos las decisiones que se toman concernientes a los colaboradores que hacen parte de esta, el presente trabajo investigativo tiene como objetivo diseñar una metodología basada en People Analytics para la compañía FGA Fondo de Garantías, que permita hacer más eficiente la toma de decisiones.

El fin es brindarle una herramienta a la empresa que la ayude en la toma de decisiones de cara a la planeación estratégica y le brinde un enfoque el área de Talento humano cada vez más a la estrategia y menos a la operatividad.

1. Descripción del problema

En tiempos pasados, la recolección de información se llevaba a cabo mediante la observación y las decisiones se basaban en conjeturas según el entender de quien realizaba la tarea. Luego este proceso se reformó y se comenzaron a emplear encuestas y entrevistas a partir de las cuales se determinaron nuevas métricas que pasaron a ser más cuantitativas, sin embargo, esto no fue suficiente para modificar la forma de gestionar los recursos humanos (Arteaga, 2016). Por lo que se empezó a buscar nuevas alternativas que permitieran identificar y cuantificar sistemáticamente a las personas, es ahí donde nace el People Analytics como una metodología de origen de donde se trata de obtener buenas conclusiones a partir de los datos, lo que incluye las estadísticas y diseño de la investigación. Con la implementación de esta metodología no solamente se pretendía identificar y recoger información acerca de los problemas si no, que como principal objetivo se buscaba transformar las lógicas e indicadores de HR en descubrimientos rigurosos y relevantes (Cascio & Boudreau, 2010). De esta manera la toma de decisiones se basaría en hechos empleando datos objetivos y análisis de los mismos como guía fundamental para encontrar la respuesta más objetiva a través de un proceso de análisis no influido por sesgo como se realizaba anteriormente (Davenport, Harris, & Morison, 2010)

Según el estudio “Analytics como fuente de innovación empresarial”, llevado a cabo por el Instituto Tecnológico de Massachusetts en 2017, el 55% de las empresas mundiales implementan big data o herramientas de datos para planificar sus estrategias y generar ventajas competitivas (Periódico Portafolio, 2017). Actualmente el tamaño del mercado global de big data y business analytics se estima en US\$171.390 millones y se espera que alcance un valor superior a US\$512.000 millones para 2026, aumentando a una tasa compuesta anual de 14,8% entre 2019 y 2026 (Revista Semana, 2020).

En Colombia de acuerdo a un estudio realizado por el Departamento Nacional de Planeación solo el 3,3% de las entidades públicas cuentan con las herramientas necesarias para el desarrollo de una estrategia big data, mientras que el 96,7% restante requiere apoyo para su ejecución (Camara de comercio de Bogotá, 2018). Estos datos revelan que para

las organizaciones la gestión del recurso humano centrada en los datos es de gran dificultad, debido al escaso conocimiento sobre como recolectar el volumen, la variedad e integrar la información. Aunque, si bien las áreas de Talento Humano al interior de las empresas, son conscientes de la importancia de los grandes volúmenes de datos que poseen de sus colaboradores día a día, solo algunas logran realizar un correcto análisis de dicha información tan importante.

Tal es el caso de la empresa FGA Fondo de Garantías, una sociedad de economía mixta, ubicada en las ciudades de Medellín y Bogotá, la cual es el agente comercial del Fondo Nacional de Garantías (FNG) en Antioquia y Chocó para facilitar el acceso a la financiación de la mipymes colombianas, mediante el otorgamiento de garantías, actúa como fiador institucional para respaldar la financiación de servicios, créditos de consumo, educativos, créditos digitales, entre otros. En la cual, se ha evidenciado que si bien el área de Talento Humano de la organización maneja un rol importante en la planeación estratégica y son conscientes de que el capital humano es un factor diferencial para la empresa, no se tienen herramientas que permitan tomar decisiones soportadas en datos sobre este talento humano, que permita la fidelización de sus colaboradores.

De igual manera, mediante la inclusión del área de Talento Humano en la planeación estratégica de la compañía, se puede determinar que este departamento proporciona poca información relevante a las demás áreas de la compañía, generando como consecuencia que las decisiones que se tomen no tengan el suficiente impacto en la organización que pudieran generar más valor a sus accionistas. Lo anterior, debido a que no implementan herramientas para el análisis de la información que les permita ser más objetivos en la toma de decisiones y tomar un rol más estratégico que operativo.

Por lo tanto, teniendo en cuenta las problemáticas que atraviesa la empresa, es importante que implementen metodologías para el manejo de datos como el People Analytics que les permita hacer uso de toda la información disponible, para lograr fidelización del talento, extraer información relevante e importante del negocio para poder establecer las estrategias más óptimas para su desarrollo.

Con base en esto y en la necesidad de llevar a cabo una investigación que permita diseñar una metodología basada en People Analytics, la cual se adapte a las necesidades de la empresa se plantea el siguiente interrogante:

1.2. Pregunta problema

¿De qué manera la implementación de la metodología People Analytics puede influir en la gestión del recurso humano y mejorar la toma de decisiones en la empresa FGA Fondo de Garantías?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar una metodología basada en People Analytics para la compañía FGA Fondo de Garantías, que permita hacer más eficiente la toma de decisiones en la gestión del recurso humano.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar el tratamiento actual que la organización utiliza para el manejo de los datos e información del personal
- Realizar un diagnóstico de la rotación del personal de la compañía en los últimos 6 años, para la determinación del grado de fidelización dentro de la organización.
- Definir las estrategias basada en people analytics que permita a la compañía el análisis de los datos recopilados.

3. Justificación

La realización del diseño de una metodología de People Analytics se justifica porque es una herramienta que permite mediante el análisis de datos y evidencias, que las organizaciones sean más eficientes al momento de la toma de decisiones referentes al talento humano. También su implementación contribuye a incrementar el rendimiento tanto de los empleados como de la organización, ayuda a reducir el sesgo y la subjetividad de los procesos en el área de Talento Humano, afina los procesos de desempeño y le otorga un valor agregado a la organización (Gallo & Ibichian, 2018).

Por lo tanto, desarrollar una investigación que aborde esta temática de People Analytics, facilita la construcción de modelos, predicción de resultados y ayudan responder los interrogantes que se planteen en la organización, además puede aplicarse a cualquier proceso de gestión del talento humano y permite la optimización de estos en cuanto a la atracción de talento, desarrollo, fidelización de colaboradores, identificación del potencial, la adecuación persona-puesto, el perfeccionamiento de equipos de trabajo y las decisiones sobre qué iniciativas de talento humano desarrollar para alcanzar una mejora del engagement (Revista veinte, 2020).

Así mismo, contribuye a que se mejoren los procesos de atracción de talento, ya que permite sacar y analizar una mayor cantidad de datos extraídos de los currículums o páginas de internet, facilitando que la selección de candidatos se ejecute según el perfil buscado, lo cual posibilitará confirmar la capacidad y calidad de decisión del candidato en tiempo real (Barnes, Panelo, & Vazquez, 2019).

De igual manera, permite que las organizaciones tengan la capacidad de poder identificar las potenciales competencias de los colaboradores para alinearlas según su perfil y lograr resultados óptimos tanto individuales como grupales. Lo que permitirá tener una visión más amplia del desempeño de los colaboradores para que, con base en esto, determinar las retribuciones de acuerdo a su desempeño, logrando así que se obtenga una mayor equidad de los sectores (Barnes, Panelo, & Vazquez, 2019).

En el ámbito social, contribuye a generar un valor agregado a pequeñas y medianas empresas, porque permitirá brindarle a la comunidad las bases y el conocimiento para llevar a cabo un mejor manejo de los datos e información de sus colaboradores, lo que contribuirá a la toma de decisiones eficientes por parte de las organizaciones. De esta manera se impulsará a que estas empresas mantengan una herramienta de análisis de datos o big data que les permita planificar estrategias y generar ventajas competitivas frente a otras organizaciones.

En el aspecto institucional beneficia a la Universidad de Medellín porque contribuye a generar un gran impacto social en el entorno empresarial al fomentar la organización empresarial y a dar solución a problemas relacionados con el manejo de los datos o información, además ayudara a que se lleven a cabo futuras investigaciones relacionadas a este tipo de problemática.

4. Marco de referencia

4.1. Estado del arte

Para elaborar el estado del arte, se llevó a cabo una revisión bibliográfica en diversas bases de datos de fuentes especializadas, bajo los descriptores; People Analytics, HR analytics o analítica de recursos humanos y big data encontrando información enriquecedora sobre esta temática.

Nolazco, (2019), llevo a cabo la investigación titulada “La colaboración de HR Analytics en la toma de decisiones” tuvo como objetivo analizar como HR Analytics puede contribuir a la toma de decisiones y qué recomendaciones pueden realizarse para su implementación. Fue una investigación de campo de carácter exploratorio la cual arrojo como resultados que HR Analytics definitivamente puede colaborar en la toma de decisiones, aunque la misma no reemplaza al ser humano, permite la toma de decisiones basada en datos, así mismo se determinaron diferentes barreras que presentan las organizaciones a la hora de implementar esta herramienta por lo que sugieren realizar una diagnostico inicial antes de su ejecución.

