

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Business Consulting para la empresa McCann Erickson Corporation**  
**Publicidad S.A.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO**  
**POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

Antonio Arque Pantigozo, DNI: 23980484  
Diego Alonso Valentín Rios, DNI: 41581254  
Saritha Nashely Tacilla Abanto, DNI: 48454691

**ASESOR**

Nicolás Andrés Núñez Morales, DNI: 49011442  
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2193-3830>

**JURADO**

Presidente: José Carlos Véliz Palomino  
Jurado: Juan Pedro Rodolfo Narro Lavi  
Asesor: Nicolás Andrés Núñez Morales

**Surco, agosto 2023**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada “Business Consulting para la empresa McCann Erickson Corporation Publicidad S.A.”, de los autores:

Antonio Arque Pantigozo, DNI: 23980484

Diego Alonso Valentin Rios, DNI: 41581254

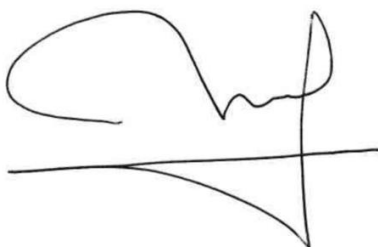
Saritha Nashely Tacilla Abanto, DNI: 48454691, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%.

Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 31/07/2023.

- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 31 de julio de 2023

Apellidos y nombres del asesor: Nuñez Morales, Nicolás Andrés	
DNI: 49011442	Firma 
ORCID: 0000-0003-2193-3830	



### **Agradecimiento**

Agradecemos a Dios, a nuestras familias, a la escuela de negocios Centrum PUCP que hace posible cumplir con este propósito, a todos los docentes que contribuyeron a nuestra formación y permitieron culminar con éxito la maestría y a nuestro asesor por sus valiosos aportes y sugerencias para concretar el presente trabajo.



## Dedicatoria

A mi familia por su apoyo incondicional para cumplir este anhelado propósito y por ser mi fuente de inspiración constante.

Antonio Arque

A mi familia por su gran apoyo y comprensión durante todo el tiempo de la maestría. Gracias a ello pude tener la energía y mente abierta para superar todos los retos.

Diego Valentín

A mis padres que me apoyaron de manera incondicional y fueron mi fortaleza en los momentos más difíciles, y que, además me enseñaron nuevamente en cómo afrontar las adversidades con la valentía que les caracteriza.

Saritha Tacilla

## Resumen

La corporación McCann Worldgroup es una agencia de publicidad global con sede en Nueva York y presente en 120 países, ofrece servicios de publicidad convencional, relaciones públicas y marketing promocional. En Perú, McCann opera desde hace 76 años y es considerada la mejor agencia del país. En su análisis externo, tiene como fortaleza económica el respaldo de la casa matriz en New York y tener el respaldo de clientes potenciales. Como oportunidad de mejora, la empresa se ha adaptado a los constantes cambios tecnológicos y su reto ha sido conseguir el mejor talento humano para manejarlo.

Para identificar el problema principal se utilizaron diferentes herramientas del *Design Thinking*; de acuerdo con el análisis realizado se logró identificar como problema principal a la alta rotación de personal el cual tiene efectos directos sobre la disminución de la productividad, la pérdida del talento y la desmotivación de los empleados. Es así que se priorizo como propuesta de solución la elaboración de un plan de retención del personal.

En ese contexto, se realizó el plan de implementación de la alternativa de solución aplicando la metodología OKR (Objectives and Key Results), el mismo que implicó: Establecer el objetivo principal de manera clara y concisa; identificar los resultados clave (KR) que ayudaron a medir el progreso y el éxito en la retención del personal; identificar las iniciativas para lograr los KR; definir los plazos para cada iniciativa con responsabilidades claras a los miembros del equipo; y finalmente establecer un sistema de seguimiento que permitió evaluar el progreso de cumplimiento del OKR. Como resultados cuantitativos, se elaboró los flujos de caja económicos. Los resultados financieros calculados como TIR, VAN, PAYBACK demuestran la viabilidad de la implementación de la alternativa de solución y que la aplicación de los OKR retribuye valor a la empresa.

## Abstract

McCann Worldgroup Corporation is a New York-based global advertising agency with operations in 120 countries, providing mainstream advertising, public relations, and promotional marketing services. In Peru, McCann has been operating for 76 years and is considered the best agency in the country. In its external analysis, its economic strength is the support of the headquarters in New York and the support of potential clients; As an opportunity for improvement, the company has adapted to constant technological changes and its challenge has been to find the best human talent to manage it.

To identify the main problem, different Design Thinking tools were used; According to the analysis carried out, the high turnover of personnel will be identified as the main problem, which has direct effects on the decrease in productivity, the loss of talent and the demotivation of employees. Thus, the development of a staff retention plan is prioritized as a solution proposal.

In this context, the implementation plan of the alternative solution was carried out applying the OKR (Objectives and Key Results) methodology, which involved: Establishing the main objective clearly and concisely; identify key results (KRs) that help measure progress and success in staff retention; identify initiatives to achieve the KRs; define deadlines for each initiative with clear responsibilities to team members; and finally established a tracking system that demonstrated the progress of OKR compliance. As quantitative results, the economic cash flows were elaborated. The financial results calculated as IRR, VAN, PAYBACK show us the viability of the implementation of the solution alternative and that the application of the OKR rewards value to the company.

## Tabla de contenidos

Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Tabla de contenidos .....	vii
Lista de Tablas .....	x
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1. Presentación de la Empresa .....	1
1.2. Modelo de Negocios .....	4
1.3. Análisis del Sector Industrial.....	6
1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa .....	9
1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa.....	9
1.6. Intereses de la Organización y Objetivos a Largo Plazo .....	13
Capítulo II: Diagnóstico de la empresa y Problema Principal.....	15
2.1. Metodología de Trabajo.....	15
2.2. Problemas identificados.....	19
2.2.1. Alta Rotación de Personal.....	19
2.2.2. Baja Cantidad de Personal Femenino en el Área Creativa de la Empresa.....	24
2.2.3. Falta de Visibilidad como Empresa Inclusiva .....	25
2.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio.....	28
Capítulo III: Análisis del Problema Principal.....	30
3.1. Recojo de Información.....	30
3.1.1. Identificación del problema principal .....	30

3.2. Causas y Efectos del Problema Principal .....	32
3.2.1. Causas directas (CD).....	32
3.2.2. Causas indirectas (CI).....	34
3.2.3. Efectos Directos (ED).....	37
3.2.4. Efectos Indirectos (EI) .....	38
Capítulo IV: Alternativas de solución.....	40
4.1. Propuestas de Solución .....	40
4.1.1. Mejorar el Proceso de Selección de Personal .....	40
4.1.2. Gestionar un Programa de Crecimiento y Desarrollo Profesional.....	41
4.1.3. Optimizar el Compromiso y la Identificación con la Empresa.....	41
4.1.4. Elaboración del Plan de Retención del Personal.....	42
4.1.5. Consolidarse Como una Empresa Inclusiva .....	43
4.1.6. Capacitación Continua de Personal .....	43
4.2. Evaluación de las Alternativas de Solución.....	45
4.3. Solución Propuesta .....	47
4.4. Diseño de la solución propuesta .....	48
4.4.1. Plan de implementación del OKR.....	48
4.4.2. Diseño del OKR.....	49
4.4.3. Puesta en Operación.....	55
4.4.4. Cierre y Reflexión.....	58
Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito .....	59
5.1. Definiciones Claves .....	59
5.1.1. Objectives and Key Results (OKR).....	59
5.1.2. Beneficios de los OKR.....	60
5.1.3. Objetivos en el Marco de los OKR.....	61

5.1.4. Resultados clave en el Marco de los OKR.....	62
5.1.5. Estructura de los OKRs.....	62
5.1.6. Ciclo de los OKR.....	63
5.2. Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto.....	65
5.2.1. Plan de Implementación (Gantt).....	65
5.2.2. Presupuesto.....	67
5.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación.....	67
5.4. Riesgos.....	70
Capítulo VI. Resultados Esperados.....	72
6.1 Resultados Esperados del Plan de Implementación.....	72
6.1.1. <i>Resultados cualitativos del plan de implementación</i> .....	72
6.1.2. <i>Resultados Cuantitativos del Plan de Implementación</i> .....	72
Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones.....	77
7.1. Conclusiones.....	77
7.2. Recomendaciones.....	78
Apéndices.....	85

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Importancia de Intereses de la Organización</i> .....	14
<b>Tabla 2</b> <i>Cantidad de Retiros e Índice de Rotación del Año 2018</i> .....	20
<b>Tabla 3</b> <i>Cantidad de Retiros e Índice de Rotación del Año 2019</i> .....	21
<b>Tabla 4</b> <i>Cantidad de Retiros e índice de Rotación del Año 2020</i> .....	22
<b>Tabla 5</b> <i>Cantidad de Retiros e Índice de Rotación del Año 2021</i> .....	23
<b>Tabla 6</b> <i>Cantidad de Retiros e Índice de Rotación del Año 2022</i> .....	24
<b>Tabla 7</b> <i>Métrica 2022 DE&amp;I by Category</i> .....	25
<b>Tabla 8</b> <i>Escala de Jerarquización según Grado de Importancia</i> .....	28
<b>Tabla 9</b> <i>Matriz de Priorización del Problema Principal</i> .....	29
<b>Tabla 10</b> <i>Comparativo Anual de la Cantidad de Retiros y del Índice de Rotación</i> .....	30
<b>Tabla 11</b> <i>Cursos Desarrollados por McCann Perú durante Octubre y Noviembre del 2022</i>	44
<b>Tabla 12</b> <i>Matriz de evaluación de alternativas de solución</i> .....	46
<b>Tabla 13</b> <i>Cantidad de Retiros e Índice de Rotación del Año 2023 (Q1)</i> .....	55
<b>Tabla 14</b> <i>Dashboard del OKR</i> .....	56
<b>Tabla 15</b> <i>Matriz de evaluación de Alternativas de Solución</i> .....	57
<b>Tabla 16</b> <i>Detalle del Presupuesto</i> .....	68
<b>Tabla 17</b> <i>Análisis de Riesgos</i> .....	70
<b>Tabla 18</b> <i>Escenario Optimista: Flujo de Caja Económico, 2023-2027 (en soles)</i> .....	75
<b>Tabla 19</b> <i>Escenario Pesimista: Flujo de Caja Económico, 2023-2027 (en soles)</i> .....	76

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Organigrama Funcional Correspondiente a la Región de Perú (2022)</i> .....	4
<b>Figura 2</b> <i>Modelo de Negocio de McCann Erickson</i> .....	6
<b>Figura 3</b> <i>Análisis PESTEL</i> .....	10
<b>Figura 4</b> <i>Mapa de Empatía</i> .....	18
<b>Figura 5</b> <i>Comparativo Anual de la Cantidad de Retiros de Personal</i> .....	31
<b>Figura 6</b> <i>Comparativo Anual del índice de Rotación de Personas</i> .....	32
<b>Figura 7</b> <i>Diagrama Causa - Efecto: Alto índice de Rotación del Personal</i> .....	39
<b>Figura 8</b> <i>Árbol de Problemas: Alto índice de Rotación del Personal</i> .....	39
<b>Figura 9</b> <i>Diagrama de Pareto, priorización de las alternativas de solución</i> .....	50
<b>Figura 10</b> <i>Canvas de Diseño de Objetivo y Resultados Clave</i> .....	50
<b>Figura 11</b> <i>Canvas de Diseño y Priorización de Iniciativas del KR1</i> .....	52
<b>Figura 12</b> <i>Canvas de Diseño y Priorización de Iniciativas del KR2</i> .....	53
<b>Figura 13</b> <i>Canvas de Diseño y Priorización de Iniciativas del KR3</i> .....	54
<b>Figura 14</b> <i>Impacto de los OKR en las Organizaciones de Latinoamérica</i> .....	61
<b>Figura 15</b> <i>Estructura de los OKR</i> .....	63
<b>Figura 16</b> <i>Ciclo Anual de los OKR</i> .....	64
<b>Figura 17</b> <i>Ciclo trimestral de los OKR</i> .....	65
<b>Figura 18</b> <i>Plan de Implementación (Gantt)</i> .....	66
<b>Figura 19</b> <i>Plan de implementación de la propuesta de solución</i> .....	72

## Capítulo I: Situación General de la Empresa

### 1.1. Presentación de la Empresa

#### 1.1.1. Situación General de la Empresa

McCann Worldgroup es una agencia de publicidad que está presente en 120 países, abarcando los diversos continentes, teniendo su matriz en New York, Estados Unidos. Tiene como principales servicios el área de marketing y comunicación, es la más efectiva en el ámbito creativo a nivel mundial. Se diversifica en publicidad convencional, relaciones públicas y marketing relacional y promocional. Por este medio brinda un soporte importante a sus clientes para potenciar su marca y ser reconocidos a nivel global en su respectivo sector.

