

# HR Analytics en la gestión de la compensación del personal en entidades públicas del Perú\*

## HR Analytics in Personnel Compensation Management in Public Entities in Peru

**Betsy Chiroque Sandoval\*\***

**Hipólito Flores Inca\*\*\***

### Resumen

El presente artículo se basa en la tesis sustentada para optar el grado de maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional. Este estudio examina la contribución de HR Analytics en la gestión de compensaciones del personal del Ministerio de Transportes y Comunicaciones en Lima durante 2022.

---

\* Este artículo se basa en la Tesis para optar el grado académico de Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental: "HR Analytics y su contribución en la gestión de la compensación del personal del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Lima 2022"; sustentada por los autores en el año 2023 y publicada en el repositorio institucional: <https://hdl.handle.net/20.500.12394/13666>

\*\* Magíster en Recursos Humanos y Gestión Organizacional por la Universidad Continental, ingeniero de sistemas y cómputo por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, con especialización en Gestión del Talento Digital con HR Analytics y certificación en Competencias Digitales por la Universidad de Cataluña, especialización en Tránsito al Régimen del Servicio Civil Ley 30057 por la Universidad Continental, especialización en gestión de la compensación económica, diplomado de Especialización en Administración de Riesgos y Seguros Código SBS N° N 4425 por SEGURTEC, diplomado Internacional en Administración de Negocios por EEDL. Actualmente, se desempeña como especialista en gestión de Recursos Humanos y asesoría en diversas entidades del país. ORCID: 0009-0005-1611-9254. Correo: [marferbet@yahoo.com](mailto:marferbet@yahoo.com)

\*\*\* Magíster en Recursos Humanos y Gestión Organizacional por la Universidad Continental, ingeniero de sistemas y cómputo por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, especialización en Análisis de Datos, especialización en Servicio Civil, especialización en Gestión de la Compensación Económica, especialización en Gestión Organizacional, Tránsito al Régimen del Servicio Civil Ley 30057, Sistematización de Procesos. Actualmente se desempeña como especialista en remuneraciones de la Oficina de Administración de Recursos Humanos de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Con más de 25 años de experiencia laboral en Gestión de Recursos Humanos en el sector público. ORCID: 0009-0002-8104-6440. Correo: [hipolitoflores2208@gmail.com](mailto:hipolitoflores2208@gmail.com)

Este estudio cobra especial relevancia al abordar la implementación de herramientas analíticas para optimizar la gestión de compensaciones en el complejo entramado del sector público peruano. La actual coexistencia de múltiples regímenes laborales —incluidos el Decreto Legislativo 276, el Decreto Legislativo 728, el régimen CAS (Decreto Legislativo 1057) y el régimen del Servicio Civil (Ley 30057)— presenta desafíos significativos en materia de equidad, transparencia y eficiencia administrativa en la gestión de compensaciones. En el contexto peruano, donde el HR Analytics aún se encuentra en etapas incipientes de adopción como herramienta para el análisis de datos del capital humano en el sector público, esta investigación constituye un aporte pionero. Su contribución fundamental radica en hallazgos que evidencian cómo el análisis sistemático de las compensaciones permite desarrollar indicadores cruciales para la gestión del talento. Entre estos se encuentra la capacidad de identificar riesgos de abandono de servidores valiosos debido a compensaciones inadecuadas, así como la detección de inconsistencias en la retribución asociada a funciones o puestos específicos.

La investigación, de enfoque mixto y diseño explicativo secuencial, utilizó una muestra de 53 colaboradores, siete exdirectores de recursos humanos y dos expertos en análisis de datos. Se emplearon cuestionarios y entrevistas semiestructuradas para la recolección de datos. Los resultados indican que el HR Analytics hace aportes significativos a la toma de decisiones en compensaciones, ya que proporciona elementos de juicio más sólidos para gestionar los diversos regímenes laborales. El estudio contribuye al conocimiento sobre la aplicación de analítica de datos en la gestión de recursos humanos en el sector público peruano.

**Palabras clave:** HR Analytics, gestión de compensaciones, sector público, toma de decisiones, recursos humanos

### Abstract

This article is based on a Master's degree thesis on Human Resources and Organizational Management. The study examines the contribution of HR Analytics to compensation management at the Ministry of Transport and Communications in Lima, Peru, 2022.