Szlechter & Zangaro, (2020), realizaron la investigación “Big Data y People Analytics: gestión científica de la intimidad y de las emociones” en este trabajo de tipo cualitativo basado en entrevistas se analizaron las practicas de recursos humanos en donde se emplearon tecnologías asociadas al big data correspondientes el modelo GAFA y People Analytics. Como resultado se obtuvo que este tipo de prácticas suponen una novedad en relación con las que se utilizaban hasta hace poco y que son estrategias de implicacion subjetivas que buscan producir mayor legitimidad debido a su origen “científico”, pero que termina reforzando los sesgos de técnicas utilizadas anteriormente.

Granja, et al, (2020), desarrollaron el trabajo titulado “Big data y analytics, nuevas tendencias en recursos humanos” fue una investigación de tipo exploratoria y descriptiva, desarrollada a través de un análisis cualitativo realizado por medio de un análisis de documento, entrevistas y cuestionarios a cinco empresas tales como DIRECTV, Telefónica y Santander Río entre otras, y cuatro profesionales expertos en el tema. Se concluyó, que ésta nueva tecnología modifica la manera en que se toman las decisiones,

aportará el valor agregado necesario al área de Recursos Humanos para que se convierta en un socio estratégico del negocio y la convierte en una necesidad actual del entorno competitivo.

4.2.Marco teórico

4.2.1. Talento humano

El concepto de Talento Humano nace en la segunda mitad del siglo XIX, como consecuencia de la revolución industrial donde se reemplazó el capital humano por maquinas, lo que desencadenó que se formara una organización basada en la división del trabajo y la identificación de unos factores de producción, como son la mano de obra y el nacimiento de la clase obrera. A partir de estos cambios, se empezaron a generar conflictos en la relación patrono-trabajador, en clima laboral afectaba las condiciones de salud, física y mental repercutiendo en la productividad. En base a esto, se crearon las primeras oficinas de Talento Humano llamadas Secretarías de Bienestar que tenían como función dar solución a las problemáticas que se presentaban en esa época (Bahamón, Cortez, Piñeros, & Rojas, 2014)

Posteriormente se desarrolla la administración científica o taylorismo, con la cual se buscaba la estandarización del trabajo y los procesos de control enfocados a realizar estudios de tiempo y movimientos. De esta manera, se analiza la importancia de los procesos de selección con métodos estructurados, actividades de entrenamiento en las tareas que se debían desarrollar, definición de salarios y aplicación de la Psicología en factores asociados a la fatiga y monotonía en el trabajo, dando con esto origen a la administración de persona, es así, como se pasa de evaluar el comportamiento de trabajador a evaluar su eficiencia (Bahamón, Cortez, Piñeros, & Rojas, 2014).

Con base esto, a partir de los años 70 se comenzó a utilizar el término Administración de Recursos Humanos, por lo tanto, la evolución de este departamento ha sido constante. En los años 80 se determinaron nuevas áreas administrativas como formación, sueldos o salarios, contratación, empleo y desarrollo organizacional. Los 90 abarcaron la optimización de las habilidades de los empleados, tendencia que continuó en los primeros años de este siglo haciendo hincapié en el desarrollo y la formación de los

empleados, así como en la motivación de los mismos (*coaching*). Posteriormente se empezó a introducir Business Intelligence en la aplicación del área de recursos humanos, su utilización se lleva a cabo por la necesidad de aportar datos tangibles y no solo percepciones que no se encuentran respaldadas por información analítica, lo que no les permitía a las empresas evaluar su rendimiento y el retorno de su inversión (Rodríguez, 2015).

Es así como hoy en día el departamento de recursos humanos utiliza la analítica en todos sus procesos y tiene un alcance mucho más amplio que involucra ámbito laboral y personal, bienestar del empleado y relaciones personales. Como elementos fundamentales que contribuyen al crecimiento de una organización.

4.2.2. People analytics

A inicios del siglo XXI con la aparición y el aumento de las tecnologías y redes sociales permitió reunir grandes cantidades de datos para procesar y pronosticar conductas de usuarios para de esta manera hallar patrones de comportamientos. Con esto se dio inicio al Big Data el cual se conoce como datos grandes y complejos que no pueden manejarse con métodos tradicionales de procesamiento. Abarca el volumen que se refiere al tamaño de los datos, la velocidad a la necesidad de procesarlos con rapidez y eficacia y a la variedad por la amplia cantidad de formatos no estándar. La aparición de los Big data permitieron el surgimiento de los people analytics (Szlechter & Zangaro, 2020).

Los people analytics son una herramienta de inteligencia artificial proveniente del análisis y aplicación de macrodatos para el desarrollo de prácticas asociadas con la administración del personal. Su objetivo radica en cuantificar las actividades, el rendimiento, eficacia, motivación o implicación y satisfacción. Se emplea para encontrar talentos, escoger y reclutar, evaluar desempeño y potencial, así como para crear estrategias de promoción y desvinculación (Szlechter & Zangaro, 2020). El people analytics según Barnes, Panelo, & Vazquez,(2019), se divide en tres niveles:

- Descriptivo: las métricas de recursos humanos tradicionales son en gran medida métricas de eficiencia (tasa de rotación, tiempo de llenado, costo de contratación, número contratado y capacitado, etc.). Sin embargo en el

people analytics el enfoque está encaminado al decrecimiento de costos y mejora de procesos.

- Predictivo: abarca una diversidad de técnicas como estadísticas, modelos y extracción de datos que emplean datos actuales e históricos para efectuar predicciones sobre el futuro.
- Prescriptivo: se emplea para analizar datos complejos para pronosticar resultados, proporcionar opciones de decisión y mostrar impactos empresariales alternativos.

4.2.3. Los modelos people analytics

Al ser una herramienta relativamente nueva no existe un modelo establecido como tal, sin embargo se encuentran que entre los más difundidos se destacan los siguientes:

DELTA Model: es el acrónimo de Data, Enterprise, Leadership, Targets y Analysts. Para su desarrollo es fundamental cuantificar los datos del fenómeno que se va analizar esta sería la parte relacionada a data; Enterprise se enfoca en manejar el fenómeno desde una visión global de la organización; leadership hace énfasis en mantener un buen liderazgo para llevar a cabo las iniciativas en la toma de decisiones; Targets es tener un foco claro para implantar modelos no conocidos y analysts es llevar los hallazgos a la práctica, para esto se necesita contar con analistas experto en people analytics, psicómetras y psicólogos industriales/organizacionales (Aguado, 2018).

LAMP Model: es el acrónimo de la palabra inglesa LAMP (lámpara) que se relaciona a Lógica, Analítica, Medidas y Procesos, para referirse a la people analytics. Estudia con precisión un determinado fenómeno organizativo relacionado con su fuerza de trabajo y lo analiza en consonancia con la estrategia y objetivos de la organización. Para implementar este modelo es necesario tener una lógica consecuente para ordenar la analítica con la estrategia de gestión del talento y del negocio; contar con medidas proporcionales al problema que se quiere atacar, tener suficientes datos, fiables, útiles y disponibles; proveer una analítica suficiente en cuanto al diseño y la estadística empleados para tener una visión más clara del fenómeno estudiado y los procesos de soporte con los que se busca dar sentido a los descubrimientos aportados por el people analytics (Aguado, 2018).

4.2.4. Implementación de people analytics

Para implementar el people analytics es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

En primer lugar, la organización debe establecer cuáles serán los focos críticos donde se profundizara el análisis y se deben fijar las entrevistas con los altos administrativos de la organización. Para determinar el foco del problema es necesario que se plantee interrogantes ya que el éxito de esta herramienta es el desarrollo de preguntas relevantes sobre qué aspectos interesa analizar (Gallo & Ibichian, 2018).

En segundo lugar, se debe crear un equipo responsable encargado de la recolección y análisis de datos. Este equipo debe estar conformado por integrantes de diversos sectores de la empresa. Tendrán la función de proporcionar información relevante para dar respuesta a las preguntas planteadas (Gallo & Ibichian, 2018).

En tercer lugar, se debe identificar la manera en la que los datos serán recolectados para establecer la forma en la que se administran. Se tendrá en cuenta la frecuencia en la medición, el nivel de la medición, los dueños de la información y la descripción de fenómenos a resolver y relacionados con el problema principal que pueden influir en el (Gallo & Ibichian, 2018).

La cuarta etapa del proceso consiste en determinar un análisis profundo de los datos clave. Para desarrollarlo es necesario contar con personal altamente capacitado en conocimientos avanzados de estadística para llevar a cabo una eficiente interpretación y relación entre los datos (Gallo & Ibichian, 2018).

En quinto lugar, se debe diseñar el programa y ejecutarlo, un diseño junto con el análisis de los datos obtenidos permite dar respuesta a las preguntas planteadas, posibilita el aprovechamiento de los experimentos naturales, la elección de las técnicas analíticas adecuadas y las conclusiones que se obtengan a partir de los hallazgos (Gallo & Ibichian, 2018).

En la última instancia del proceso de implementación, los líderes buscan crear una cultura de medición y responsabilidad. Además, se mide y se replantean prioridades para

orientar el análisis en la obtención de los resultados útiles para la eficiencia organizacional (Gallo & Ibichian, 2018).

4.3.Marco conceptual

Para el desarrollo de esta investigación es necesario tener en cuenta los siguientes conceptos.

Los **macrodatos** se refieren a los grandes volúmenes de datos generados y disponibles en internet y en los ecosistemas de medios digitales actuales (Ramirez, 2019).