Esta agencia de publicidad opera desde el año 1902, al mando de Alfred Erickson. Para 1957 la agencia McCann se convierte en la *top 1* en América, al generar una ganancia de 100 millones de dólares americanos en los sectores publicidad de televisión y radio.

En 1997 McCann Worldgroup se convierte en una de las *top 5* a nivel mundial en el rubro de publicidad, teniendo como parte de este grupo a unidades como: *McCann Erickson Worldwide, Universal McCann, MRM Worldwide, McCann Healthcare Worldwide, Weber Shandwick y FutureBrand*.

La agencia en Lima – Perú inició sus operaciones en 1946, cumpliendo 75 años en el mercado peruano. En todo este trayecto la agencia de publicidad ha llegado a ser líder en su rubro, logrando nominaciones y premios continuos, que le permitió obtener clientes con nivel adquisitivo como: Sodimac, Nestlé, Coca Cola, Kimberly Clark, Entel, Unilever, Open Plaza, Centenario, Puma, Tottus, Precio Uno, Fazil, Calidda, Usil, y en este periodo 2023 se sumaron al equipo las marcas de Bata y Rímac.

Actualmente McCann Lima, es considerada como la mejor agencia del 2022 y ha sido premiada con 06 *Effies*. Los premios *Effie* son entregados a empresas de un país, que hayan logrado efectividad en su estrategia de marketing. Los premios *Effie* en Perú, reconocen las campañas más exitosas en términos de resultados de negocio, valorando la comunicación estratégica que contribuye a alcanzar objetivos que, abarcan acciones más allá de lo atractivo o creativo (Pennano et al., 2019). Ello hace atractivo a McCann no solo para nuevos clientes, sino también por la formación en el ámbito profesional. A la fecha la empresa cuenta con más de 230 colaboradores, de los cuales, más del 60% se sumaron en el periodo de pandemia (2020 a 2022).

El personal, en su mayoría corresponde a la generación Z, nacidos desde mediados de los 90 hasta el 2009, quienes son los usuarios de tecnologías de la información y la comunicación; y se caracterizan por su capacidad para relacionarse y buscar información en tiempo real, sin esperas ni pausas (Álvarez et al., 2019). Están distribuidos en tres diferentes unidades organizativas: Craft (especialistas en producción y post producción), Momentum (especialistas en organización de eventos masivos y de firmas reconocidas) y McCann Lima.

La empresa McCann tiene como misión el brindar asistencia y soluciones a las empresas a través de actividades de comunicación, para que puedan desarrollarse y convertirse en nuevas y mejores marcas; sin embargo, se recomienda que se defina en base a los nueve componentes de la declaración de la misión, tal como lo afirma David (2003). Se sugiere que en un futuro la declaración de la misión sea la siguiente: ser una empresa líder en publicidad a nivel nacional que genera estrategias publicitarias y uso de innovadores softwares de diseño digital para los productos y servicios de las empresas de consumo masivo, telecomunicación, inmobiliaria, industrial y otros. McCann es reconocida y premiada a nivel nacional como una de las mejores agencias, la cual promueve la innovación y talento de su personal; y, está comprometida a

proporcionar un rendimiento justo a sus accionistas manteniendo practicas éticas y responsabilidad social.

Los objetivos estratégicos de McCann Worldgroup han permitido alcanzar el posicionamiento de ahora; así tienen como Visión: ser la empresa líder en el país en servicios integrados de comunicación; el cual puede mejorarse a futuro considerando la temporalidad.

### ***1.1.2. Valores de la Organización***

- Integridad, es el conjunto de las buenas prácticas que se aplican con cada cliente, teniendo como pilar el respeto y honestidad en cada acto y decisión; así como actuar con justicia y coherencia con principios sólidos y una motivación positiva (Bosch 2016).

- Generosidad, es el espíritu de colaboración y compañerismo en el centro de trabajo, el cual permite mejorar el compromiso para el logro de objetivos. La generosidad implica dar o compartir de manera desinteresada, poniendo las capacidades al servicio de los demás sin esperar recompensa (Torres 2015).

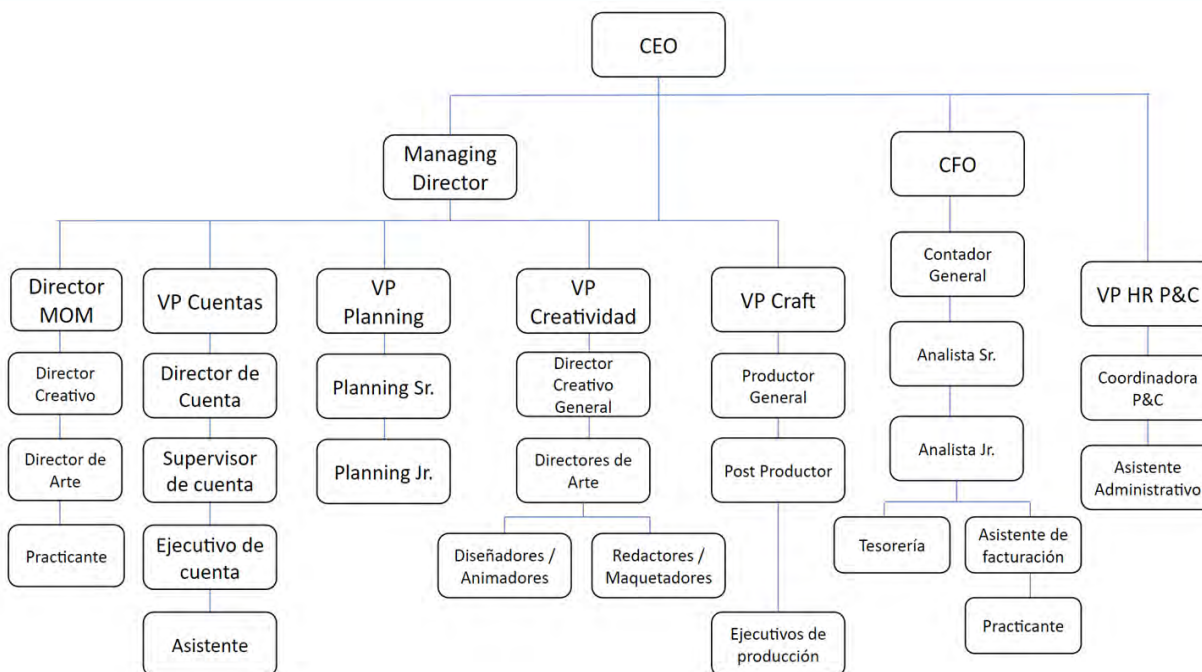
- Valentía, es la habilidad de experimentar y asumir retos fuera de nuestra zona de confort, con la finalidad de encontrar óptimos resultados para las necesidades de los clientes.

### ***1.1.3. Organigrama***

El organigrama funcional de McCann Worldgroup correspondiente a la región de Perú (2022). Puede observarse en la Figura 1, allí se detalla el área de *staffing*, y las unidades organizativas que forman parte de la agencia Mom (Momentum), Craft y McCann.

**Figura 1**

*Organigrama Funcional Correspondiente a la Región de Perú (2022)*



*Nota.* Información proporcionada por el área de RRHH de McCann Perú.

## 1.2. Modelo de Negocios

Consiste en identificar la propuesta de valor del negocio, ubicar el segmento objetivo, seleccionar la cadena para la generación y entrega del valor propuesto. Además de establecer los flujos de costos e ingresos todo ello vinculado con la posición del negocio y su estrategia competitiva (Chesbrough, 2007).

La metodología del modelo de negocio llevará a dar con la visión global de la empresa en todos sus lineamientos. Un modelo consiste en una plantilla o lienzo que muestra las diferentes áreas de valor empresarial y cómo se relacionan con la idea empresarial y cómo convertirse en una empresa eficaz. Esta metodología propone dividir en nueve módulos la lógica de negocios

que persigue una empresa y que a continuación se mencionan junto a una breve descripción:

(Osterwalder & Pigneur, 2014)

- Segmentos de clientes: sectores o personas a los que se dirige su empresa.
- Propuesta de valor: son productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado en particular.
- Canales: la manera en cómo se comunican las empresas para llegar a los diferentes segmentos del mercado y proponer el esquema de valor.
- Relaciones con los clientes: las relaciones de la empresa con varios segmentos del mercado.
- Fuentes de ingresos: ventas de la empresa y todos los flujos de caja.
- Recursos fijos: estos son los activos más importantes de su empresa.
- Actividades Clave: las actividades de la empresa para hacer más eficiente su modelo de negocio.
- Socios Clave: personas que contribuyen a la ejecución del modelo de negocio, sean proveedores o socios estratégicos.
- Estructura de Costos: Las inversiones y gastos incurridos por el negocio.

### ***1.2.1. Modelo Canvas Económico***

Según Osterwalder y Pigneur (2010) un modelo de negocio representa la base sobre la cual una empresa entrega, crea y captura valor. el Business Model Canvas, una herramienta de análisis estratégico que facilita la comprensión y diseño de modelos de negocio puede observarse en la Figura 2. Con nueve elementos clave y preguntas reflexivas que, permiten obtener un mayor nivel de detalle e interrelación para establecer la situación y proponer la estrategia y acciones a implementar (Sánchez et al., 2016).

**Figura 2***Modelo de Negocio de McCann Erickson*

<b>SOCIOS CLAVE</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>PROPUESTAS DE VALOR</b>	<b>RELACIÓN CLIENTES</b>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>
Diseñadores independientes	Investigación y actualización permanente de medios de comunicación digital y otros medios	Generar estrategias publicitarias para productos y servicios de clientes	Relación comercial y profesional	Empresas de consumo masivo
Communities manager			Atención personalizada	Retail
Productora Crast	Analisis y propuestas de tendencias	Difusión por propagandas por TV, radio, redes sociales y páginas web	<b>CANALES</b> Redes sociales Página web Eventos de mercadeo	Telecomunicaciones
	<b>RECURSOS CLAVE</b> Computadoras de alto rendimiento para diseño	Posicionar la marca de los clientes a los sectores que soliciten		Inmobiliaria
	Software de diseño	Asesoría integral de imagen y contenidos		Sector industrial
Diseñadores	Communities manager			
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FUENTE DE INGRESOS</b>		
Pago de planilla Mantenimiento de equipos Pago de licencias Inversiones en relaciones públicas y privadas		Pago por licitaciones Pago por contratos		

*Nota.* Adaptado de “*Balanced scorecard para emprendedores*”, por Sánchez et al. (2016), Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, *XXIV* (1). 38-46. CC-BY.

### 1.3. Análisis del Sector Industrial

McCann es una organización que tiene como giro la gestión de publicidad para empresas. La empresa tiene 76 años en el Perú; sin embargo, las últimas décadas fueron de gran relevancia en el mercado al consagrarse como una de las agencias más importantes del país.

En la actualidad, el servicio de publicidad y marketing en el mercado peruano ha sido muy demandado. Según el Interactive Advertising Bureau (IAB) en Perú, el 62% de los peruanos considera útil la publicidad digital, de igual forma, según *eMarketer*, la promoción de inversiones en publicidad digital aumentará un 33% este año con respecto al 2021, convirtiendo a Perú en la tercera economía de mayor crecimiento en el mundo (IAB Perú, 2022).

Siguiendo con ello, un estudio reciente por el grupo Nielsen indicó que el 65% de los consumidores latinoamericanos de intranet piensan que la publicidad digital es de gran relevancia y utilidad para realizar compras de valor, en lo que se ha visto plasmado por el crecimiento del 62% solo en Perú. Ello lleva a plantearse ¿qué tan importante y/o vital es la publicidad en el día a día de las personas? Beatriz Hernández, directora ejecutiva de IAB Perú señaló que, el 62% de estos datos deberían servir como un recordatorio para toda la industria publicitaria de que el propósito es servir a las personas, que la publicidad es el impulsor principal de la sustentabilidad en medios digitales, empleando a miles de profesionales y tecnólogos para contribuir al crecimiento de la economía digital (IAB Perú, 2022).

Los premios IAB MIXX, premio líder de la industria, han ayudado a las principales marcas nacionales a aumentar su exposición en publicidad y marketing digital, lo que ha llevado a un aumento del 77% en la inversión y una aportación de 249 millones de dólares a la economía digital del país en 2021 (Business Empresarial, 2021).