This research gains particular significance as it addresses the implementation of analytical tools to optimize compensation management within the complex framework of the Peruvian public sector. The current coexistence of multiple labor regimes—including Legislative Decree 276, Legislative Decree 728, the CAS regime (Legislative Decree 1057), and the Civil Service

regime (Law 30057)—presents significant challenges regarding equity, transparency, and administrative efficiency in compensation management. In the Peruvian context, where HR Analytics is still in its nascent stages of adoption as a tool for human capital data analysis in the public sector, this research represents pioneering work. Its fundamental contribution lies in findings that demonstrate how systematic compensation analysis enables the development of crucial indicators for talent management. These include the capacity to identify retention risks of valuable employees due to inadequate compensation, as well as the detection of inconsistencies in remuneration associated with specific functions or positions.

The research employs a mixed-methods approach with a sequential explanatory design, utilizing a sample of 53 employees, 7 former human resources directors, and 2 data analysis experts. Data collection was conducted through questionnaires and semi-structured interviews. The findings indicate that HR Analytics significantly contributes to compensation decision-making, providing more robust elements of judgment for managing diverse labor regimes. The study advances knowledge regarding the application of data analytics in human resource management within the Peruvian public sector.

**Keywords:** HR Analytics, compensation management, public sector, decision making, human resources

## Introducción

La relevancia de la gestión de recursos humanos se ha incrementado significativamente en la consecución de los objetivos institucionales. El perfil del colaborador contemporáneo no se parece al de las exigencias de las generaciones precedentes, lo que ha impulsado la adopción de herramientas tecnológicas para evaluar perfiles y diversos aspectos relacionados con el capital humano, facilitando así una gestión más eficiente (Thomson Reuters, 2020).

En el contexto del servicio civil peruano, uno de los desafíos más apremiantes radica en la reforma de la gestión de compensaciones, que busca reestructurar el sistema de retribución única y establecer mecanismos que garanticen la equidad salarial para funciones equivalentes.

El presente trabajo de investigación se resume en la siguiente pregunta: ¿En qué medida el HR Analytics contribuye en el proceso de gestión de la compensación del personal del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Lima - 2022?

En el contexto de la transformación digital, las organizaciones se enfrentan al imperativo de optimizar la gestión del capital humano en un entorno caracterizado por su creciente complejidad y dinamismo. En este escenario, el HR Analytics se posiciona como una herramienta fundamental para afrontar dichos desafíos, particularmente en el ámbito de la administración de compensaciones. La presente investigación examina la contribución de HR Analytics en la gestión de compensaciones del personal del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), un contexto que presenta peculiaridades significativas debido a la convergencia de diversos regímenes laborales. Esta complejidad se ve acentuada por la heterogeneidad normativa, la distorsión salarial prevalente en el sector público y el elevado nivel de fragmentación legislativa existente.

El HR Analytics se define como un proceso metodológico integrado que implica un análisis minucioso de datos objetivos, con el fin de proporcionar evidencias necesarias para tomar decisiones acertadas sobre el recurso humano, alineadas con la estrategia organizacional (Aguado, 2018). Esta herramienta ha ganado relevancia en los últimos años debido a su capacidad para mejorar la toma de decisiones en diversos aspectos de la gestión de recursos humanos, incluyendo la compensación.

La gestión de compensaciones, por su parte, se refiere al conjunto de políticas y prácticas diseñadas para mantener satisfechos a los servidores, retener talentos, generar mejores resultados para la organización y motivar cambios positivos en el comportamiento de los trabajadores (Huline-Dickens et al., 2021). En el sector público peruano, esta gestión se enfrenta a desafíos particulares debido a la existencia de múltiples regímenes laborales, cada uno con sus propias regulaciones y estructuras salariales.

El marco teórico de este estudio se basa en dos conceptos fundamentales: el HR Analytics y la gestión de compensaciones. El HR Analytics, según Bersin et al. (2017), es una herramienta que permite tomar decisiones oportunas y pertinentes frente a situaciones relacionadas con los recursos humanos. Esta herramienta facilita una mejor comprensión de los procesos, políticas y resultados relacionados con el personal.