Entre estos se puede realizar una **Integración de datos** que es una combinación de procesos técnicos y de negocio que se emplean para juntar datos de diversas fuentes para transformarlos en información útil y valiosa (Torres & Rincon, 2017).

Todos estos se pueden guardar en **Bases de datos** las cuales son una colección compartida de datos relacionados desde el punto de vista lógico diseñadas para satisfacer las necesidades de información de una organización (Torres & Rincon, 2017).

Los datos de estas bases se pueden sacar mediante el **Data Mining** que es el proceso de extraer conocimiento de bases de datos. Su objetivo es descubrir situaciones anómalas y/o interesantes, tendencias, padrones y secuencias en los datos. Intenta obtener patrones o modelos a partir de los datos recopilados para determinar si son útiles o no (Valcarcel, 2004).

La aplicación de todos estos términos se enmarca dentro de la **Inteligencia de negocio** que se refiere al proceso, métodos y técnicas a través de las cuales se pueden transformar datos y convertirlos en información entendible para las empresas (Universidad Internacional de Valencia, 2018).

Así mismo se relacionan con el **Big data** que hace alusión a la información o grupo de datos que por su alto volumen, diversidad y complejidad no pueden ser almacenados ni visualizados con herramientas tradicionales (Torres & Rincon, 2017).

4.4.Marco legal

El marco legal constituye todas las leyes, decretos y resoluciones que sustentan la implementación de people analytics en Colombia. Estas normas jurídicas conducen la forma como deben ejecutarse este tipo de metodologías. A continuación se presentan las normatividades.

Ley 1341 del 2009. Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones (Secretaría Senado, 2009).

Ley 962 del 2005. Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos (Secretaría Senado, 2005).

Ley 1450 del 2011. Estableció el deber de compartir entre entidades públicas las bases de datos requeridas para el cumplimiento de sus funciones (Sarria, 2019)

Decretos 235 y 2280 del 2010. Definieron que las entidades pueden emplear el mecanismo que consideren idóneo para dicho intercambio. Con el fin de hacer efectivo el deber de compartir datos entre entidades públicas (Sarria, 2019).

Ley 1581 de 2012. La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos. Es decir garantiza el derecho de las personas a la protección de sus datos personales (Función pública, 2012).

Decreto 19 de 2012. Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública, prohibió a las entidades solicitar al ciudadano información que ya se encuentra en otra entidad pública (Función pública, 2012).

5. Diseño metodológico

5.1. Tipo de investigación

Esta investigación se enmarca en el tipo cuantitativo debido a que es un estudio donde se recogen y analizan datos para determinar la fuerza de la correlación entre variables, la generalización y objetivización de los resultados (Cadena, y otros, 2017). Así mismo es descriptiva porque mide la presencia, características o distribución de un fenómeno en una población en un momento concreto, sobre todo, limitándose a describir uno o varios fenómenos sin intención de establecer relaciones causales con otros factores (Veiga, fuente, & Zimmermann, 2008)

5.2. Métodos de recolección de la información

Para la recolección de la información se emplearon las siguientes técnicas:

5.2.1. Fuentes primarias.

Estas se obtuvieron de las visitas realizadas a la empresa y de los datos que proporciono la investigación de campo.

5.2.2. Fuentes secundarias.

Se acudió a fuentes bibliográficas provenientes de libros, artículos de revistas y tesis de grado para investigar todos los elementos correspondientes al tema de people analytics.

5.2.3. Técnicas de recolección.

Para obtener la información y datos necesarios se emplearon las siguientes técnicas:

- **Visita de campo:** permiten obtener un estudio perceptivo y real de las características de los actores a estudiar, por lo que se obtienen datos directamente de la realidad del entorno analizado (Ramirez, Gouveia, & Lozada, 2011).
- **Observación directa:** proceso a través del cual se distinguen rasgos existentes en la realidad mediante un esquema conceptual previo y teniendo en cuenta ciertos propósitos definidos generalmente asociados a lo que se está investigando (Universidad Rafael Belloso Chacín, 2015)

- **Entrevista:** mediante esta se puede obtener información de otra persona, las preguntas o interrogantes se enfocan según el tema de interés del investigador relacionado a su estudio (Universidad Rafael Beloso Chacín, 2015). EL instrumento aplicado consto de 11 preguntas, en la cuales se indagaron aspectos relacionados al almacenaje de la información, normatividad en el tratamiento de datos, tipo de información que se almacena, interacción del área de talento humano con otras áreas, herramientas para el análisis de datos y estrategias de fidelización.

5.3.Tabulación y análisis de la información

La información recopilada se examinó y se tomó para la realización de tablas, diagramas o figuras que den solución al problema de investigación. Los datos estadísticos se tabularon en el programa SPSS por tener una precisión del 95% en el manejo de análisis estadísticos.

5.4.Lugar o área de estudio

La investigación se llevó a cabo en la empresa FGA Fondo de Garantías ubicada en la ciudad de Medellín, Antioquia en el vecindario Castropol con instalación de sus oficinas en el Edificio Block Centro Empresarial.

6. Resultados

6.1. Identificación del tratamiento actual que la organización utiliza para el manejo de los datos e información del personal

Para identificar el tratamiento que la empresa FGA Fondo de Garantías realiza actualmente para el manejo de los datos e información del personal, se aplicó una entrevista conformada por 11 preguntas, la cual se realizó a cinco colaboradores de la compañía que ocupaban los siguientes cargos:

- Mary Luz Giraldo (Vicepresidenta de Tecnología y Operaciones)
- Felipe Medina (Vicepresidente Corporativo)
- John Mario Cano (Director de Tecnología)
- Julián Manco (Analista de Tecnología)
- Steven Sanmartín (Analista BI)

6.1.1. Análisis de entrevista a la Vicepresidenta de Tecnología y Operaciones

La primera entrevista se realizó a Mary Luz Giraldo Vicepresidenta de tecnología, en donde inicialmente se le preguntó cómo se almacena la información dentro de la empresa, respondiendo que actualmente esta se almacena de dos formas, una es de manera física la cual se ejecuta a través de una empresa externa y cumpliendo con todos los aspectos normativos y la otra forma es digital y se realiza a través de un Centro de Administración Documental quienes son los responsables de la digitalización de los datos, Así mismo, la empresa cuenta con una plataforma tecnológica para que las diferentes áreas autorizadas tengan acceso a esta información.

Al consultarle sobre el tratamiento de datos, manifiesta que FGA cumple con todas las regulaciones y normativas relacionadas al tratamiento de datos, lo cual les permite blindarse frente a los entes regulatorios y ser una empresa confiable. Indica que la empresa almacena mucha información importante de los colaboradores, sin embargo, desde su perspectiva no se utiliza correctamente dicha información. Especifica que el tipo de información que se almacena es la asociada a información de los clientes, deudores

intermediarios y demás actores que son de interés para la organización y que actualmente se utiliza para hacer inteligencia de negocios y ofrecer un valor agregado a los clientes.

Posteriormente, al preguntarle con respecto al área de Talento Humano en cuanto a su capacidad de interacción, apoyo y estrategias, expresa que es un área que conoce las necesidades de las otras áreas que se encuentran en la organización, destaca que constantemente esta involucrada en los temas estratégicos del negocio, sin embargo, indica que una de las falencias que tiene es que le hace falta ofrecer mas valor agregado a su labor. También, manifestó que la manera como actualmente está constituido el departamento de BI, dificulta apoyar el análisis de datos en el área de recursos humanos, debido a que todo el personal esta centrado en el negocio CORE de la organización. Sin embargo, establece que como KPI o métricas claves la empresa utiliza la rotación y selección del personal, los beneficios y nómina.

Cuando se le consulto si la empresa tiene la capacidad de generar reportes básicos con la información disponible actualmente en el área de talento humano, manifiesta que si esta en la capacidad e indica que como herramienta de análisis de datos se cuenta con un área de inteligencia de datos con la cual se realiza toda la analítica descriptiva y predictiva. De igual manera, expresa que la organización maneja una base de datos que contiene la información básica de las personas retiradas. Finalmente establece que entre las estrategias de fidelización del talento humano la empresa a optado por implementar la flexibilidad, preocupación por mejores condiciones laborales, beneficios extralegales y mediciones de clima organizacional.

6.1.2. Análisis de entrevista al Vicepresidente Corporativo

Al hablar con Felipe Medina sobre la información y tratamientos de datos que maneja la empresa, indica que FGA guarda la información de dos maneras diferentes, una forma física que se mantiene en el centro de administración documental (CAD) y una de manera digitalizada que se ejecuta a través de la herramienta Docuware y que los únicos encargados de gestionar la información de los colaboradores es el área de Talento Humano de la organización. Indica que se cuentan con todas las cláusulas de confidencialidad y tratamiento de datos personales, tanto así, que el acceso a la información solo puede ser

consultado por personal autorizado e incluso si otras áreas están interesadas solo se les permite el acceso con previa solicitud.

Así mismo, Felipe Medina expresa que el tratamiento de datos de la empresa esta alineado con la ley 1266 de 2008 y la ley 1581 de 2021, las cuales fueron aprobadas por la junta directiva de la compañía en el año 2020, cumpliendo con los manuales y estándares, además recalca que se incluyó una modificación de la de cláusula de tratamiento de datos en todos los contratos de los colaboradores. Por otro lado, al consultarle si la información almacenada es de utilidad para diferentes públicos de la organización, manifiesta que toda la información referente a los colaboradores es administrada y gestionada por talento humano, por lo tanto, las otras áreas de la compañía no tienen acceso a esta información salvo con previa autorización. Indica que el tipo de información que se almacena es la relacionada a colaboradores, proveedores, clientes, deudores finales y grupos de interés, la cual es útil para gestionar a los colaboradores, ofrecer mayores beneficios y conocer el mercado objetivo.