Para el 2025 el uso de la inteligencia artificial dará un gran salto a la publicidad en todo Latinoamérica. En países como Brasil y México, ha habido grandes avances, del cual Perú no es ajeno. Bajo esta premisa Huawei, en el congreso LATAM ICT 2022, brindó su respaldo a que la economía digital será valorada en 23 millones de dólares americanos, siendo un poco más del 17% del PBI mundial (CORPORTEIT, 2022)

Todo esto, proyectaba que el *eMarketer*, aumentaría un 36% al cierre de 2022, convirtiendo a Perú en el tercer país de mayor crecimiento en el mundo, luego de Colombia con un 44% y Argentina con un 64%. Según el Trigos (2022), los canales digitales supondrán el 42,2% de la inversión publicitaria, mientras que la TV exterior supondrá el 37,5%. Durante el 2020 y 2021, la inversión publicitaria en el mercado local se enfocó inicialmente en medios

digitales y televisión al aire libre debido a las restricciones sociales por la Covid-19; sin embargo, a partir del 2022 se ha venido diversificando y se pone en evidencia con el indicador de crecimiento de la Asociación de Agencias de Medios (AMM, 2023) donde se precisa que las tendencias de inversión en medios han iniciado su ascenso desde el 2022.

Por otro lado, Antonio Miranda, presidente de la AAM, comento que este año la penetración de mercado, una estrategia para incrementar ventas es la métrica más importante para medir el desempeño del marketing. Lo cual se ha logrado a través de la efectividad de la campaña y el recuerdo de la marca, gracias a un conjunto de medios diversos. En la misma línea, se ha señalado que los canales digitales y/o la televisión exterior tienden a reducir ligeramente su cuota publicitaria este año, dando así más importancia a otros medios. Cabe señalar que, en 2021, los canales digitales representaron el 42.2% de la inversión publicitaria, mientras que la TV exterior supuso el 37.5% (AMM, 2023).

Una de las razones de la publicidad hoy en día es interactuar con las marcas y generar impacto a través de ello. Un estudio de Kantar (2021) señala que el 82% de la población incrementó su uso de redes sociales durante la pandemia; en Perú *Facebook* cuenta con 15,6 millones de usuarios registrados, mientras que *WhatsApp* e *Instagram* son las redes sociales favoritas del 15.7% y 14.8% de los internautas entre 16 y 64 años, se observa un pronóstico importante para *TikTok* en Perú que, actualmente cuenta con 5.8 millones de usuarios registrados y se espera 8.1 millones para el 2026. Bajo estos indicadores la publicidad digital es consumida por 54% de personas en redes sociales y da la oportunidad de interactuar con el 30% (IAB Perú, 2022).

Considerando todo lo expuesto, la publicidad es muy importante para las empresas y con ello el creciendo y evolución de McCann, adaptándose a las nuevas tendencias y necesidades.

Por ello el *core* de la agencia, referido al negocio central o núcleo, se basa en la creatividad continua y poder ser reconocidos como parte del *top* de agencias en Perú. Esto se explica en los Premios IAB Mixx 2022 (IAB Perú, 2022) donde se reconoció las mejores iniciativas de publicidad y marketing de diversas agencias, siendo McCann nominada en las siguientes categorías:

- *Branded content* por la publicidad con Entel
- Responsabilidad social y servicio público con Sedal
- Diversidad e inclusión con Entel

#### **1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa**

El análisis de la situación externa, se realizó en forma conjunta con el responsable del área de Recursos Humanos (People & Culture), con quien se identificó las oportunidades frente al mercado y las amenazas ya sea del contexto general o sobre su competencia. El análisis PESTEL es una herramienta que, permite para examinar los factores macro ambientales que impactan a una organización; estos factores abarcan los políticos, sociales, económicos y tecnológicos (Ver Figura 3). Los resultados sirven para identificar amenazas y debilidades. y evaluar fortalezas, (Amador-Mercado, 2022).

#### **1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa**

El análisis interno da como resultado las fortalezas y oportunidades de mejora. Sobre los cuales la empresa debe reforzar ya que están íntimamente relacionadas con las actividades clave del negocio. A continuación, se utilizará la herramienta de análisis AMOFHIT para identificar la situación actual.

**Figura 3***Análisis PESTEL*

<b>Factores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos comerciales con 120 países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigurosidad de normativas con EEUU donde se encuentran nuestros principales clientes</li> <li>• Inestabilidad por los cambios de gobierno</li> </ul>
<b>Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene el respaldo de clientes potenciales</li> <li>• Tiene el respaldo de su casa matriz en NY, Estados Unidos, donde también lidera como parte del <i>top five</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política económica</li> <li>• Tiene competencia directa como Circus Grey, agencia que fue reconocida como la mejor en el año 2020.</li> </ul>
<b>Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes lo perciben como sinónimo de calidad</li> <li>• Ser reconocida como la mejor agencia de publicidad en Lima - Perú.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de nuevas agencias de publicidad en el mercado peruano</li> </ul>
<b>Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación tecnológica permanente</li> <li>• Inversiones en I+D</li> <li>• Desarrollo e innovación en otras cuentas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constantes cambios tecnológicos</li> <li>• Dependencia de la casa matriz para cualquier cambio tecnológico</li> </ul>
<b>Ecológicos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la contaminación</li> </ul>
<b>Legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de atender a las diferentes legislaciones de cada país en el que viene operando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes de protección intelectual al tomar diseños de otros</li> <li>• Leyes de salud y seguridad laboral</li> <li>• Leyes de protección al medio ambiente</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de “El análisis PESTEL”, por C. Amador-Mercado, 2022, *Escuela Preparatoria No.1* 4(8), 1-2. CC-BY-NC-ND

**1.5.1. Análisis AMOFHIT**

El análisis interno AMOFHIT corresponde a la auditoría interna, cuyas siglas corresponden a las áreas de una empresa como Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humano, Sistemas de Información y Tecnologías de una empresa, se analiza cada competencia de la organización para diseñar estrategias de la empresa (D’Alessio, 2008). El análisis se realizó en forma conjunta con el responsable del área de Recursos Humanos (People & Culture), con quien se logró recopilar y analizar información valiosa de fortalezas y debilidades que, a continuación se detalla:

**1.5.1.1. Administración y Gerencia (A).** McCann Erickson se estructura en tres gerencias principales, la primera el Chief Executive Officer (CEO), la segunda el *Managing Director* (MD) y por último el Chief Financial Officer *CFO*. Este último se encarga de la Administración de la organización, de todos los temas administrativos de la empresa como contabilidad, tesorería y facturación. El área de Recursos Humanos (*People & Culture*), gestiona el talento de la empresa, las remuneraciones y los procesos de contrataciones. El *MD* se encarga de las operaciones de la empresa.

**1.5.1.2. Marketing y Ventas (M).** El servicio que realiza McCann es personalizado a sus clientes para ello maneja una estrategia de *Marketing Mix*, cuya finalidad es trabajar bajo un conjunto de acciones, estrategias y tácticas para lograr determinado éxito, desde el proceso de lanzamiento al mercado hasta el posicionamiento en los puntos de venta. Se trabaja a través de identificar siete aspectos clave.

1. Producto, generar estrategias publicitarias para los productos y servicios de los clientes
2. Precio, se determina en base al tipo de publicidad que se requiera realizar ya sea por TV, radio, redes sociales y páginas web.
3. Promoción, la empresa cuenta con plataforma digital (redes sociales y páginas web) donde expone sus estrategias de creatividad y sus casos de éxito. Además de participar en eventos de mercadeo.
4. Plaza, el negocio se genera en parte en la oficina principal, donde se generan las ideas y la creatividad. Luego en el campo digital y físico donde se produce el contenido.
5. Personas, se trabaja con diseñadores independientes y *community managers*, quienes desarrollan la creatividad y el planteamiento de los servicios a dar a los clientes.

6. Pruebas físicas, son los planteamientos y estrategias que se muestran a los clientes, los cuales se detallan en los contratos con ellos. Además de tener todo el material producido y los casos de éxito documentados.

7. Proceso, comienza con levantar la necesidad del cliente y a que sectores quiere llegar. Luego de ello se plantean las estrategias a utilizar, se desarrollan las ideas y finalmente se produce el contenido.

**1.5.1.3. Infraestructura (O).** Las áreas de operaciones son gestionadas por el *MD*, quien tiene a la vez cuatro áreas a su cargo, que interactúan entre sí para el desarrollo de diversos procesos, estas áreas son:

- Marketing Operation Management (MOM), es el área de marketing experimental de la empresa McCann. Esta área se encarga de realizar estudios y pruebas sobre nuevas tendencias del marketing. Por ejemplo “el metaverso”, el cual son nuevos entornos que suponen nuevos desafíos parecidos al mundo real.
- Planning, esta área se encarga del planeamiento de los servicios para cada cliente, los recursos para cada operación y los tiempos a trabajar.
- Creatividad, se encarga de diseñar las estrategias de marketing para cada servicio cuenta con diseñadores, animadores, redactores y maquettadores.
- Craft, es el área de producción del contenido y también de la post producción.

**1.5.1.4. Recursos Humanos (H).** En la empresa McCann, esta área es denominada *People & Culture*. Esta se encarga del Bienestar social de los trabajadores, diseñando estrategias para mejorar el ambiente laboral en la empresa y enfocándose en la calidad de vida de los colaboradores. También planifican el plan de desarrollo de los colaboradores, línea de carrera y retención del talento. Esta área se encarga de las remuneraciones y las contrataciones del personal buscando el

mejor talento para la organización. Se desarrollan proyectos diversidad, equidad e inclusión a través de planificación de capacitaciones y alianzas estratégicas con entidades como IGUALDAD, Consejo Nacional para la Integración de Personas con Discapacidad (CONADIS) y AEQUALES.

**1.5.1.5. Sistemas de Información y Comunicaciones (I).** La empresa maneja el sistema experto (SAP) para la gestión financiera, contable y gestión de compras. Este sistema experto está integrado con *Power BI*, una plataforma de inteligencia empresarial, para generar los reportes financieros y estado de resultados. El área de diseño utiliza softwares para desarrollar sus actividades como *adobe illustrator*, *indesign*, *gravit designer*.

**1.5.1.6. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).** McCann tiene un área de marketing experimental, donde se realiza investigación sobre las futuras tendencias. Una de sus más importantes investigaciones se concentra en el “Metaverso”, la presenta nuevos entornos de realidades virtuales donde las emociones son aspectos que se abordan para el manejo de las marcas en el medio, de forma significativa. El propósito de esta investigación es comprender cómo los usuarios compran, interactúan, trabajan o participan en eventos en diferentes entornos y multiversos.

## **1.6. Intereses de la Organización y Objetivos a Largo Plazo**

### **1.6.1. Intereses de McCann**

Los intereses prioritarios que tiene *McCann* a nivel de agencias publicitarias en Latinoamérica son los siguientes:

- Seguir siendo líder y/o referente dentro de su rubro.
- Ser un agente del cambio en la concientización de la inclusión y sostenibilidad.
- Seguir siendo reconocidos por la eficiencia, creatividad e innovación.

**1.6.1.1. Matriz de Intereses de la Organización (MIO).** Los intereses organizacionales de la empresa se miden en base a la intensidad y prioridad de cada uno. La intensidad de cada interés evaluado desde tres criterios: el vital, importante y periférico puede observarse en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Importancia de Intereses de la Organización*

Interés Organizacional	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
Seguir siendo líder y/o referentes dentro de su rubro.		X		
Ser una agencia evolutiva en la comunicación			X	
Seguir siendo reconocidos por la eficiencia, creatividad e innovación.		X		
Seguir siendo un negocio rentable, adaptándose a los nuevos modelos de negocio y herramientas de transformación que para crecimiento continuo.			X	
Consolidarse como una empresa que optimice el desarrollo y crecimiento profesional de su equipo de trabajo.		X		
Consolidarse como una empresa que valore el capital humano transformación que garanticen nuestro crecimiento continuo.				X
Consolidarse como una empresa que valore el capital humano.			X	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, (D’Alessio, 2008, p. 96)

**1.6.2. Objetivos a Largo Plazo**

Los objetivos a largo plazo identificados por McCann están alineados con la estrategia de la organización. Los objetivos a largo plazo son:

- Mantenerse como parte del *top five* a nivel mundial en el rubro de agencias de publicidad.
- Ser reconocidos por ser una empresa sostenible, inclusiva e innovadora.
- Seguir desarrollando nuestros proyectos en los nuevos modelos de negocios y tener mayor alcance a nuevos clientes.
- Consolidarse como una empresa que valore el capital y potencial humano

## Capítulo II: Diagnóstico de la empresa y Problema Principal

### 2.1. Metodología de Trabajo

Para identificar el problema principal se utilizó las herramientas de la fase de empatía del *Design Thinking*, los mismos que permitieron obtener información sobre los intereses sobre el que gira el problema, a fin de obtener información que permitan caracterizarlo. El *Design Thinking* trabaja sobre propuestas diferentes, creativas y novedosas a problemáticas reales de su entorno buscando nuevas formas soluciones (Latorre-Coscolluela et al.,2020). Para hacerlo es necesario ponerse en el lugar del otro, empatizar con los actores implicados para plantear supuestos o hipótesis desde su perspectiva. Es necesario una disposición positiva a cuestionar nuestras propias premisas, pensamientos y paradigmas a partir de los hallazgos.