El HR Analytics se ha convertido en una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos al ofrecer una perspectiva basada en datos para la toma de decisiones estratégicas. Según Carreño et al. (2020), esta herramienta permite medir diferentes procesos del talento humano, integrando información para obtener una visión completa de los datos y facilitar su análisis

e interpretación. Esta capacidad es particularmente valiosa en la gestión de compensaciones, donde la complejidad de los sistemas salariales y la diversidad de regímenes laborales requieren un enfoque analítico sofisticado.

El HR Analytics se desarrolla en tres niveles principales: descriptivo, predictivo y prescriptivo (Huline-Dickens et al., 2021). El nivel descriptivo proporciona una imagen clara de la situación actual, sintetizando datos históricos y convirtiéndolos en información útil para la toma de decisiones. En el contexto de la gestión de compensaciones, esto podría incluir análisis de estructuras salariales actuales, distribución de beneficios y comparativas entre diferentes regímenes laborales.

El nivel predictivo del HR Analytics va más allá, pues utiliza modelos estadísticos y técnicas de minería de datos para pronosticar tendencias futuras. Aguado (2018) señala que este nivel de análisis permite a las organizaciones anticipar necesidades de personal, prever posibles problemas de retención y diseñar estrategias de compensación más efectivas a largo plazo.

El nivel prescriptivo, por su parte, representa el estado más avanzado de HR Analytics. Según Morales (2019), este nivel no solo predice eventos futuros, sino que también recomienda acciones específicas para abordar los desafíos identificados. En la gestión de compensaciones, esto podría traducirse en recomendaciones automatizadas para ajustes salariales, diseño de paquetes de beneficios personalizados o estrategias de retención basadas en patrones de comportamiento de los servidores.

La implementación efectiva de HR Analytics en la gestión de compensaciones requiere una profunda comprensión de los principios de la administración de compensaciones. Juárez (2014, citado en Salazar, 2018) destaca que la gestión de compensaciones es un proceso crucial para alinear a las organizaciones, las personas y la cultura de trabajo con la estrategia. En el sector público, donde las estructuras de compensación están reguladas por leyes y normativas específicas, el HR Analytics puede proporcionar *insights* valiosos para optimizar la administración dentro de estos marcos regulatorios.

En el contexto específico del sector público peruano, el HR Analytics puede ser particularmente valioso para abordar los desafíos derivados de la coexistencia de múltiples regímenes laborales. La Autoridad Nacional del Servicio Civil (2014) identifica hasta 15 regímenes

laborales diferentes en la administración pública peruana, cada uno con sus propias reglas y estructuras de compensación. El HR Analytics puede proporcionar una visión holística de estas estructuras complejas y facilitar la toma de decisiones informadas y equitativas en la gestión de compensaciones.

El marco referencial de este estudio se basa en investigaciones previas sobre la aplicación del HR Analytics en diversos contextos organizacionales. Por ejemplo, Álvarez (2021) encontró que el HR Analytics contribuye significativamente como herramienta y metodología en la gestión de recursos humanos. Nolasco (2019) demostró que esta herramienta facilita la toma de decisiones corporativas en el lugar de trabajo. Barnes et al. (2019) concluyeron que el People Analytics, una variante del HR Analytics, agrega valor al departamento de recursos humanos de las instituciones.

En el contexto específico de la gestión de compensaciones, Sánchez y Llacho (2020) encontraron que las compensaciones impactan directamente en el desempeño laboral. Flores (2019) identificó una fuerte compensación negativa entre la gestión de compensaciones y la renuncia en las organizaciones. Salazar (2018) demostró una evaluación significativa muy fuerte entre la gestión de las compensaciones y el nivel de desempeño organizacional.

Sin embargo, la mayoría de estos estudios se han realizado en el sector privado o en contextos diferentes al peruano. La presente investigación busca llenar este vacío al examinar la aplicación del HR Analytics en la gestión de compensaciones en el sector público peruano, específicamente en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

## **Metodología de la investigación**

Este estudio se desarrolló en la pandemia del Covid-19 con un enfoque mixto, alcance explicativo y diseño explicativo secuencial DEXPLIS, que se caracteriza por tener una secuencia lógica. También recogió y analizó información cuantitativa para luego ser complementada con la recolección y evaluación de información cualitativa y, finalmente, sacó conclusiones de ambas, combinándolas en la interpretación y desarrollo de los resultados de la investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La población de estudio estuvo compuesta por funcionarios y servidores del área de RRHH del MTC, cuyo total es de 169 servidores públicos (Portal de Transparencia del MTC, 2022).