Cuando se le consultó con referente al área de talento humano, cuenta que todo el tiempo está en constante interacción con otras áreas de la compañía, es transversal al negocio en diferentes procesos y en la Vicepresidencia Corporativa a la cual pertenece el área, siempre está presente la importancia de que se tenga conocimiento del negocio y de que sea cada vez más integral. Sin embargo, debido a la capacidad del personal actualmente no es viable que la organización apoye el análisis de datos con esta área, por lo que indica es una buena oportunidad de mejora. No obstante, establece que como KPI o métrica se están empleando la satisfacción de los colaboradores, cumplimiento de metas, indicadores RVE (Remuneración Variable Estratégica), rotación, desempeño, ausentismo, incapacidades y riesgos.

En este mismo sentido Medina, expresa que con la información que tiene disponible actualmente la empresa tiene la capacidad de generar reportes básicos, utilizando para ello la herramienta de la inteligencia de datos, no obstante, indica que en este momento el enfoque esta dirigido hacia el negocio por ende no se apoyan a las áreas internas. Con respecto a si la empresa cuenta con un sistema que permita determinar los motivos, fechas y causa de retiro del personal, manifiesta que se cuenta con una base de

datos básica que permite llevar un control de la información de retiro de los colaboradores y que como estrategias de fidelización maneja los beneficios extralegales, RVE (Remuneración Variable Estratégica), revisión y valoración de cargos respecto al mercado, políticas trabajo remoto y flexible, eventos, cercanía de colaboradores y medición de clima organizacional

6.1.3. Análisis de la entrevista al Director de Tecnología

Durante la entrevista a Jhon Mario Cano desde su posición laboral como director de tecnología, en primer lugar, al indagar sobre el tratamiento de la información y de datos que maneja la empresa indica que durante los últimos años la empresa ha invertido en infraestructura tecnológica de calidad, que les permita garantizar a todos los usuarios el correcto almacenamiento de la información. Por ende, la tecnología que implementan emplea unos servidores que resguarda la confidencialidad, evita la pérdida de información y establece periódicamente unos backup para que la información se almacene en una nube de forma segura.

Al consultarle como se maneja el tratamiento de los datos, expresa que actualmente se trabaja en el establecimiento de una política interna en materia de tratamiento de datos personales, teniendo en cuenta las normas vigentes y regulaciones. Dado, que, aunque se almacena mucha información importante de los clientes y colaboradores, no se le otorga un correcto uso para las partes interesadas y dicha información puede implementarse como promesa de valor para mejorar el servicio.

A su vez a medida que avanza la entrevista concuerda con las anteriores al manifestar que el área de talento humano interacciona con otras áreas siendo de ayuda y apoyo en solicitudes puntuales. Sin embargo, considera que la organización no es capaz de apoyar el análisis de datos del negocio, por lo tanto, se debe crear una necesidad real y hacer consiente a la organización de la importancia de realizar algún análisis con la información de los colaboradores, para poder entonces destinar los recursos necesarios para esta labor.

Con respecto a si conoce los KPI o métricas clave del área de talento humano, expresa que no tiene conocimiento acerca de estos, pero si sabe que actualmente la

empresa tiene la capacidad de generar reportes básicos, lo cual lleva a cabo con el equipo de BI de la compañía en conjunto con herramientas como la analítica de datos para lo cual cuentan con personal calificado y el apoyo de diferentes programas. En cuanto a si se tiene un sistema permita determinar los motivos, fechas y causa de retiro del personal manifiesta que es información que consolida el área de talento humano, solo conoce que como estrategias de fidelización manejan beneficios extralegales, bonificaciones por resultados, excelente ambiente laboral y estabilidad.

6.1.4. Análisis de la entrevista al Analista de Tecnología

Al entrevistar a Julián Manco, en primera instancia al indagársele sobre el tratamiento de los datos, comenta que la empresa almacena la información teniendo en cuenta una ubicación confiable y los permisos de seguridad asignados por usuarios, grupos, roles y aplicando una directiva de backups a los sitios donde se almacena la información. Manifiesta que la información de los colaboradores se guarda en contenedores o archivadores, en los cuales diferentes usuarios tienen acceso a la información del empleado, sin embargo, es importante recalcar que no todos los usuarios acceden a esta información y que el tipo de datos que se almacenan es referente a los clientes, garantías de gestiones, operativa de usuarios, presupuesto, cumplimiento, y usuarios eternos. Todo esto se maneja desde una política de tratamiento de datos personales regida por la ISO 27001, debido a que la compañía se encuentra en proceso de certificación de dicha norma.

Al momento de preguntarle con respecto al área de talento humano, destaca que ha sido un área que siempre ha estado muy cercana a las otras áreas de la compañía y acompaña a todos los funcionarios permitiendo así conocer las necesidades del negocio. Destaca que la organización es capaz de apoyar el análisis de datos del negocio debido a que es una compañía muy cercana en todos sus aspectos y todos los funcionarios están capacitados para ejercer diferentes funciones asignadas. Remarca que entre los KPI o métricas clave que utilizan se encuentran la valoración de cargos, rotación, aptitudes y actitudes del trabajador. Incluso comenta que con la información que cuenta actualmente el área de talento humano la empresa tiene la capacidad de generar cualquier tipo de reporte, además tiene como herramientas para el análisis de datos el área de BI y cuenta

con licencias y servidores dedicados para dichas funciones. También destaca que tiene un sistema de gestión de archivos donde se encuentran todas las acciones y documentos de cada uno de los empleados, con un portal de nómina donde se llevan a cabo labores de seguimiento de antigüedad, pagos, cartas laborales etc. Al indagar sobre las estrategias de fidelización, manifiesta que están enfocadas en el ascenso para los empleados, convocatorias internas, pagos puntuales, talento humano, ambiente laboral, herramientas de trabajo adecuadas, óptimas y buenas condiciones laborales.

6.1.5. Análisis de la entrevista al Analista BI

Durante la entrevista realizada a Steven Sanmartín, al preguntarle sobre el manejo que tiene la organización en el tratamiento de datos e información, manifestó que desde su rol no dispone de información referente a los colaboradores y desconoce el proceso de almacenamiento de datos interno, dado que su labor solo se enfoca en analizar la data disponible de los clientes y el negocio. Sin embargo, tiene entendido que existen políticas de tratamientos tanto de colaboradores, que firmaron su autorización al ser contratados, como de deudores, quienes firmaron su autorización al acceder a la garantía de la empresa. No obstante, comenta que la información de los colaboradores es de carácter privado, motivo por el cual solo esta disponible solo para algunos análisis centrados en el personal directivo de la organización, siendo el tipo de datos que se guardan los relacionados a la información demográfica y de comportamiento de la cartera de los deudores. Así mismo, enfatiza que esta información puede ser empleada, para realizar análisis del comportamiento real de los sectores y líneas de créditos del mercado colombiano.

En cuanto al indagar sobre el área de talento humano Sanmartín, vuelve a recalcar que desde su rol no logra percibir estos acercamientos orientados a conocer necesidades del negocio, así como tampoco tiene conocimiento de los KPI o métricas claves que utilizan. Sin embargo, manifiesta que desde su experiencia los análisis del negocio no son apoyados con información de talento humano, aunque la empresa tiene la capacidad de generar reportes básicos ya que ha evidenciado que se disponen de algunos reportes con información relacionada al talento humano. En cuanto a las herramientas que tiene la organización para el análisis de datos, expresa que actualmente se cuenta con tableau, el equipo de BI y analítica. Comenta que se llevan reportes básicos con los principales datos

de retiro, pero no se realiza ningún análisis al respecto, no obstante, desde su perspectiva la empresa emplea como estrategias de fidelización, la cultura organizacional en primera instancia, pues el ambiente laboral es bueno, y también dispone de una serie de beneficios monetarios y no monetarios.

En general a través de todas las entrevistas realizadas se ha logrado determinar que la empresa FGA, almacena la información de dos maneras, una es la forma física donde se guarda mediante contenedores o archivadores en el centro de administración documental (CAD) y la otra es la forma digital en donde la información se almacena a través de servidores y aplicación de Backup para resguardar los datos. Así mismo, se identificó que la empresa maneja todo lo relacionado a los datos con bases a las regulaciones legales como la ISO 27001, la ley 1266 de 2008 y la ley 1581 de 2021, el acceso es restringido dado que solo tiene acceso a ella personal autorizado y con previa solicitud. En cuanto a el análisis de datos actualmente solo cuenta con dos personas en el área de BI, esto permite evidenciar la necesidad de robustecer los conocimientos en la materia con el personal que hoy en día posee, o se debe robustecer el área para que puedan ayudar a las áreas de apoyo.