La fase de la empatía del *Design Thinking* contempla la herramienta *Mapa de Empatía* que, permite una comprensión más completa de las necesidades, deseos, motivaciones, preocupaciones y experiencias de los empleados, lo que contribuye a identificar las soluciones más pertinentes y centradas en el empleado (Huertas, 2022).

Para identificar los elementos del *Mapa de Empatía* se ha realizado una encuesta de salida para los empleados que terminan su vínculo laboral en la organización (ver Apéndice B y C). Se encuestó a 19 trabajadores, 63% mujeres y 17% varones. Este instrumento contiene un conjunto de preguntas que ha permitido obtener información de los intereses, se organiza de la siguiente manera:

a) ¿Qué piensa y siente?, se ha recogido la información para conocer qué pasa en la mente de los empleados, se imaginó sus emociones, se intenta describir sus sueños y aspiraciones. Para esta sección se ha formulado las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo más importante para los empleados?

- ¿Qué los conmueve?
- Cuáles son los problemas comunes que se tienen en el rubro
- ¿Qué factores cree que son fundamentales para generar un cambio positivo?

b) ¿Qué ve?, se refiere a los estímulos visuales que se han podido identificar. Para esta sección se ha formulado las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es el contexto en que los trabajadores logran metas?
- ¿A qué problemas se enfrentan los trabajadores?

c) ¿Qué escucha?, para esta sección se intenta identificar información que permita comprender el entorno que ha influido en el desempeño de los empleados, se ha respondido según lo que escucharon los empleados, para lo cual se plantearon las siguientes preguntas:

- ¿Qué dicen tus colegas sobre la empresa?
- ¿Quién es la persona que más influye en el logro de metas?

d) ¿Qué dice y hace?, en esta sección se imaginó qué dirían o cómo se comportaron los empleados, para lo cual se plantearon las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es su actitud para el logro de metas?
- ¿Qué podría estar contando a los demás trabajadores?

e) ¿Cuáles son sus frustraciones?, en esta sección se recogió información vinculado a los problemas que aquejaron a los empleados, para lo cual se han formulado las siguientes preguntas:

- ¿Qué obstáculos debe de superar para conseguir lo que desea?
- ¿Qué riesgos teme asumir?

f) ¿Qué los motiva?, en esta sección se recogió información vinculado a las motivaciones que han tenido los empleados que les ha permitido continuar con el empleo, para lo cual se han formulado las siguientes preguntas:

- ¿Qué desea o necesita conseguir en realidad?
- ¿Qué acabaría con sus problemas?

Las respuestas de la encuesta de salida aplicado a los empleados que terminaron su vínculo laboral en la organización (ver Apéndice B y C) permitieron elaborar el *Mapa de Empatía*, el mismo que se estructura en cuatro aspectos: a) piensa y siente, se ha colocado las principales aspiraciones y preocupaciones de los trabajadores entre ellos que se ubica la importancia de sentirse parte del grupo laboral, o la percepción de trato recibido; b) ve, concentra aquello que la persona identifica en su entorno como aquello que influye en su vida, como la forma de relacionarse con las personas en la empresa; c) escucha, identifica a las personas que influyen en la vida del sujeto, como el reconocimiento o valoración de acciones; y d) decir y hacer, aquello que dice y hace la persona para satisfacer sus necesidades, como identificar sus recursos, o factores que favorecen la acción. (ver Figura 4).

Figura 4

Mapa de Empatía



Nota. Adaptado de “Mapas de empatía. Cómo entender a tus clientes”, por Asana, 2022 (<https://asana.com/es/resources/empathy-map-template>). Obra de Dominio Público.

## 2.2. Problemas identificados

### 2.2.1. Alta Rotación de Personal

La alta rotación de personal hace referencia la cantidad de trabajadores que ingresan y se retiran de la empresa respecto al total de una organización, puesto, departamento o sector (López 2011). Esta medición, permite conocer variables como: motivos de salida, periodos del año con mayor índice de rotación, áreas de trabajo donde se presenta el mayor índice de rotación, y otros adicionales como informativos, por ejemplo, el *target* que lo caracteriza.

Conocer el índice de rotación de una empresa, permite generar cambios significativos a favor de la organización, con la finalidad de retener al mejor talento mediante programas que se acoplen a las necesidades de la empresa. Uno de los indicadores más comunes en el sector empresarial es la alta rotación de personal, especialmente en el sector de servicios.

La rotación laboral se refiere a la “proporción de trabajadores que salen de una institución en un determinado periodo de tiempo, que por lo general es de un año” (Reyes, 1976, p.15), la rotación de personal puede definirse como la cantidad de empleados que salen e ingresan a la empresa, esta condición afecta la productividad de la empresa.

Las razones de la alta rotación incluyen la falta de seguimiento del desempeño, las condiciones de trabajo desfavorables y la falta de crecimiento del empleo (López 2011); líneas adelante se presenta un análisis de rotación de los últimos cinco años, la empresa proporciona informes trimestrales para las regiones. Los informes son enviados por el departamento de Recursos Humanos de McCann Perú. Para el cálculo del índice de rotación se aplica la siguiente formula:

$$\text{Indice de Rotación} = \frac{\text{Retiros}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}} \times 100$$

La cantidad de retiros e índice de rotación de McCann Perú de los últimos 5 años tienen una media de 41 sujetos por cada año y variaciones en cada mes; así en el 2018 se tuvo un índice de rotación de 28,39%, haciendo un total de 68 trabajadores, datos que se pueden corroborar en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Cantidad de Retiros e Índice de Rotación del Año 2018*

Mes	Cantidad de Retiros	Headcount	Índice de Rotación (%)
Enero	1	201	0.50
Febrero	9	211	4.27
Marzo	1	210	0.48
Abril	5	216	2.31
Mayo	6	231	2.60
Junio	6	242	2.48
Julio	10	240	4.17
Agosto	12	239	5.02
Septiembre	7	240	2.92
Octubre	7	245	2.86
Noviembre	2	247	0.81
Diciembre	2	250	0.80
Acumulado YTD	68	239	28.39

*Nota.* Información proporcionada por el área de RRHH de McCann Perú.

Durante el 2019 el índice de rotación fue de 36.23%, siendo julio el punto más alto con 15 trabajadores y 102 trabajadores rotados en el año, siendo el 2019 el año con más rotaciones en los últimos 5 años (Ver Tabla 3).

**Tabla 3***Cantidad de Retiros e Índice de Rotación del Año 2019*

Mes	Cantidad de Retiros	Headcount	Índice de Rotación (%)
Enero	7	251	2.79
Febrero	4	250	1.60
Marzo	10	270	3.70
Abril	6	263	2.28
Mayo	9	275	3.27
Junio	11	276	3.99
Julio	15	301	4.98
Agosto	8	287	2.79
Septiembre	8	303	2.64
Octubre	7	306	2.29
Noviembre	6	307	1.95
Diciembre	11	307	3.58
Acumulado			
YTD	102	281.5	36.23

*Nota.* Información proporcionada por el área de RRHH de McCann Perú.

En el 2020 se tuvo una rotación de 61 trabajadores, siendo el año con menos rotaciones de los últimos cinco años. El índice de rotación fue de 28.71%, en los meses de febrero y marzo ese tuvo el punto más alto con 10 trabajadores en cada mes. El año cerró con 188 colaboradores de y un total de 212, estos datos pueden visualizarse en la Tabla 4.

**Tabla 4***Cantidad de Retiros e Índice de Rotación del Año 2020*

Mes	Cantidad de Retiros	Headcount	Índice de Rotación (%)
Enero	9	325	2.77
Febrero	10	317	3.15
Marzo	10	308	3.25
Abril	0	293	0.00
Mayo	0	223	0.00
Junio	2	225	0.89
Julio	4	202	1.98
Agosto	4	201	1.99
Septiembre	5	200	2.50
Octubre	4	196	2.04
Noviembre	5	196	2.55
Diciembre	8	188	4.26
Acumulado			
YTD	61	212.5	28.71

*Nota.* Información proporcionada por el área de RRHH de McCann Perú

En la Tabla 5 se muestra el índice de rotación del 2021 que fue de 33.94%, siendo agosto el punto más alto con 14 trabajadores retirados y 74 trabajadores rotados durante el año, de un total de 218 colaboradores.

**Tabla 5***Cantidad de Retiros e Índice de Rotación del Año 2021*

Mes	Cantidad de Retiros	Headcount	Índice de Rotación (%)
Enero	7	184	3.80
Febrero	3	208	1.44
Marzo	5	211	2.37
Abril	9	213	4.23
Mayo	9	228	3.95
Junio	8	227	3.52
Julio	3	220	1.36
Agosto	14	227	6.17
Septiembre	1	212	0.47
Octubre	5	216	2.31
Noviembre	4	222	1.80
Diciembre	6	223	2.69
Acumulado			
YTD	74	218	33.94

*Nota.* Información proporcionada por el área de RRHH de McCann Perú.

En el 2022 se tuvo una rotación de 71 trabajadores. El índice de rotación fue de 33.02%, en el mes de agosto se tuvo el punto más alto con 16 trabajadores rotados. El año cerró con 218 colaboradores de un total de 215, estos datos pueden visualizarse en la Tabla 6.

**Tabla 6***Cantidad de Retiros e Índice de Rotación del Año 2022*

Mes	Cantidad de Retiros	Headcount	Índice de Rotación (%)
Enero	1	211	0.47
Febrero	4	215	1.86
Marzo	8	218	3.67
Abril	5	206	2.43
Mayo	6	210	2.86
Junio	3	215	1.40
Julio	4	215	1.86
Agosto	16	218	7.34
Septiembre	10	220	4.55
Octubre	10	215	4.65
Noviembre	2	211	0.95
Diciembre	2	218	0.92
Acumulado YTD	71	215	33.02

*Nota.* Información proporcionada por el área de RRHH de McCann Perú.

### **2.2.2. Baja Cantidad de Personal Femenino en el Área Creativa de la Empresa**

La baja cantidad de personal femenino en el área creativa no contribuye a estar alineados con las metas de largo plazo e intereses de la organización, considerando que McCann busca ser reconocida como una agencia inclusiva. Por lo tanto, hace falta contar con:

- Convocatorias internas y externas (prioridad a perfiles femeninos)
- Procesos de selección enfocados al sector femenino.

- Potenciar los programas de retención y línea de carrera (*key talent*)

A continuación, se muestra las métricas que fue implementado en el plan anual del año 2022 de inclusión, diversidad, y equidad (DE&I), además, se considera la meta proyectada para el 2023. En el año 2022 el porcentaje de representación del género femenino en el área creativa alcanzó el 30% (Ver Tabla 7), indicador mínimo comparado al rango que se propuso en el inicio del 2023. Por lo que, se sigue con la meta de McCann, en ser reconocida como empresa inclusiva. La meta al 2023 es contar con el 52% de representación mujeres creativas del total de los trabajadores (Ver Tabla 7).

**Tabla 7**

*Métrica 2022 DE&I by Category*

Categoría	Ene 2022	Meta 2023
Representación de mujeres creativas	30%	52%

*Nota.* Información proporcionada por el área de RRHH de McCann Perú.

### **2.2.3. Falta de Visibilidad como Empresa Inclusiva**

Toda persona con discapacidad enfrenta discriminación y barreras para su integración debido a los prejuicios de los empleadores, aspectos que incrementan el riesgo de exclusión social y desigualdad (Caraballo, 2022). La falta de reconocimiento o visibilidad de una empresa como inclusiva, diversa y promotora la equidad de género, impacta negativamente en los trabajadores percibiendo disconformidad, falta de pertenencia y reconocimiento. Lo que lleva al incumplimiento de las metas propuesta, que es potenciar la inclusión y sentido de pertenencia en las diversas minorías. Para lograr ello, es importante realizar las siguientes acciones:

- Generar alianzas con entidades y/o programas que apoyen a las comunidades minoritarias, como LGBTQ+.
- Generar alianzas con entidades u organizaciones que apoyen la inserción laboral en personas con PCD.
- Desarrollar mallas de capacitación que permitan concientizar la importancia y responsabilidad de ser una empresa diversa, con equidad e inclusión.
- Participación en ferias laborales, relacionadas a las minorías y PCD.
- Implementación de plan piloto para PCD: Lenguaje de señas, como un nuevo *skill* en cada colaborador.
- Generar políticas para la comunidad LGBTQ+. Por ejemplo: transición de género, como ser una empresa segura.