La muestra, seleccionada por conveniencia, incluyó a 53 colaboradores de RRHH (datos cuantitativos); asimismo fueron entrevistados siete exdirectores de recursos humanos y dos expertos en analítica de datos de recursos humanos (datos cualitativos).

La muestra se realizó por conveniencia, es decir, por todos los individuos disponibles a los que se tuvo acceso. Este tipo de muestra fue el indicado teniendo en cuenta el contexto de pandemia del Covid-19.

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos principales: un cuestionario de escala valorativa (datos cuantitativos, 16 preguntas sobre las variables de estudio) y una guía de entrevista semiestructurada (datos cualitativos, 17 preguntas sobre las variables de estudio) como instrumentos de recojo de información. El cuestionario se aplicó a los 53 colaboradores, mientras que las entrevistas se realizaron a los exdirectores de RRHH y expertos en analítica de datos.

El análisis de datos cuantitativos se realizó utilizando estadística descriptiva. Para los datos cualitativos, se implementó un análisis de contenido temático. La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos se realizó en la fase de interpretación, siguiendo el diseño explicativo secuencial.

## Resultados de la investigación

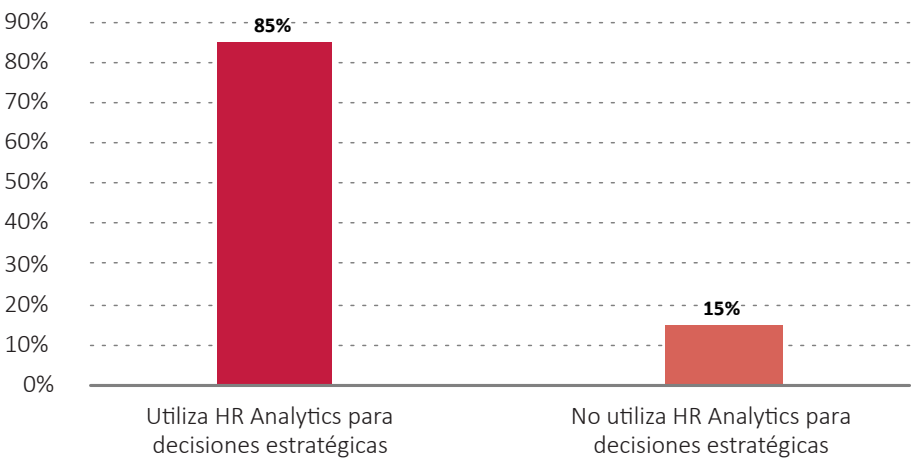
Los resultados cuantitativos indican que el 85% de los participantes utilizan el HR Analytics para tomar decisiones estratégicas. El 87% considera que esta herramienta debe ser utilizada por diferentes instituciones para la toma de decisiones en el área de recursos humanos. Además, el 78% cree que el HR Analytics podría encargarse de gestionar los recursos humanos del Ministerio.

En cuanto a la gestión de compensaciones, el 88% de los participantes considera que existen diferencias significativas en las remuneraciones de los diferentes regímenes laborales. El 78% cree que el trabajo con el HR Analytics ha contribuido a la gestión de las compensaciones.

Los resultados cualitativos, obtenidos mediante entrevistas a profundidad, evidencian que el HR Analytics proporciona elementos de juicio más robustos para la toma de decisiones en materia de regímenes laborales. En el ámbito de la administración de compensaciones, la herramienta ha demostrado ser particularmente eficaz para el análisis de estructuras salariales y beneficios. En el ámbito de la administración de pensiones del Decreto Ley 20530 —no comprendidos en