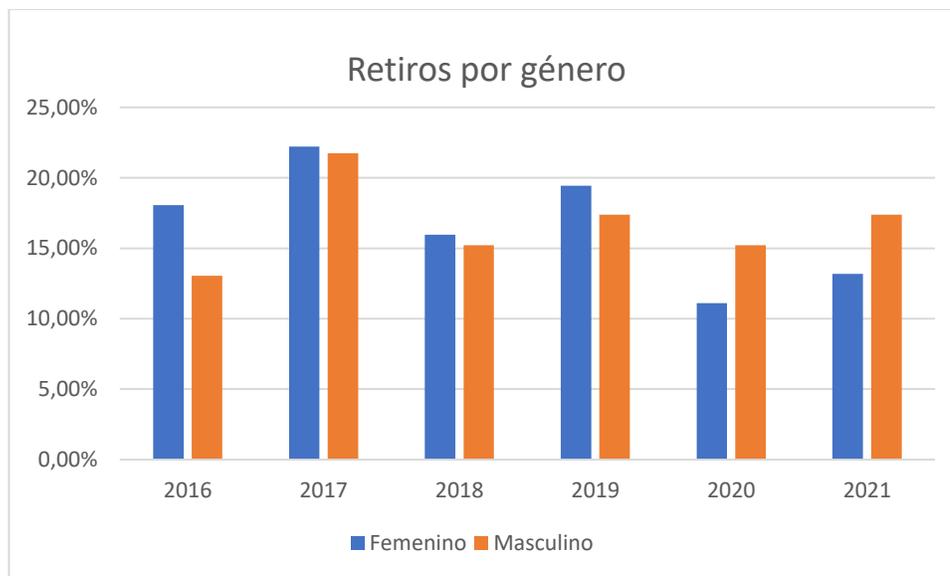
En relación con el área de Talento Humano, se determinó que es un área que interactúa y conoce las necesidades de todas las demás áreas, proporciona apoyo y se involucra en temas estratégicos. Sin embargo, la empresa no cuenta actualmente con la capacidad para poder apoyarla en el análisis de datos debido a factores como la capacidad del personal y la falta de conciencia dentro de la organización de la importancia de estos análisis. Tal es el punto, que la empresa maneja muchísima información correspondiente a clientes, colaboradores, proveedores, deudores, grupos de interés etc., pero no utiliza correctamente sino la información concerniente al negocio y clientes, pero no la de los colaboradores, desconociendo la importancia de gestionar esa información para los intereses de la organización. Por lo tanto, se determina que un requerimiento necesario para la empresa es tener herramientas que le permitan manejar adecuadamente toda esta información que posee y a la que no se le da ninguna utilidad para poder gestionar a los colaboradores, establecer beneficios, realizar inteligencias de negocios y ofrecer un valor agregado a los colaboradores.

En cuanto a la gestión de reportes se ha evidenciado que la empresa tiene información básica de sus trabajadores en cuanto a retiros, motivos, fechas, ect, no obstante, no realiza nada con esta información que posee. Actualmente maneja como estrategias de fidelización el clima organizacional, la flexibilidad, preocupación por mejores condiciones laborales, beneficios extralegales, RVE (Remuneración Variable Estratégica), revisión y valoración de cargos respecto al mercado, políticas trabajo remoto y flexible, eventos, cercanía de colaboradores, bonificaciones por resultados, estabilidad laboral, pagos puntuales, convocatorias internas, herramientas de trabajo adecuadas y óptimas.

6.2. Diagnóstico de la rotación del personal de la compañía en los últimos 5 años, para la determinación del grado de fidelización dentro de la organización.

Para realizar el análisis de rotación del personal se tomaron los datos de la compañía correspondientes al periodo 2016-2021, en donde analizaron los retiros teniendo en cuenta el género, edad, los motivos de retiro, la unidad de negocios, el contrato y el cargo. Los datos obtenidos se presentan a continuación:

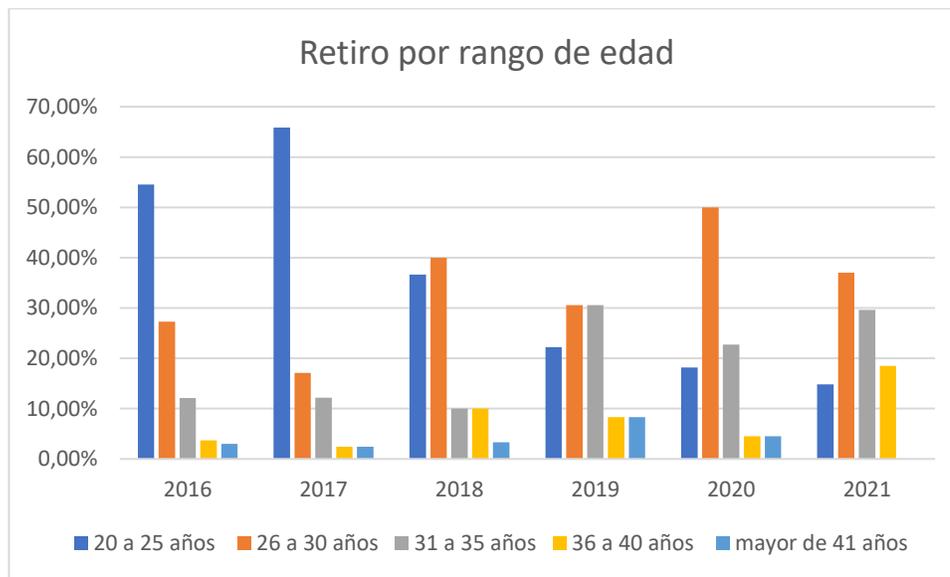
Figura 1. Retiros por género



Fuente: Elaboración propia

En la figura 1, se presenta el análisis porcentual de los retiros según el género que se efectuaron en la empresa FGA Fondo de Garantías, se observa que el año con mayor retiros correspondió al 2017 con el 22,2% de retiros para el género femenino, seguido del masculino con el 21,74%, el segundo año con más retiros se dio en el 2019 con 19,44% para mujeres y 17,39% para los hombres, mientras que para el año 2016 el mayor incremento de retiros se dio en el género femenino con el 18,06% y en el 2021 se presentó en los hombres con el 17,39%.

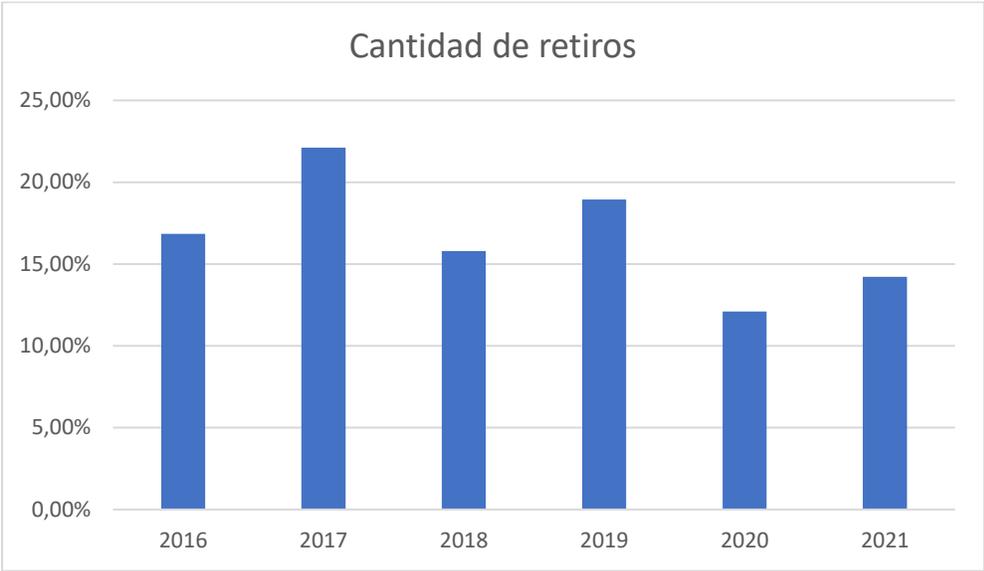
Figura 2. Retiro por rango de edades



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de retiros según el rango de edades se observa en la figura 2, que el mayor número de retiros se presentó en el rango de edades de 20 a 25 años con un porcentaje para el 2017 del 65,85%, seguido del 2016 54,55%, ubicándose en segundo lugar las edades entre 26 a 30 años con mayor porcentaje de retiro en el 2020 al arrojar un valor del 50%, seguido del 2018 con el 40% y el 2021 con el 37,04%. En tercer lugar, se encuentran las edades entre 31 a 35 años al reportar para el 2019 un porcentaje de retiro del 30,56%, el 2021 con un 29,63% y el 2020 con el 22,73%.