Para un mayor análisis McCann Lima, realizó la encuesta *DE&I* (Ver Apéndice A). La encuesta se realizó en junio del 2022 a todo el personal de McCann. El detalle de los datos recopilados, que servirán de base para nuestros futuros proyectos:

- El 4% de la población no se identifica con ningún género en la actualidad.
- El 47% de la población, corresponde a la generación Y.
- El 34% de la población tiene una permanencia de 01 a 03 años en la agencia.
- El 40% cree que la agencia tiene “algo” de compromiso con *DE&I*.
- El 33% está en “algo de acuerdo” que la agencia brinda apoyo y recursos suficientes para fomentar la equidad, diversidad e inclusión laboral.
- El 40% “no está de acuerdo ni en desacuerdo” que la agencia haga esfuerzos de comunicación dirigidos a personas de la comunidad LGBTQ.

- El 98% de la población, opina que no han considerado abandonar la agencia por temas de discriminación por su género, habilidades especiales, orientación sexual, NSE y/o por cualquier razón relacionada a *DE&I*.
- El 71% de la población, opina que la agencia es reconocida en el medio publicitario por ser inclusiva, equitativa y diversa.
- El 91% de la población, indicó haber presenciado que algún compañero de trabajo ha sido objeto de actos discriminatorios.
- Referente a las oportunidades de crecimiento en la agencia, el 40% de los encuestados consideran estar en “algo de acuerdo”, mientras que el otro 40% opina que no tienen oportunidades de crecimiento.
- El 95% de los colaboradores, sienten que pertenecen a un equipo de trabajo tolerante.
- El 42% de los empleados, opinan que su jefe inmediato no asume una posición de liderazgo inclusivo.
- El 53% de los colaboradores, manifiestan que “no están de acuerdo ni en desacuerdo” que la agencia respeta y vela por los derechos de la comunidad LGBTQ.
- El 54% de los colaboradores, manifiestan que “no están de acuerdo ni en desacuerdo” que la agencia respeta y vela por los derechos de personas con habilidades especiales.
- El 46% de los encuestados, opina que están “algo de acuerdo” en que la agencia respalda los derechos y vela por el continuo desarrollo profesional y personal manteniendo la igualdad en oportunidades, sin discriminar por sexo o género.

### 2.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio

El trabajo presentado emplea una matriz de complejidad vs beneficio donde se jerarquiza priorizar y evalúa los problemas identificados. costos, clientes y procesos internos. La herramienta utilizada es una escala de jerarquización en función de su importancia que, puede observarse en la Tabla 8.

**Tabla 8**

*Escala de Jerarquización según Grado de Importancia*

<b>Escala</b>	<b>Grado de importancia</b>
1 - 3	Sin importancia
4 - 5	Poca importancia
6 - 7	Medianamente importante
8 - 9	Importante
10	Muy importante

*Nota.* Adaptado de “Grado de madurez en la gestión de proyectos de las empresas constructoras de Bogotá”, Sabogal y Castillo (2014).

Para el análisis de beneficio se requiere jerarquizar el problema y quedarse con el principal a través de una matriz que evalúa el problema debido al costo, cliente y proceso interno con escalas del 1 al 10 que se identifica en la Tabla 8. En la Tabla 9 se observa que el problema de rotación de personal, se obtiene los rangos más altos en el impacto de proceso interno, costo y cliente con puntos de 10, 10, 8 respectivamente, por tal es el problema más importante y urgente para atender; le sigue el problema de cantidad de personal ejecutivo negativo con 18 puntos y finalmente la falta de reconocimiento como empresa inclusiva.

**Tabla 9***Matriz de priorización del Problema Principal*

Nº	Problema	Impacto en el proceso interno	Impacto en el costo	Impacto en el cliente	Puntaje total
1	Baja cantidad del personal ejecutivo femenino en la empresa	6	5	7	18
2	Alta rotación de personal	10	10	8	28
3	Falta de reconocimiento como empresa inclusiva	4	5	5	14

*Nota.* Información proporcionada por el área de RRHH de McCann Perú.

### Capítulo III: Análisis del Problema Principal

#### 3.1. Recojo de Información

En un primer momento, se realizó el trabajo de gabinete con la finalidad de recoger información referente a la problemática priorizada, para el logro de ese propósito se utilizan diferentes técnicas: análisis documental y análisis estadístico de bases de datos. En un segundo momento, se realiza un trabajo de campo con la finalidad de recoger información referente a la problemática en el propio ambiente de los involucrados.

##### 3.1.1. Identificación del problema principal

El problema de alta prioridad es la rotación de personal (Ver Tabla 9), este problema está relacionado con el comportamiento de los empleados que dejan la empresa y la pérdida de talento para la organización. Al comparar el índice de rotación los últimos cinco años se evidencia un rango promedio de 32.06%, teniendo al año 2019 con los más altos puntos de rotación (Ver Tabla 10).

**Tabla 10**

*Comparativo Anual de la Cantidad de Retiros y del Índice de Rotación*

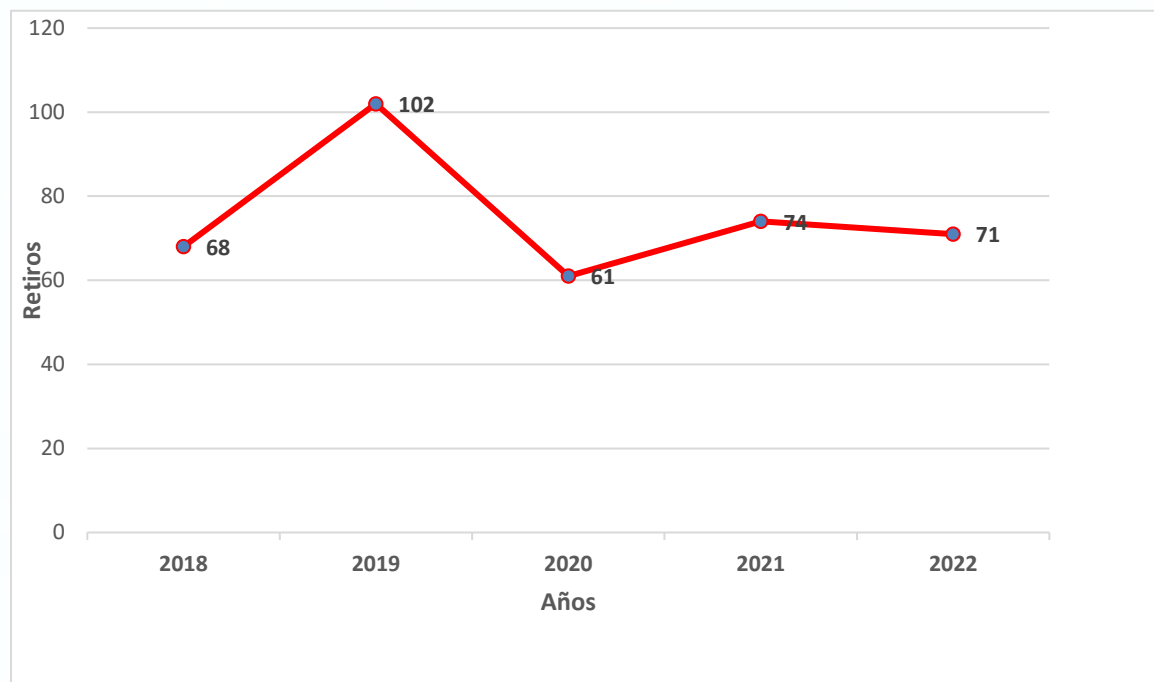
Año	Cantidad de Retiros	Media Headcount	Índice de Rotación (%)
2018	68	239.5	28.39
2019	102	281.5	36.23
2020	61	212.5	28.71
2021	74	218	33.94
2022	71	215	33.02

*Nota.* Información proporcionada por el área de RRHH de McCann Perú.

Entre el 2020 y 2022 los rangos de rotación han permanecido entre 61 a 74 sujetos, lo que indica un descenso drástico en comparación al 2019 que se evidenció 102 sujetos retirados (Ver Figura 5)

### Figura 5

*Comparativo Anual de la Cantidad de Retiros de Personal*

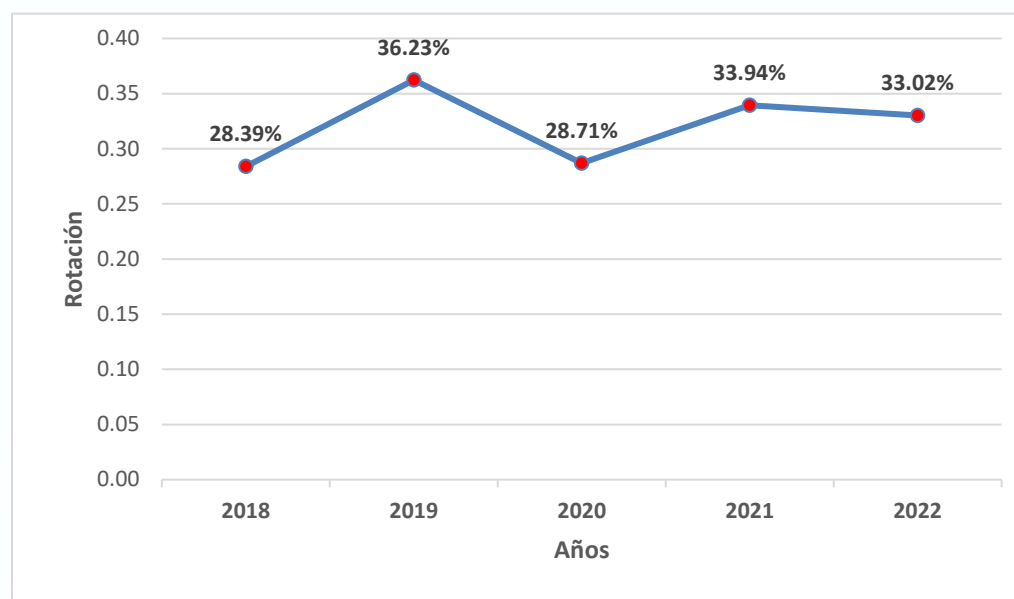


*Nota.* Información proporcionada por el área de RRHH de McCann Perú.

Comparando el índice de rotación en los últimos 5 años se evidencia que el 2019 se tuvo el mayor porcentaje de rotación de personal (36.26%), seguido del 2021 con 33.94%, siendo la tasa más en el 2020 con 28.71%, precisando que este último coincidió con la etapa de pandemia. baja mientras que el año 2018 fue el año en el que se tuvo la menor cantidad de rotación de personal.

**Figura 6**

*Comparativo Anual del Índice de Rotación de Persona*



*Nota.* Información proporcionada por el área de RRHH de McCann Perú

### **3.2. Causas y Efectos del Problema Principal**

Para este análisis, se ha realizado la encuesta de salida para los empleados que terminan su vínculo laboral en la organización (ver Apéndice B y C), las mismas que permitieron identificar las causas directas (CD) y las causas indirectas (CI) que motivan el alto índice de rotación del personal, los mismos se visualizan en la Figura 7 y cuyos elementos se explican a continuación.

#### **3.2.1. Causas directas (CD)**

**3.2.1.1. Déficit en el Proceso de Selección (CD1).** La falta de seguimiento o no tener un proceso sólido, genera que no se contrate a un buen perfil para el puesto solicitado.

**3.2.1.2. Condiciones Laborales Inadecuadas (CD2).** Se considera como uno de los motivos por el cual se presenta alta rotación, dado que target investigado busca mayor

flexibilidad, comodidad y condiciones de trabajo que no se optimizan. Entre las principales causas de rotación de personal se encuentran aquellas relacionadas a las condiciones laborales del personal; estas causas incluyen la falta de transparencia en las formas de contratación del personal, incumplimiento y demora de los haberes, falta de pago de las horas extras y sobrecarga laboral.

**3.2.1.3. Clima Laboral Inadecuado (CD3).** La falta de pertenencia, compromiso e inestabilidad en el trabajo generan un déficit en el clima laboral, el cual perjudica el desarrollo de las funciones de manera óptima. A ello se agrega que el ambiente de trabajo es uno de los lugares donde el personal pasa gran parte de día, por lo que es importante la convivencia e integración entre los compañeros de trabajo que contribuye en la motivación y cumplimiento de las labores, necesidad de ser valorado, escuchado y reconocido; también se evidencia la mala relación entre trabajadores.