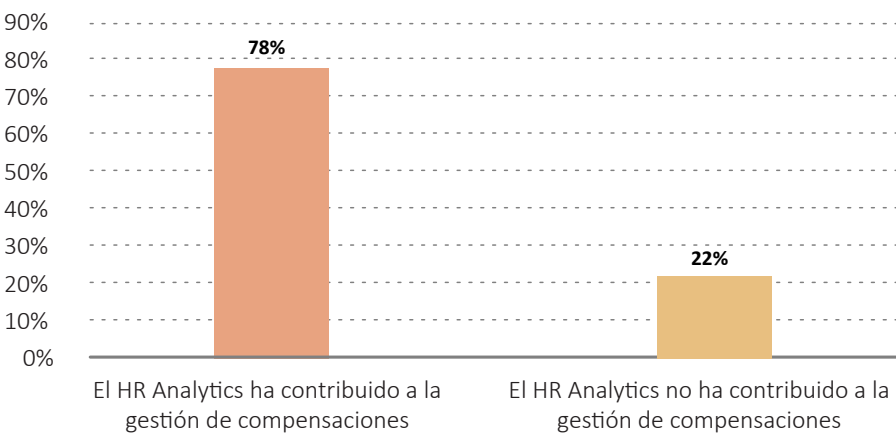
el Decreto Ley 19990—, el HR Analytics ha permitido acelerar y administrar mejor la pensión, según el 58% de los participantes, que confirman su utilidad en la gestión de pensiones del régimen 20530.

**Figura 1**  
**Uso del HR Analytics para decisiones estratégicas**



Elaboración propia

**Figura 2**  
**Contribución del HR Analytics en la gestión de compensaciones**



Elaboración propia

Un hallazgo crucial apunta a la necesidad de personal técnico especializado con competencias específicas en análisis de datos. La alta rotación de estos profesionales es considerada un desafío. Asimismo, se enfatiza la importancia de estandarizar las bases de datos, no solo a nivel institucional sino interministerial, para garantizar la compatibilidad y aprovechamiento óptimo de la información.

En el nivel descriptivo, la investigación destaca la relevancia del procesamiento analítico de datos institucionales. Los expertos consultados subrayan la importancia del soporte tecnológico para la gestión eficiente de compensaciones.

En cuanto al nivel predictivo, los especialistas de RRHH del MTC enfatizan que las decisiones se fundamentan en la información disponible en los sistemas, considerando métricas específicas, como gasto por partida presupuestal, régimen laboral, tipo de trabajador y distribución geográfica del personal de acuerdo a la profesión.

El componente prescriptivo del HR Analytics facilita la comprensión de escenarios laborales potenciales y la evaluación de competencias del personal. Los funcionarios entrevistados señalan que esta herramienta permite alinear la estrategia institucional con las capacidades individuales de los servidores públicos.

Respecto a la gestión de compensaciones, se identifican desafíos significativos en los regímenes laborales vigentes. La investigación revela que, en ausencia de la implementación completa de la Ley 30057, persisten disparidades remunerativas importantes. Se observa un desfase entre el desarrollo profesional de los servidores y sus compensaciones, que en muchos casos permanecen estáticas.

La administración de compensaciones enfrenta el reto de la retención del talento, pues se evidencia una significativa deserción de personal calificado que busca mejores condiciones salariales y desarrollo profesional. Los expertos sugieren que el área de compensaciones —siendo la más activa en análisis de datos— representa un punto de partida ideal para la implementación gradual de herramientas analíticas.

## **Conclusiones de la investigación**

La implementación de HR Analytics emerge como un instrumento estratégico fundamental para la optimización de la gestión de compensaciones en la administración pública peruana. Esta herramienta analítica muestra su eficacia al proporcionar evidencia empírica para la toma de decisiones estratégicas y facilitar la administración eficiente de los diversos regímenes laborales que coexisten en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

La incorporación efectiva del HR Analytics trasciende la mera adopción de soluciones tecnológicas, ya que se requiere una transformación paradigmática en la cultura organizacional. Resulta imperativo establecer un programa integral de desarrollo de competencias para el personal y la implementación de protocolos de estandarización de datos. Estos elementos son cruciales para la construcción de un sistema de información dinámico y actualizado, donde el personal de Recursos Humanos posea las competencias necesarias para la interpretación y análisis de datos. Esta capacidad analítica fortalece el valor institucional y contribuye significativamente a la retención del talento, mitigando los índices de rotación laboral.

En el ámbito específico de la administración de pensiones, el HR Analytics ha demostrado ser particularmente efectivo, ya que optimiza los procesos administrativos y mejora sustancialmente la gestión del régimen pensionario establecido por el Decreto Ley 20530. Esta evidencia sugiere un potencial significativo para la optimización de otros aspectos en la gestión del capital humano dentro del sector público y establece un precedente para la modernización integral de los procesos administrativos.