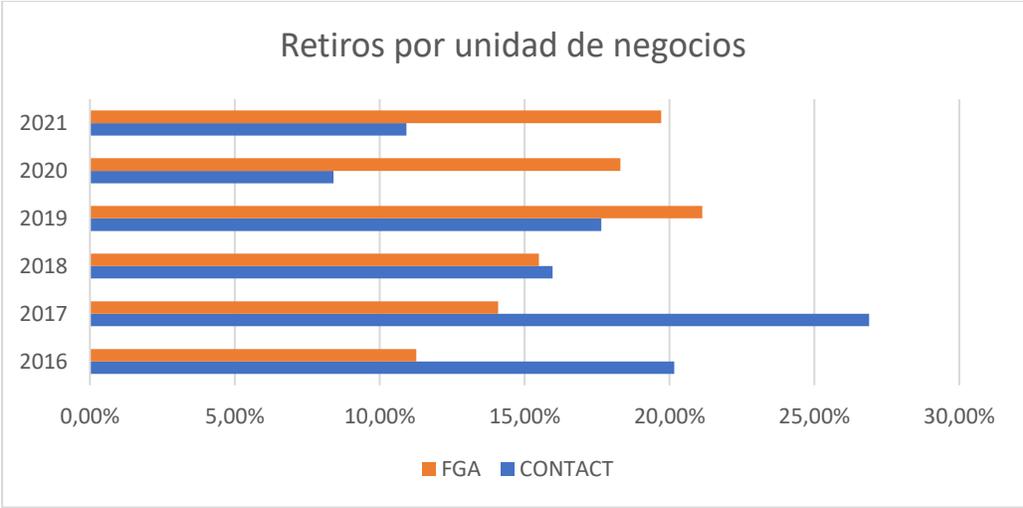
Figura 3. Cantidad de retiros entre el periodo 2016-2021



Fuente: Elaboración propia

En la figura 3, se analiza que la mayor cantidad de retiros se presentó en el año 2017 con un porcentaje del 22,11%, seguido del 2019 con el 18,95%, el 2016 con un 16,84% y el 2015 con el 15,79%.

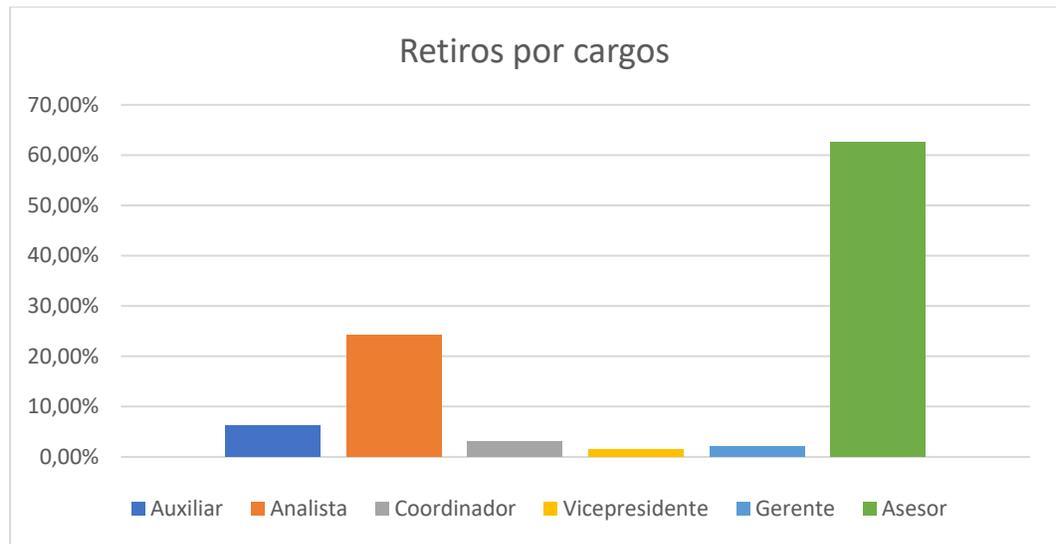
Figura 4. Retiros por unidad de negocio



Fuente: elaboración propia

En relación con los retiros por unidad de negocios, se determino que en mayor cantidad los retiros correspondieron a la unidad de negocios del Contact Center, siendo los más representativos los presentados en el año 2017 con el 26,89%, en el 2016 con un 20,17% y el 2019 con un 17,65%. Mientras que para el área administrativa de FGA Fondo de Garantías, el mayor número de retiros se dio en el 2019 con el 21,13%, seguido del 2021 con un 19,72% y el en ultima instancia el 2020 con el 18,31%.

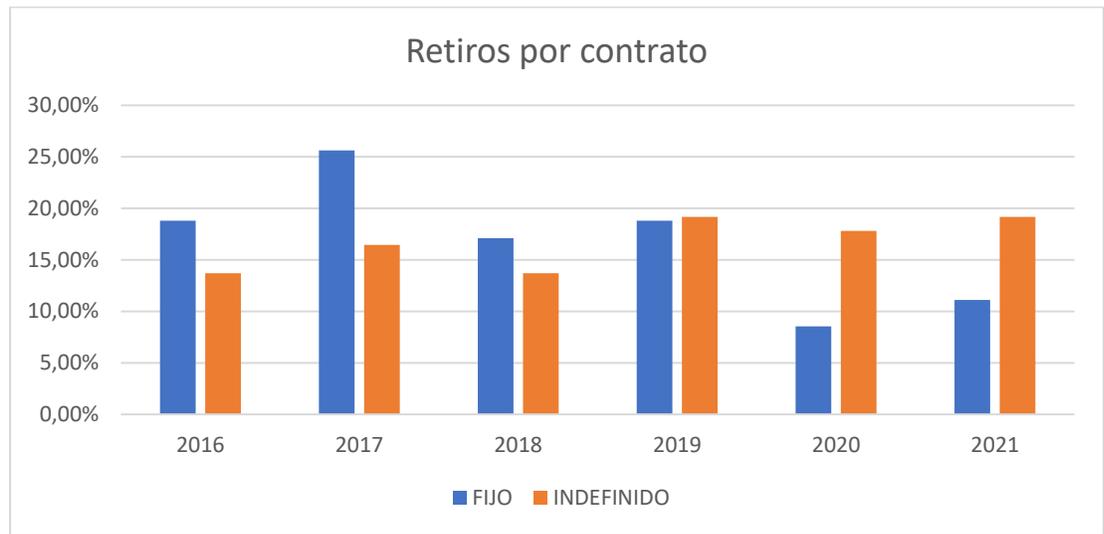
Figura 5. Retiros por cargos



Fuente: elaboración propia

Al analizar los retiros por cargo, se observa en la figura 5 que el cargo que más retiros presentó fue el de asesor con el 62,63%, seguido del analista con el 24,21%, el auxiliar con el 6,32% y en última instancia se cuenta el vicepresidente, con el porcentaje de retiro más bajo al reportar un porcentaje del 1,58%

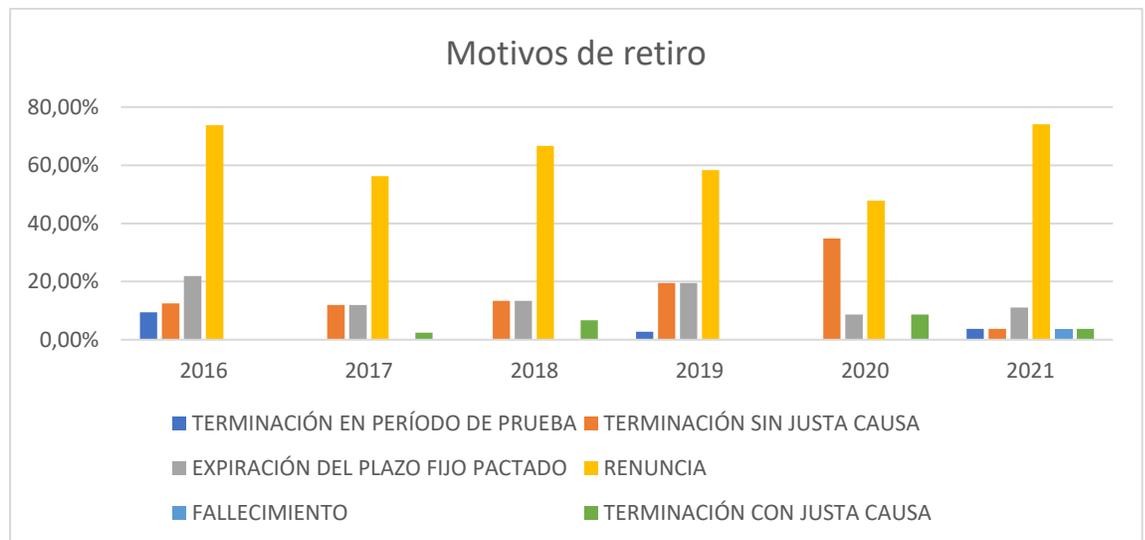
Figura 6. retiros por contrato



Fuente: elaboración propia

Para los retiros por contrato, se analiza en la figura 6 que los contratos fijos son los de mayor retiro presentándose con una alta prevalencia del 25,64% en el 2017, seguido del 2016 y 2019 con el 18,80% para cada uno y en segunda instancia los contratos indefinidos tuvieron los mayores retiros en el 2019 y 2021 con el 19,18% para cada año, seguido del 2020 con el 17,81% y el 2017 con el 16,44%.

Figura 7. Motivos de retiro



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los motivos de retiro, se analiza en la figura 7 que la principal causa durante todo el periodo del 2016 al 2021 fueron las renunciaciones con el 74,07% para el 2021, el 73,81% para el 2016 y 66,67% en el 2018, seguido de la terminación sin justa causa con un porcentaje de retiro para el 2020 del 34,78% y la expiración del plazo fijo pactado con retiros del 21,88% en el 2016. Siendo la menor ocurrencia la terminación con justa causa al reportar un porcentaje de retiro del 2,38% para el 2017.