**3.2.1.4. Falta de Capacitación y Reconocimiento (CD4).** La falta de planes de capacitación en temas de interés técnico y *skills*, además de la falta de reconocimiento, ya sea, en modalidad de salario emocional o monetario, genera que los colaboradores exploren otras oportunidades laborales, alzando así nuestra tasa de rotación. La percepción de los empleados denota que hace falta de incentivos económicos y/o morales los mismos que influyen en la decisión de dejar la institución en búsqueda de otras oportunidades laborales. A la vez, hace falta algunos estímulos que motivan a los empleados su permanencia en la institución, tales como tener un horario acorde a sus necesidades, así como capacitaciones relacionadas a las funciones que realizan.

### **3.2.2. Causas indirectas (CI)**

**3.2.2.1. Definición de Perfiles del Puesto Inadecuados (CI1.1).** La falta de definición del perfil solicitado genera que los ingresos que se tengan no cumplan la expectativa a nivel profesional, y el colaborador al sentir que no cumple las expectativas, genera que busque otras oportunidades donde se pueda sentir cómodo con su nuevo puesto.

**3.2.2.2. Etapas de Selección Inadecuadas (CI1.2).** Saltar algunos procesos de selección, como pruebas psicológicas y/o o referencias laborales, por algunas posiciones que son referidos, generan un impacto negativo en diversas situaciones, dado que no se posee un aval de que efectivamente el perfil tiene las habilidades necesarias para desempeñar el puesto deseado.

**3.2.2.3. Falta de Inducción al Personal que Ingresó (CI1.3).** La falta de inducción al nuevo personal genera que el colaborador no conozca de primera mano la estructura de la organización, así como, no tener claro los beneficios y lo que se espera de su posición.

**3.2.2.4. Falta de flexibilidad en la modalidad de trabajo (CI1.4).** Por la pandemia, varias empresas se han adecuadas a tener un trabajo híbrido y/o remoto, lo cual ha permitido que los colaboradores tengan mayor flexibilidad entre la vida personal y laboral. Sin embargo, esta práctica si bien se ha dado en la agencia, se siente que no hay flexibilidad en otros ámbitos, por ejemplo, como permisos y otros adicionales.

**3.2.2.5. Desconexión Digital (CI2.1).** La desconexión digital es un foco que se ha ido abarcando en los últimos años, ya que, representa un descanso y equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Entonces, siendo un factor que aún no representa un respaldo del 100%, genera que haya mayor rotación de personas.

**3.2.2.6. Falta de Habilidades de Liderazgo (CI3.1).** El tener un líder de equipo, que no tenga ciertas habilidades blandas, como liderazgo, manejo de equipos y otros adicionales, origina

que el resto de su área busque otro mentor en otros centros de trabajo, donde sientan que pueden aprender y tener un líder que los ayude a crecer profesionalmente.

**3.2.2.7. Falta Escucha Activa y Comunicación Asertiva (CI3.2).** La falta de inducción al nuevo ingreso genera que el colaborador no conozca de primera mano la estructura de la organización, así como, no tener claro los beneficios y lo que se espera de su posición.

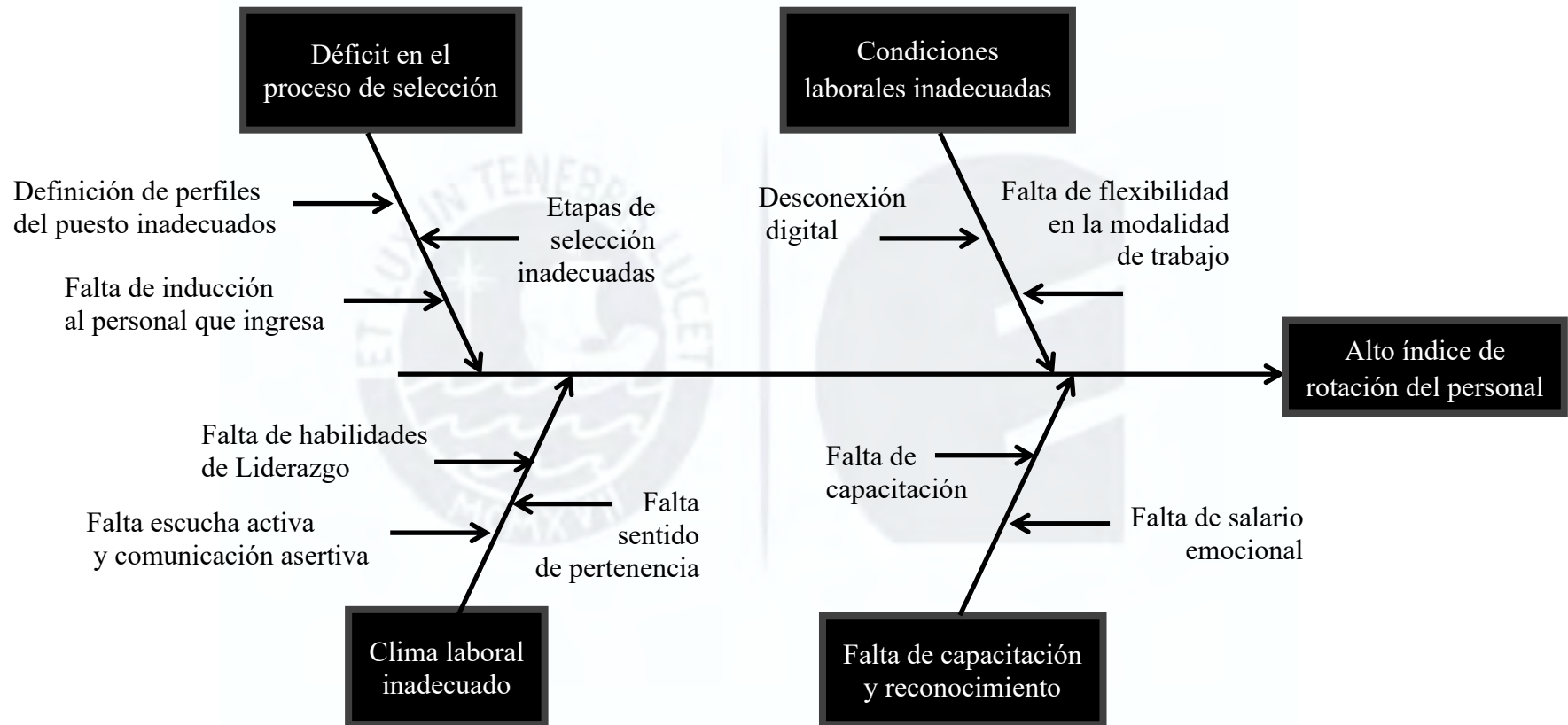
**3.2.2.8. Falta Sentido de Pertenencia (CI3.3).** La falta de pertenencia es la ausencia de compromiso, cultura de un colaborador hacia la organización donde trabaja. De manera que, al no poseerla no tienen ese vínculo que lo une para seguir creciendo dentro de la empresa.

**3.2.2.9. Falta de Capacitación (CI4.1).** La falta de capacitación al personal no solo genera una ruptura contractual, sino que también se trasmite como una falta de interés hacia los equipos de trabajo, en su desarrollo laboral continuo.

**3.2.2.10. Falta de Salario Emocional (CI4.2).** Es parte importante de los beneficios de una empresa, brindar beneficios intrínsecos, como, benefits en los diferentes aspectos de la vida del ser humano, por ejemplo, abarcando el área de salud mental, nutricional, capacitaciones, familia, entre otros. El no brindar estos beneficios, se puede interpretar como la falta de importancia en el desarrollo como persona del colaborador.

**Figura 7**

*Diagrama Causa - Efecto: Alto Índice de Rotación del Personal*



*Nota. Adaptado de "Proceso de Gestión de Recursos Humanos en un ámbito universitario", (Hernández y Gómez, 2014)*

### 3.2.3. Efectos Directos (ED)

Otra de las herramientas del *Design Thinking* que ha permitido realizar el análisis de las causas y efectos del problema principal fue el árbol de problemas, a través del cual se logró descomponer y analizar de manera sistemática las causas y las consecuencias del problema principal, siendo este el punto inicial para identificar las soluciones pertinentes (Hernández-Hernández & Garnica-González, 2015; Loayza, 2023).

El árbol de problemas permitió entender en profundidad el problema principal, el mismo que ha quedado expresado como una situación negativa, no como ausencia, carencia o inexistencia de las condiciones. Tal como lo afirmó Hernández-Hernández y Garnica-González (2015), el árbol de problemas es una herramienta útil, sencilla y creativa que facilita identificar las posibles causas y consecuencias de un conflicto, permitiendo desarrollar un modelo organizado que explique el problema en detalle. A través de este diagrama se logró complementar en los efectos que produce el problema principal tal como se observa en la Figura 8, en el cual se identifican los efectos directos (ED) y los efectos indirectos (EI) que genera el problema central, cuyos elementos se describen a continuación:

**3.2.3.1. Disminución de la Productividad (ED1.1).** Al ver una constante rotación, genera en el equipo de trabajo desmotivación, la cual se proyecta en la productividad diaria.

**3.2.3.2. Pérdida del Talento (ED1.2).** Al pertenecer a una empresa que tiene altos índices de rotación, provoca en el sentir del equipo la necesidad de buscar otras oportunidades de trabajo, donde le puedan brindar estabilidad y bienestar laboral. Eso desemboca en perder a grandes talentos y/o potenciales activos en la agencia.

**3.2.3.3. Desmotivación de los Empleados (ED1.3).** La alta rotación, genera desmotivación en todo el equipo, al percibir que no son parte de una comunidad con objetivos claros u oportunidades de desarrollo. La desmotivación, además de genera un mal clima laboral, también afecta la productividad en las funciones, afectando las entregas a los clientes.

#### **3.2.4. Efectos Indirectos (EI)**

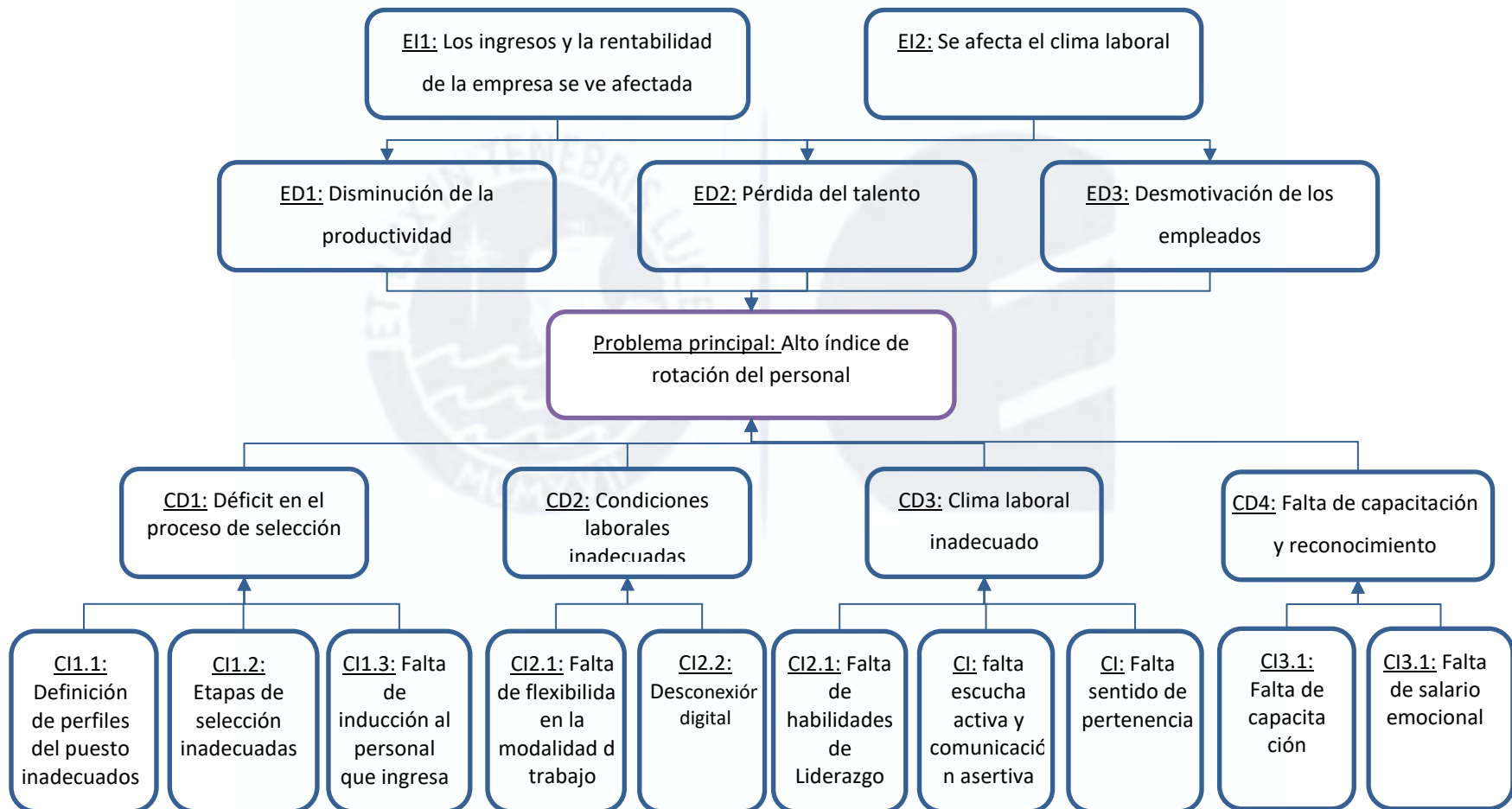
**3.2.4.1. Los Ingresos y la Rentabilidad de la Empresa se ven afectadas (EI1.1).** La constante rotación de personal impacta en gran manera el presupuesto asignado, dado que, cada proceso en el flujograma de contratación abarca inversión de tiempo y dinero. Por ejemplo, invertir en plataformas para publicación de vacantes, mantenimiento de un correo corporativo para recepción de hojas de vida, costo de paquetes de pruebas psicométricas y gestión de tiempo para entrevistas.