## Reflexiones finales

La investigación busca responder en qué medida el HR Analytics contribuye en el proceso de gestión de la compensación del personal del Ministerio de Transportes y Comunicaciones en Lima Perú durante 2022. La metodología mixta empleada, que combina un análisis cuantitativo mediante encuestas a 53 colaboradores y un enfoque cualitativo a través de entrevistas a siete exdirectores de recursos humanos y dos expertos en analítica de datos, proporciona una perspectiva multidimensional del fenómeno estudiado.

En un enfoque más riguroso, se necesitaría incorporar evidencia empírica que demuestre mejoras tangibles en la gestión de compensaciones, como reducción en tiempos de procesamiento, disminución de errores administrativos, optimización de recursos, mejora en la equidad salarial entre regímenes laborales y efectividad en la retención de talento. La mera percepción positiva de los usuarios —aunque valiosa como indicador de aceptación y satisfacción con la herramienta— no puede sustituir la necesidad de evidencia objetiva y medible que respalde las conclusiones sobre la eficiencia del HR Analytics en el contexto específico del sector público peruano.

Sería beneficioso complementar el estudio con un análisis longitudinal que examine indicadores clave de desempeño antes y después de la implementación del HR Analytics, así como un análisis comparativo con otras entidades públicas que hayan implementado sistemas similares.

Para futuras investigaciones, se sugiere incorporar métricas objetivas, como tasas de rotación de personal, tiempo promedio de procesamiento de compensaciones, índices de satisfacción laboral y análisis costo-beneficio de la implementación del HR Analytics. Además, sería valioso realizar estudios comparativos entre diferentes ministerios y niveles de gobierno, así como investigaciones que examinen el impacto específico del HR Analytics en cada régimen laboral del sector público.

## Referencias

- Aguado, D. (2018). *HR Analytics. Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto*. ESIC. <https://books.google.com.pe/books?id=EGeADwAAQBAJ&lpq=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Álvarez, B. (2021). *Nuevos profesionales de la gestión del talento. HR Business partner y su contribución y aporte de valor al negocio* [Tesis de grado, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/50971>
- Barnes, F.; Pabelo, R. & Vásquez, M. (2019). *Beneficios de la utilización del people analytics en la gestión del capital humano: reclutamiento y desarrollo de carrera profesional* [Tesis de grado, Universidad Argentina de la Empresa].
- Bersin, J., Pelster, B., Schwartz, J. & van der Vyver, B. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte University Press. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP\\_Global-Tendencias-Capital-Humano\\_2017.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP_Global-Tendencias-Capital-Humano_2017.pdf)
- Carreño, M., Salgado, V. & Suárez, L. (2020). *People Analytics: ¿una necesidad para la gestión del talento humano?* [Trabajo de grado, Universidad Sergio Arboleda]. <http://hdl.handle.net/11232/1744>
- Flores, I. (2019). *Gestión de las compensaciones y deserción laboral en los colaboradores de la empresa Atento S.A. Lima 2017* [Tesis de grado, Universidad Autónoma del Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/845>
- Huline-Dickens, J.; Albo, P. & Mazariegos, A. (2021). *HR Analytics “4 analíticas clave para un director de RRHH”*. Cegid Meta4.
- Morales, C. (2019). HR Analytics. El valor de los datos para tomar decisiones. *Harvard Deusto Business Review*, 290, 20-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6943289>
- Nolasco, M. (2019). *La colaboración de HR Analytics en la toma de decisiones* [Tesis de Maestría, Universidad de San Andrés]. <http://hdl.handle.net/10908/16766>

- Salazar, G. (2018). *Relación de la gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional en los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017* [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/630>
- Sánchez, P. & Llacho, Á. (2020). *Influencia de la gestión de las compensaciones en el desempeño laboral de los trabajadores de la minera Cambio S.A. -- Arequipa, 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/12874>
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, que formalizan la aprobación de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH - “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”. (12 de noviembre de 2014). <https://www.gob.pe/es/l/118569>
- Thomson Reuters. (9 de enero de 2020). *Gestión del talento 2020: desafíos para el área de Recursos Humanos*. [www.thomsonreuters.com.ar]. <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-empresas/gestion-del-talento-2020-desafios-para-el-area-de-recursos-humanos.html>