De los resultados obtenidos en esta fase de la investigación, se logró identificar que para el periodo analizado del 2016 al 2021, el cargo con el mayor número de rotación correspondió al de asesor y las causas más recurrentes de retiro fueron renuncia y terminación del plazo fijo pactado. Seguido del cargo de analista con los motivos de retiro de renuncia y terminación del plazo fijo pactado, por ende, es importante identificar las causas que llevan a los trabajadores a renunciar y plantear estrategias que permitan fidelizar estos cargos del talento humano y poder reducir el número de colaboradores que renuncian a la compañía.

6.3. Definición de las estrategias a implementar por parte del área de talento humano

Para la definición de estrategias se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos en los puntos anteriores, es importante destacar que la empresa no ha escatimado en gastos para darle un tratamiento tecnológico de calidad al manejo de los datos, motivo por el cual en este aspecto no se observó ninguna falencia, dado que la empresa cuenta con un equipo BI, maneja servidores que resguardan y evitan la pérdida de información, implementa backup que permite almacenar la información en la nube, también utilizan la herramienta Docuware que permite la organización de la documentación corporativa, la analítica de datos y cuentan con un Centro de Administración Documental en donde se guarda toda la información por normatividad de manera física. Por lo tanto, de esta manera se logró determinar que, en cuanto a programas y estrategias de almacenamiento de información, la empresa cuenta con suficientes herramientas que les permiten poder llevar un control óptimo de esta información, además que todo lo manejado desde las regulaciones normativas para blindarse de todos estos entes regulatorios.

No obstante, la principal falencia que se encontró y en las que todos los entrevistados concordaron, es que la organización tiene mucha información almacenada de colaboradores, pero no la utiliza correctamente para su beneficio, debido a que la organización no es capaz de apoyar el análisis de estos datos con el personal disponible o no capacitado en el tema, ya que los colaboradores expertos en BI tienen centrados sus esfuerzos en el análisis de los datos que apoyan el CORE del negocio. Por ende, con base estas debilidades encontradas, se plantean las siguientes acciones de mejora.

6.3.1. Manejo del cambio

Teniendo en cuenta que las mayores rotaciones se presentan por motivos de renuncia, expiración del plazo fijo pactado y terminación sin justa causa, es importante que dentro de la organización se manejen niveles bajos de incertidumbre, para que de esta manera los trabajadores puedan concentrarse únicamente en realizar adecuadamente su trabajo y no se distraigan con factores asociados a su terminación laboral. Por lo tanto, en este aspecto es importante que la alta dirección de la empresa o sus jefes directos les proporcionen una información clara y precisa que aclare todas sus dudas y los deje libres de especulaciones. De igual manera, la compañía debe estar abierta y dispuesta a escuchar las sugerencias y necesidades de los trabajadores, ya que es una forma de hacerlos sentir escuchados y valorados.

Prioridad o plazo: Es recomendable que en la organización se concerté inmediatamente entre la alta dirección, los líderes y el área de Talento Humano, el tipo de información que le proporcionarán a los colaboradores y las estrategias que utilizarán para mitigar esta situación.

Métrica: Incrementar la productividad del personal, al reducir los niveles de preocupación e incertidumbre con respecto a su terminación laboral, debido a que obtendrán información certera y a tiempo de los directivos de la organización.

6.3.2. Aprovechamiento de la información

Aunque la empresa guarda muchos datos e información, es conveniente que se realice una categorización de los datos, de manera que se puedan analizar con claridad todos los factores influyentes. Por lo tanto, es importante que el área de Talento Humano establezca encuestas que se apliquen al personal al momento de su retiro, para a través de

estas se pueda lograr captar toda la información correspondiente a su retiro, deben realizarse evaluaciones de desempeño a todas a las áreas de la organización para poder llevar a cabo análisis semestrales, el equipo de BI debe implementar estrategias de clasificación de los datos por cargo y área, donde incluyan todos los aspectos relacionados con cada uno de ellos, como fechas de ingreso, egresos, motivo del retiro etc, para poder realizar una correlación entre las causas de retiro y los cargos, para que el área de Talento Humano determine las estrategias a implementar para la fidelización del talento disponible.

Prioridad o plazo: Debe ajustarse inmediatamente para que toda la información nueva que se vaya obteniendo quede registrada.

Métrica: Reducir el número de renunciaciones, mejorar la organización de la información y aumentar el aprovechamiento de los datos para establecer estrategias de mejora dentro de la organización e incrementar la competitividad.

6.3.3. Ordenamiento en las evaluaciones de desempeño

En el caso de las evaluaciones de desempeño, se plantea que la empresa efectúe este tipo de evaluaciones mediante una distribución forzada para que se pueda determinar con claridad las diferencias de desempeño por año en cada una de las áreas y el desempeño individual de los trabajadores, para analizar el nivel de rendimiento. Dado que la empresa ya cuenta con tecnología de calidad para la captación de los datos, no es necesario invertir en nuevos programas, simplemente ajustar los ya existentes para la evaluación de las áreas. Lo anterior permitirá identificar si un colaborador ha avanzado en su desempeño o si por el contrario sus niveles se siguen manteniendo bajos, esto le otorgara la capacidad a la organización de tener una mejor visibilización del rendimiento de sus empleados y de tomar la decisión de mantener o prescindir de sus servicios laborales dependiendo de los resultados observados y de establecer un plan de acción para quienes se encuentran con bajo rendimiento puedan mejorar en las próximas evaluaciones. Así mismo, con base a estos podrá otorgar incentivos a los trabajadores que mejor desempeño hayan tenido. De igual

manera, es recomendable que se revisen los ponderadores corporativos para determinar si el valor monetario del bono se mantendrá o si realizaran un ajuste a ese valor.

Prioridad o plazo: Debe aplicarse a modo de marcha blanca para el proceso siguiente de evaluación de desempeño, con el fin de comparar como puede ser más eficiente este modelo en comparación con el que tiene actualmente la empresa. La comunicación de este proceso debe ser muy clara ya que ninguna de las partes debe quedar con algún tipo de duda para pueda desarrollarse de la mejor manera posible este proceso.

Métrica: Permite conocer el desempeño real de los trabajadores y facilitará que se puedan realizar comparaciones anuales de este indicador.

6.3.4. *Alineamiento de los criterios de medición y evaluaciones de desempeño*

En este aspecto se propone que las encuestas de compromiso se manden a realizar con una empresa especializada para que los criterios de cada ítem de evaluación y medición de desempeño se alineen adecuadamente tanto en las encuestas de compromiso como en las evaluaciones de desempeño. Así, como también se plantea que se complementen con las evaluaciones 360 ya que permite tener una información más amplia de las fuentes de información se sugiere que sean los pares quienes evalúan a sus compañeros y los trabajadores que evalúan a sus jefes y superiores.

Prioridad o plazo: Debe implementarse para las próximas evaluaciones y encuestas.

Métrica: Alinear los parámetros de evaluación y medición para tengan el mismo enfoque tanto en las encuestas de compromiso, como en las evaluaciones de desempeño.

6.3.5. Acceso a los datos

Para mejorar el acceso a los datos y la forma como estos son entregados, se propone que los reportes sean más completos y se manejen el mismo tipo de variables para evitar que sea más complejo el análisis de datos. De igual manera, se plantea que se debe mantener información histórica de los trabajadores para que, de esta manera, se pueda tener acceso a sus evaluaciones anteriores y realizar los análisis post mortem, para así establecer mejoras en los procesos a futuro.

Prioridad o plazo: Este ajuste debe aplicarse inmediatamente para que la captura de datos que se realicen para el próximo semestre contengan estos nuevos cambios.

Métrica: Manejo del mismo tipo de variables y comparación histórica de los niveles de desempeño de los trabajadores.

6.3.6. Actualizar los programas de capacitación y desarrollo

Una de las propuestas que se plantea es rediseñar los programas de capacitación y desarrollo, con el objetivo de mejorarlos y hacer más participes a los colaboradores para que sientan que se les otorga más oportunidades. Las capacitaciones deben plantearse con base en los conocimientos del personal y escogerse líderes por acá área de la organización para que efectúen las capacitaciones, adicionalmente para motivar a las personas a que participen su colaboración debe reflejarse en el contrato de desempeño anual.

Prioridad o plazo: Debe ajustarse y aplicarse después de ya haber ejecutado las estrategias anteriores.

Métrica: Reducción en los costos de las capacitaciones, al utilizar personal interno de la organización para la ejecución de estas actividades.

6.3.7. Mejorar las estrategias de fidelización

Aunque la empresa actualmente maneja muy buena estrategia de fidelización es importante que las refuerce. En este sentido, como estrategia se plantea que se comunique de manera clara y concisa a todas las áreas de la organización las estrategias y bonificaciones que otorga la empresa, así mismo, se propone que la empresa incluya como estrategia oportunidades de carrera para que los trabajadores se sientan valorados y vean la oportunidad de prepararse y formarse mucho mejor para así poder aspirar a un ascenso, esto ayuda a que los trabajadores vean que existen oportunidades dentro de la organización. La compañía debe garantizar que los movimientos internos y ascensos se realicen dentro del personal que tiene los mejores niveles de desempeño. De igual manera, durante el desarrollo de un proyecto la compañía puede intercambiar personal con otras áreas dependiendo de su nivel de formación, esto le abrirá nuevas oportunidades al colaborador y reducirá gastos en la empresa ya que se evita la contratación de personal nuevo. Adicionalmente se sugiere, que se evalúen las remuneraciones que reciben los

trabajadores para determinar si las condiciones y valores se encuentran dentro de lo esperado por los trabajadores, sino por el contrario es necesario realizar una reestructuración de este aspecto.