**3.2.4.2. Se Afecta el Clima Laboral (EI1.2).** La constante rotación, genera un déficit en el sentido de pertenencia y compromiso en el resto del equipo, ya que, presencian constantes cambios a nivel corporativo, dando una imagen de inestabilidad laboral. El diagrama de causas y efectos de primer y segundo orden del árbol de problemas identifica cuatro causas directas (Ver Figura 8) el déficit en el proceso de selección, las condiciones laborales inadecuadas, el clima laboral inadecuado, y la falta de capacitación y reconocimiento.

Cada una de las causas directas arrojan causas indirectas sobre las cuales se realizarán las acciones principales, algunas de ellas, son: la definición de perfiles de puestos, la necesidad de inducción al personal nuevo, las escasas habilidades de liderazgo, así como el sentido de pertenencia y salario emocional. Todas estas fueron obtenidas de las entrevistas trabajadas con los colaboradores y analizadas a partir de las experiencias brindadas.

Figura 8

Árbol de Problemas: Alto Índice de Rotación del Personal



Nota. Adaptado de "Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos", (Hernández y Garnica, 2015)

## Capítulo IV: Alternativas de solución

En esta sección, se desarrollan y priorizan seis opciones de solución para el problema principal identificada como alto índice de rotación del personal en McCann Perú, para ello se detalla cada una de las propuestas.

### 4.1. Propuestas de Solución

La propuesta de solución fue el resultado de una reunión para analizar y evaluar las diversas necesidades del departamento de recursos humanos de McCann Perú.

#### 4.1.1. *Mejorar el Proceso de Selección de Personal*

Para mejorar el proceso de selección, se puede considerar los siguientes puntos:

**4.1.1.1 Definir un Perfil de Puesto.** En este punto, se pactó reuniones con cada jefatura de área donde se pasaron entrevistas y consultas sobre las habilidades que debe tener cada posición, desde el nivel técnico y experiencia que se requiere.

**4.1.1.2 Referencias Laborales.** Se propone realizar tres referencias laborales (360°) donde no solo se considere la evaluación del jefe inmediato, sino también la referencia que puede brindar un compañero y/o un cliente.

**4.1.1.3 Pruebas Psicométricas.** Si bien es cierto, que a la fecha se realizaron pruebas psicométricas, se recomienda variar las pruebas en base al perfil que se busca. Con la finalidad, de abarcar y evaluar las necesidades del puesto y lo que realmente se quiere medir.

**4.1.1.4 Terna de Candidatos.** Se recomienda brindar una terna más amplia, mayor a tres candidatos, para el solicitante pueda tener mejores opciones de selección.

**4.1.1.5 Tiempo.** Se busca en este punto, manejar un tiempo propicio de proceso, abarcando dos semanas, con la finalidad de minimizar errores al momento de clasificar a los candidatos y también para contar con el tiempo suficiente para que el postulante pueda pasar todas las

entrevistas respectivas, es decir, filtro telefónico, entrevista con P&C y entrevista final con el jefe inmediato.

#### **4.1.2. Gestionar un Programa de Crecimiento y Desarrollo Profesional**

Esta solución tiene que ver con el intercambio cultural (Perú & Colombia); se está elaborando un programa de intercambio cultura, donde parte de los *key talent*, de ambos países puedan hacer una pasantía en el país vecino para conocer nuevas estructuras y ver como se pueden acoplar a su propio país. Con ello se busca que el colaborador sienta como experiencia propia la oportunidad de conocer nuevas ideas, culturas, proyectos y que tenga la noción de que puede crecer dentro de la empresa a nivel nacional e internacional.

#### **4.1.3. Optimizar el Compromiso y la Identificación con la Empresa**

McCann Perú, como parte de su iniciativa para seguir generando interés y sentido de pertenencia, realiza las siguientes actividades para generar mayor compañerismo y compromiso.

**4.1.3.1. Flyer de Bienvenida a los Nuevos Ingresos.** Con esta iniciativa se busca que el nuevo colaborador sea reconocido por el resto del equipo, siendo parte desde su primer día a la comunidad de la empresa.

**4.1.3.2. Encuesta de DE&I.** Con esta iniciativa, se busca conocer desde primera mano las necesidades de nuestros colaboradores. Desde apreciación con los nuevos programas y/o proyectos, hasta recomendaciones y/o sesgos que no permiten tener un 100% de compromiso y pertenencia con los temas relacionados a la diversidad, equidad e inclusión.

**4.1.3.3. Celebración del Día del Orgullo.** Esta celebración permite reconocer la importancia del alcance y la lucha que tuvo la comunidad LGBTQ+ para tener y seguir trabajando en sus derechos. Asimismo, ayuda como empresa a concientizar la aceptación e inclusión de estos derechos, además de acoplarse a las nuevas necesidades.

**4.1.3.4. Felicitaciones en tu Día.** Se brinda un día libre en el onomástico del colaborador, asimismo, se da reconocimiento ante toda la comunidad de McCANN, para que el resto de los compañeros puedan permitirse saludarlo/la en ese día especial.

**4.1.3.5. Felicitaciones por Nacimientos y Envío de Kit.** Con esta iniciativa, se busca no solo dar alcance de pertenencia a nivel profesional con el colaborador, sino, también ser parte de su familia. Con este programa se reconoce logros familiares, como el nacimiento de un nuevo miembro.

#### **4.1.4. Elaboración del Plan de Retención del Personal**

Para el plan de retención, se presenta lo siguiente:

**4.1.4.1. Programa de Beneficios (Salario Emocional).** Se elaboró un programa para brindar beneficios al personal en las diferentes áreas de su vida, como convenios educativos con centros nacionales e internacionales, con entidades de nutrición que brinde asesorías de dietas balanceada; asimismo, se realizó convenios con organizaciones de entretenimiento donde los colaboradores y su familia puedan acceder por módicos precios. Por último, como idea principal de la región, se creó el programa PAE (programa de apoyo emocional) donde tanto los colaboradores, como sus familiares pueden acceder a sesiones con profesionales especializados en salud mental y tener una asesoría las 24 horas durante toda la semana.

**4.1.4.2. Convenios (Bolsa de Estudios, EPS, Aumento Salarial).** Se evalúa cada caso, teniendo como opciones de negociación dar beneficios exclusivos como bolsas de estudios al año, EPS cubierta a un 100% (titular más familia), y/o aumento salarial, en base a las últimas evaluaciones del *performance coaching*.

#### **4.1.5. Consolidarse Como una Empresa Inclusiva**

McCann Erickson es una agencia activa a nivel mundial en gestiones de inclusión y participación en temas de diversidad; sin embargo, McCann Lima recién ha dado inicio en el año 2022. Parte de su iniciativa implementó el “Comité de *DE&I*” que otorgar a los colaboradores las siguientes actividades para constituirse en una empresa inclusiva:

**4.1.5.1. Seguro EPS (Para tu Pareja).** Este beneficio busca brindar la seguridad de afiliarse a la pareja, manteniendo la igualdad, sin la necesidad de tener un acta matrimonial.

**4.1.5.2. Licencia por Activación/Marchas.** Suma gran importancia al desarrollo institucional, ya que, la agencia brinda 01 día (remunerado) al año para que el colaborador pueda apoyar a las diferentes marchas y/o activaciones a favor de la comunidad LGBTQ+ u otras comunidades o colectivos.

**4.1.5.3. Licencia por Adopción.** Brinda a todos los colaboradores 10 días adicionales (calendario) a lo que corresponde por ley a la licencia de adopción. Con esto se busca que puedan tener un mayor tiempo de calidad con el nuevo integrante de la familia. Aplica para todo tipo de familia.

**4.1.5.4. Tiempo Flexible.** Por la importancia de la familia, se brinda permisos flexibles para dar apoyo a las familias que tengan personas con enfermedades graves y/o que requieran asistencia especial.

#### **4.1.6. Capacitación Continua de Personal**

Este aspecto contribuye a reducir la rotación de los empleados, debido a que mejoran su rendimiento, se sienten mejor y serán más productivos. Ello permite que también se sientan más involucrados con el negocio y que se incremente el compromiso con ella.



#### 4.2. Evaluación de las Alternativas de Solución

Se identificaron varias alternativas de solución, las mismas que fueron evaluadas utilizando una matriz de evaluación de alternativas de solución la misma que se muestra en la Tabla 12 y que contiene los siguientes criterios:

- Pertinencia, representa el grado de necesidad e importancia de implementar cada una de las soluciones, así como su idoneidad para la solución del problema general.
- Costo, es el valor porcentual que representa los costos que tendrá la implementación de cada una de las soluciones, el mismo que también contempla el retorno de la inversión.
- Riesgo, corresponde a la probabilidad de generarse un evento incierto en la implementación de cada una de las soluciones y las consecuencias negativas que estas podrían generar en la solución del problema principal.
- Sostenibilidad, es el valor porcentual que representa la capacidad de la institución para dar continuidad a implementación de cada una de las soluciones y no afectar el desarrollo futuro; estas acciones se dan en función de diferentes factores: institucional, financiero, ambiental, tecnológico, social y cultural (Gasparri, 2015).
- Impacto, es el valor porcentual que representa las consecuencias de los efectos de la implementación de cada una de las soluciones al problema general, los mismo que se esperan que sean favorables.
- Factibilidad, es el valor porcentual que representa la probabilidad de que se pueda realizar las soluciones con éxito sobre el problema principal en función de diferentes factores, económicos, técnicos y operativos.

**Tabla 12***Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución*

Solución	Pertinencia	Costo	Riesgo	Sostenibilidad	Impacto	Total	Participación acumulada
1 Elaboración del plan de retención del personal	5	2	2	5	5	19	25%
2 Mejorar el proceso de selección de personal	5	2	1	4	2	14	43%
3 Gestionar un programa de crecimiento y desarrollo profesional	2	5	2	2	2	13	60%
4 Capacitación continua de personal	3	4	1	2	2	12	75%
5 Consolidarse como una empresa inclusiva	2	2	1	3	2	10	88%
6 Optimizar el compromiso y la identificación con la empresa	2	2	1	2	2	9	100%