Prioridad o plazo: Dado que se requiere un esfuerzo considerable para poder ejecutar esta estrategia se sugiere que se implemente en un mediano plazo para que se ajusten todos los detalles necesarios para su óptima realización.

Métrica: Reducción de costos por contratación, fidelización de los trabajadores.

7. Discusión

Al analizar los resultados obtenidos se determinó en las entrevistas realizadas que la empresa actualmente para el tratamiento de los datos maneja herramientas como analítica de datos, cuenta con un equipo BI, tiene servidores para resguardar la información, maneja backup para el almacenamiento e implementa la herramienta Docuware. Así mismo, Nolasco, (2019) en su investigación realizada determinó que la empresa en estudio utiliza en un 48% la analítica de datos, por otro lado Cruz, (2020) identificó en su trabajo investigativo la implementación de HR Analytics UPEU. En este sentido Barnes, Pabelo, & Vazquez, (2019) plantea que las empresas actualmente se enfocan en utilizar este tipo de herramientas dado que permiten disminuir la subjetividad en la toma de decisiones, optimiza los tiempos de búsqueda, aumenta la calidad de la contratación y contribuyen a posicionar el área del talento humano de una organización

En la rotación del personal se identificó que los mayores retiros se presentaron en el sexo femenino con una mayor alza en el 2017 del 22,2%, siendo el rango de edad entre 20 a 25 años el de mayor prevalencia con un 65,85% para el mismo año. Por su parte Arteaga, (2016), en su investigación determinó que los mayores retiros se presentaron en el sexo masculino en un 84% con una edad promedio menor de 30 años, a lo cual interfiere que la prevalencia de retiro según el sexo dependerá del tipo de trabajo o empresa donde se desarrolle el estudio y de la población que más predomine en cuanto al género.

Con relación a los retiros por años se determinó que el 2017 se presentó la mayor tasa con un porcentaje de 22,11%, siendo la unidad de contacto la que presenta retiros más representativos con el 26,89% y relacionándose el cargo de asesor como el afectado con un 62,63% de los retiros. Datos que difieren de la investigación desarrollada por Arteaga, (2016) en donde el cargo de vicepresidente con un porcentaje del 33% es el que menor permanencia tiene en la empresa, en donde asocia que la permanencia en un trabajo se relaciona con el grado de satisfacción que tenga el empleado, el ambiente de trabajo, la seguridad laboral y el nivel de tareas o responsabilidades que se les asigna.

Con respecto a los motivos de retiro la principal causa se asoció a las renunciaciones con el 74,07%, datos que se asemejan con la investigación de Arteaga, (2016) donde

igualmente el 70% de las personas se retiran por renunciaciones, relacionando que causa de retiro se debe a factores como expectativas de desarrollo no cumplidas ya sean promesas de ascensos, pagos de capacitación, inconformidad con el nivel de trabajo y el salario o mala relación con otros trabajadores.

En cuanto a las estrategias a implementar se plantearon manejo del cambio, aprovechamiento de la información, ordenamiento en las evaluaciones de desempeño, alineamientos en los criterios de medición y evaluaciones de desempeño, acceso a los datos, actualización a los programas de capacitación y mejora en las estrategias de fidelización. Según Gallo & Ibichian, (2018) desarrollar este tipo de estrategias permite definir claramente lo que se quiere conocer, promover y desarrollar un mejor desempeño, ayudan a mejorar la eficiencia, se reducen costos laborales (en procesos de reclutamiento o rotación interna) y permite fidelizar el recurso humano de una compañía.

8. Conclusiones

De la investigación realizada se concluye que la empresa FGA Fondo de Garantías, actualmente maneja tecnología de calidad para el tratamiento de los datos e información, ya que se identificó que cuenta con un equipo BI, servidores y aplicación de Backup para resguardar los datos. Así como también tiene un Centro de Administración Documental (CAD), en donde se resguarda en físico toda la información, se identificó que la empresa maneja todo lo relacionado a los datos con bases a las regulaciones legales como la ISO 27001, la ley 1266 de 2008 y la ley 1581 de 2021.

En lo que respecta, al análisis de rotación del personal se identificó que para el periodo del 2016 al 2021, el cargo con mayores número de rotaciones correspondió al de asesor y las causas más recurrentes de retiro fueron renuncia y terminación del plazo fijo pactado. Seguido del cargo de analista con los motivos de retiro de renuncia y terminación del plazo fijo pactado.

También se concluyó, que, aunque la empresa resguarda toda la información de sus colaboradores no las utiliza para realizar procesos de mejora, además que actualmente no cuenta con la capacidad para poder apoyar el análisis de datos debido a factores como la capacidad del personal y la falta de conciencia dentro de la organización de la importancia de estos análisis.

Por lo tanto, las estrategias planteadas se enfocaron en mejorar el acceso a los datos, manejo del cambio aprovechamiento de la información, ordenamiento de las evaluaciones de desempeño, alineamiento de los criterios de medición y evaluaciones de desempeño, actualización de los programas de capacitación y desarrollo y mejoras en las estrategias de fidelización.

9. Referencias bibliográficas

- Aguado, D. (2018). Analítica de recursos humanos: explorando oportunidades a partir del big data y la práctica del human resources analytics. *Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 14, 38.
- Aguado, D. (2018). HR Analytics: analizando el talento de la organización para obtener valor. *Instituto de ingeniería del conocimiento*, 2.
- Arteaga, J. (2016). Diseño e implementación piloto de people analytics en la empresa Antofagasta Minerals S.A. (T. p. globalización, Ed.) Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
- Bahamón, C., Cortez, V., Piñeros, D., & Rojas, O. (2014). Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá. (E. e. Humano, Ed.) Bogotá, Colombia: Universidad Sergio Arboleda.
- Barnes, F., Pabelo, R., & Vazquez, M. (2019). Beneficios de la utilización de people analytics en la gestión del capital humano: reclutamiento y desarrollo de carrera profesional. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Fundación Universidad Argentina de la Empresa.
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., Cruz, F. d., & Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8(7).
- Camara de comercio de Bogotá. (2018). Big Data sigue mostrando su potencial para el crecimiento de las organizaciones. Colombia.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2010). *Investigation in people: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: Pearson Education.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Davenport, T., Harris, J., & Morison, R. (2010). *Analyticis At Work:Smarter Decisions,Better Results*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Función pública. (2012). *Ley 1581*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>
- Función pública. (2012). *Ley 19*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45322>
- Gallo, M., & Ibichian, S. (2018). El impacto de HR Analytics sobre la gestión del desempeño. (T. p. humanos, Ed.) Argentina: Fundación Universitaria Argentina de la Empresa.
- Granja, C., Katzky, M., Mariconda, C., Seferian, C., & Occhiuzzi, A. (2020). Big data y analytics nuevas tendencias en recursos humanos . Argentina: Fundación Universidad Argentina de la Empresa.
- Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2016). The Rise (and Fall) of HR AnalyticsA Study into the Future Applications, Value, Structure, and System Support. (F. o., Ed.) Netherlands: University of Twente.
- Nolazco, M. (2019). La colaboración de HR Analytics en la toma de decisiones. (M. e. Humanos, Ed.) Buenos aires, Argentina: Universidad de San Andres.
- Periódico Portafolio. (2017). Así le va a las empresas en Colombia que usan tecnología de análisis de datos.
- Portafolio. (2017). Así le va a las empresas en Colombia que usan tecnología de análisis de datos.
- Ramirez, A., Gouveia, E., & Lozada, J. (2011). El trabajo de campo estrategia metodológica para estudiar las comunidades. *Omnia*, 17(3).

- Ramirez, S. (2019). Revision de literatura de macrodatos (big data). (M. e. administración, Ed.) Pereira, Colombia: Universidad EAFIT.
- Revista Semana. (2020). Las startups colombianas que la están sacando del estadio con big data. Colombia.
- Revista veinte. (2020). PEOPLE ANALYTICS: Reportaje.
- Rodriguez, B. (2015). *La evolución del departamento de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/110751/La-evolucion-del-departamento-de-Recursos-Humanos>
- Sarria, L. (2019). Analisis economico de la regulacion de big data en Colombia. (T. d. Economista, Ed.) Santiago de cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Secretaria senado . (2005). *Ley 962*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0962_2005.html
- Secretaria senado. (2009). *Ley 1341*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1341_2009.html
- Szlechter, D., & Zangaro, M. (2020). Big Data y People Analytics: gestión científica de la intimidad y de las emociones. *Innovar*, 30(78).
- Torres, E., & Rincon, W. (2017). Implementacion de una herramienta de autogestion y autoconfiguración para la implementacion de servicios en proyectos de Bog data. (t. p. sistemas, Ed.) Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Universidad Internacional de Valencia. (2018). *¿Qué es business intelligence y cuáles son sus aspectos clave?* Obtenido de <https://www.universidadviu.com/int/actualidad/nuestros-expertos/que-es-business-intelligence-y-cuales-son-sus-aspectos-clave>
- Universidad Rafael Bellosó Chacín. (2015). *Marco metodológico*. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092769/cap03.pdf>
- Valcarcel, V. (2004). Data Mining y el descubrimiento del conocimiento. *Industrial Data*, 7(2).

Veiga, J., fuente, E. d., & Zimmermann, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y seguridad del trabajo*, 54(21).