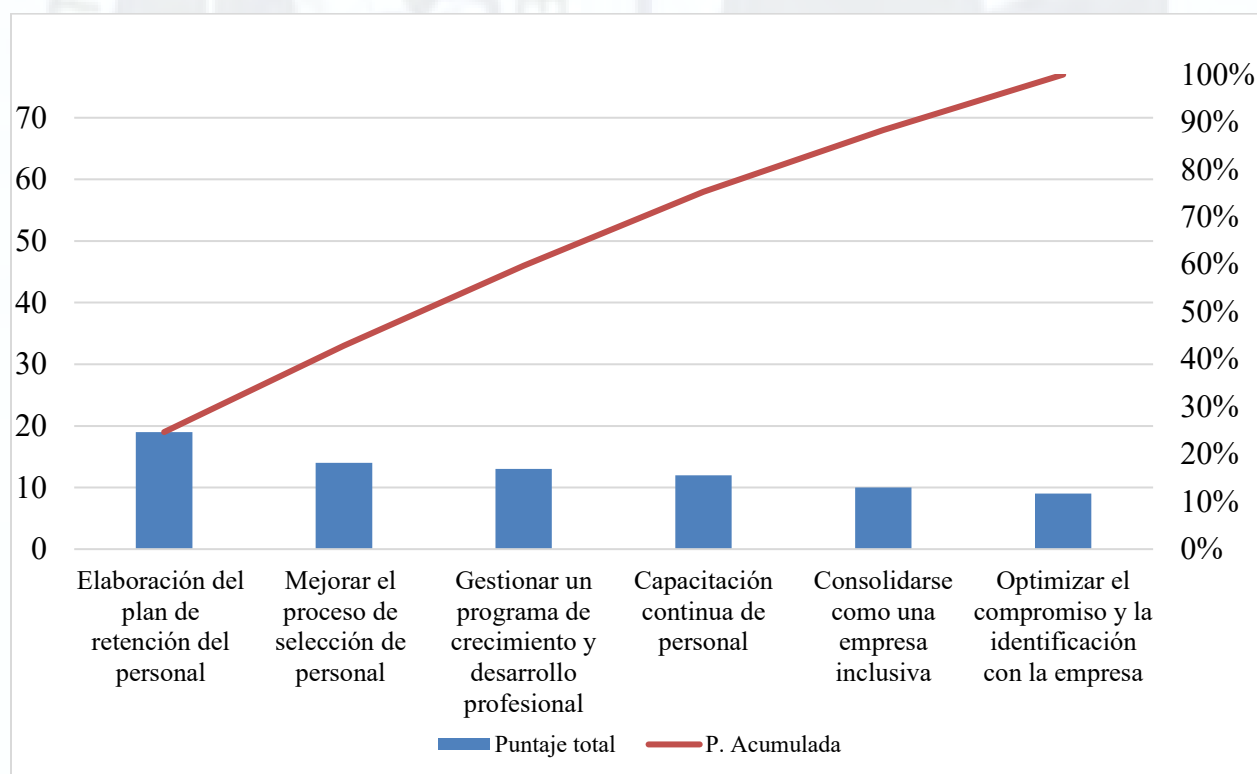
*Nota.* Valor: Muy Alto (5), Alto (4), Medio (2), Bajo (2), Muy Bajo (1)

### 4.3. Solución Propuesta

De acuerdo con el análisis de las alternativas de solución descrita en la Tabla 12, se ha priorizado la elaboración del plan que trabaje sobre la retención de personal, el cual tiene el puntaje más alto en base a los criterios de pertinencia, costo, riesgo, sostenibilidad e impacto; esta propuesta de solución se refleja también en el diagrama de Pareto que se observa en la Figura 9. La selección de esta alternativa de solución ha generado buenos resultados y permitió reducir la alta rotación del personal de McCann Perú logrando un mayor beneficio frente a las otras alternativas de solución.

**Figura 9**

*Diagrama de Pareto, Priorización de las Alternativas de Solución*



*Nota. Adaptado de "Director de proyectos, Diagrama de Pareto", (Lledo, 2017).*

#### 4.4. Diseño de la solución propuesta

Para la llevar a cabo del plan de retención del personal de McCann Perú se hará uso de la metodología de objetivos de resultados clave (OKR de su siglas en inglés), el mismo que implica: Elaborar un plan de implementación de OKR, realizar el diseño del OKR; la puesta en operación de los OKR y finalmente el cierre y reflexión. La aplicación del OKR es crucial para mejorar la satisfacción del cliente y el desempeño laboral, así como el compromiso de los equipos de trabajo, lo que sugiere su replicación en diferentes contextos. También se destacan las conclusiones y las áreas de investigación pendientes (Pacheco 2021).

##### 4.4.1. Plan de implementación del OKR

El plan e implementación permitió establecer la ruta que nos permitió llegar a la solución propuesta, este instrumento es importante para guiar al equipo en una misma dirección, incrementar las posibilidades de éxito y minimizar el riesgo de su implementación; este plan contempla los siguientes elementos:

- a) **Propósito:** Ayudar a las marcas a jugar un rol significativo en la vida de las personas
- b) **Visión:** Ser la empresa líder en el país en servicios integrados de comunicación
- c) **Valores:** Integridad, Generosidad y Valentía
- d) **Estrategia:** Posicionar la marca de los clientes en los sectores que lo soliciten
- e) **Parámetros de implementación**
  - **Niveles:** OKR por áreas
  - **Alineamiento:** Elaboración del plan de retención del personal
  - **Duración de los ciclos:** Trimestral
  - **Tipos de OKR y resultados clave:** OKR Operativo
  - **Cantidad de OKR:** 1

#### f) Roles













- OKR Coach: Es el rol que atiende las preguntas técnicas de la metodología, y quien reuniones con el OKR Master para dar seguimiento del ciclo.
- Owner del KR: Es e. rol que actualiza el avance del KR y el que presenta los avances en las reuniones de seguimiento.
- Sponsor: Es el rol que comunica el porqué de la adopción de los OKR's, confirma los parámetros de la implementación y participa de la redacción de los OKR.

#### 4.4.2. Diseño del OKR

Se ha utilizado el modelo *Canvas de Diseño de Objetivo y Resultados Clave* propuesto por Silva (2023), el mismo que implicó establecer el objetivo principal de manera clara y concisa; la identificación de los resultados clave (KR de sus siglas en inglés) que ayudaron a medir el progreso y el éxito en la retención del personal (Ver Figura 10).

Figura 10

Canvas de Diseño de Objetivo y Resultados Clave

 <b>Alineado a:</b> ¿A qué OKR se encuentra alineado? Elaboración del plan de retención del personal						 <b>Periodo:</b> __/__/__	
 <b>Objetivo:</b> ¿Qué es lo que vamos a lograr? Retener el talento humano a corto plazo						Q1	
¿Por qué ahora? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la continuidad operativa sin interrupciones significativas</li> <li>• Lograr la productividad y eficiencia por parte de los empleados</li> <li>• Reducir los costos de ingreso y capacitación</li> </ul>						<input type="radio"/> Inspiracional <input type="radio"/> Cualitativo <input type="radio"/> Fácil de recordar	
 <b>Resultados Clave:</b> ¿Cómo sabemos que hemos logrado el objetivo?							
 Verbo	 Indicador	 Ahora	 Meta	 Owner	 Interdependencia	 Nivel de confianza	 <b>Características</b>
							<input type="radio"/> Aspiracional <input type="radio"/> Específico <input type="radio"/> Cuantitativo / Medibles <input type="radio"/> Verificables <input type="radio"/> No es una tarea <input type="radio"/> Máximo 4 KR
Reducir	Índice de rotación anual y trimestral	-	15%			95%	
Incrementar	% empleados con salario emocional	-	10%			95%	
Incrementar	% empleados en programa desarrollo	-	20%			95%	

Una vez que se han diseñado los objetivos y resultados clave, se han identificado las iniciativas y acciones para lograr que se cumplan estos resultados clave; estas iniciativas fueron priorizadas, para ello se ha aplicado el método de estimación denominado ice score; este método permitió priorizar las acciones por las cuales se debe empezar. Así se planteó tres variables básicas: (a) Impacto, que permite realizar una estimación del impacto de la acción si esta llegará a funcionar, (b) Confianza, que permite realizar una estimación de la confianza que se tiene para que la acción realmente funcione; por último, (c) Facilidad, que permite realizar una estimación del tiempo y esfuerzo que se requiere para una determinada acción (Roca, 2023).

Se ha utilizado el canvas de diseño y priorización de iniciativas propuesto por (Silva, 2023), el mismo que ha permitido identificar las iniciativas para los resultados clave y la valoración de estas, que ayudaran a lograr el objetivo planteado. Las iniciativas elaboradas en el canvas son: reducir el índice de rotación en un 15%, incrementar la cantidad de programas que cuentan con salario emocional en un 20%, e implementar la cantidad de programas de desarrollo continuo en 2 (Ver Figuras 11,12 y 13).

Figura 11

Canvas de Diseño y Priorización de Iniciativas del KRI

<b>Objetivo:</b> ¿Qué es lo que vamos a lograr? Retención del talento humano a corto plazo		<b>Ciclo:</b> Q1					
1	<b>Resultados Clave:</b> ¿Cómo sabemos que hemos logrado el objetivo? KR1: Reducir el índice de rotación en un 15%						
	2 <b>Lluvia de ideas de Iniciativas</b>	3 <b>Características de Iniciativas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Impacta al OKR</li> <li><input type="checkbox"/> Específica</li> <li><input type="checkbox"/> Plazo</li> <li><input type="checkbox"/> Líder</li> <li><input type="checkbox"/> Verificable</li> </ul>	<b>Discusión y refinamiento de Iniciativas</b>				
4 <b>Priorización de Iniciativas: (Método Ice Score)</b>							
<b>Nombre de la Iniciativa</b>	<b>KR</b>	<b>Impacto (0-10)</b>	<b>Confianza (0-10)</b>	<b>Facilidad (0-10)</b>	<b>Sumatoria (I+C+F)</b>	<b>Líder</b>	<b>Interdependencia</b>
Realizar un análisis de las causas de rotación	1, 2 y 3	10	9	8	27		
Mejorar la experiencia de los empleados	1, 2 y 3	9	8	7	24		
Implementar programas de retención del talento	1 y 3	8	7	8	23		
Fomentar la comunicación efectiva	1	8	7	6	21		

Figura 12

Canvas de Diseño y Priorización de Iniciativas del KR2

<b>Objetivo:</b> ¿Qué es lo que vamos a lograr? Retención del talento humano a corto plazo						<b>Ciclo</b> Q1		
<b>1</b> <b>Resultados Clave:</b> ¿Cómo sabemos que hemos logrado el objetivo? KR2: Incrementar la cantidad de programas que cuentan con salario emocional en un 20%								
<b>2</b>	<b>Lluvia de ideas de Iniciativas</b>			<b>3</b>		<b>Discusión y refinamiento de Iniciativas</b>		
	<b>Características de Iniciativas</b>			<input type="checkbox"/> Impacta al OKR <input type="checkbox"/> Líder <input type="checkbox"/> Especifica <input type="checkbox"/> Verificable <input type="checkbox"/> Plazo				
<b>4</b> <b>Priorización de Iniciativas: (Método Ice Score)</b>								
<b>Nombre de la Iniciativa</b>		<b>KR</b>	<b>Impacto</b> (0-10)	<b>Confianza</b> (0-10)	<b>Facilidad</b> (0-10)	<b>Sumatoria</b> (I+C+F)	<b>Lider</b>	<b>Interdependencia</b>
Brindar Early Friday todo el año		1 y 2	9	8	8	25		
Brindar cuponeras de tiempo libre		1 y 2	6	7	8	21		
Implementar espacios de guardería		1 y 2	3	5	5	13		
Implementar espacios de distracción en la empresa		1 y 2	8	8	6	22		

Figura 13

Canvas de Diseño y Priorización de Iniciativas del KR3

	<b>Objetivo:</b> ¿Qué es lo que vamos a lograr?    Retención del talento humano a corto plazo	<b>Ciclo:</b> __/__/__						
1	<b>Resultados Clave:</b> ¿Cómo sabemos que hemos logrado el objetivo? KR3: Implementar la cantidad de programas de desarrollo continuo en 2 <span style="float: right;">Q1</span>							
2	<b>Lluvia de ideas de Iniciativas</b>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="flex: 1;"> <b>Características de Iniciativas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Impacta al OKR    <input type="radio"/> Líder</li> <li><input type="radio"/> Específica        <input type="radio"/> Verificable</li> <li><input type="radio"/> Plazo</li> </ul> </div> <div style="flex: 0.5; text-align: center; font-size: 24px; font-weight: bold; margin: 0 10px;">3</div> <div style="flex: 1;"> <b>Discusión y refinamiento de Iniciativas</b> </div> </div>						
4	<b>Priorización de Iniciativas: (Método Ice Score)</b>							
	<b>Nombre de la Iniciativa</b>	<b>KR</b>	<b>Impacto</b> (0-10)	<b>Confianza</b> (0-10)	<b>Facilidad</b> (0-10)	<b>Sumatoria</b> (I+C+F)	<b>Líder</b>	<b>Interdependencia</b>
	Gestionar el programa de intercambio cultural	1 y 3	9	8	7	24		
	Establecer programas de mentoría y coaching	1 y 3	8	5	6	19		
	Elaborar planes de desarrollo individualizados	1 y 3	8	6	7	21		
	Promover la rotación de personal a puestos clave	1 y 3	7	8	7	22		

### 4.4.3. Puesta en Operación

**4.4.3.1. Seguimiento del OKR.** Permite visualizar el avance del OKR, si es que hubo una variación en el nivel de confianza, e identificar algún riesgo. En la Tabla 13 se registra el número de enero a marzo, teniendo 5 retiros en el mes de marzo y 11 durante dicho trimestre.

**Tabla 13**

Cantidad de Retiros e Índice de Rotación del Año 2023 (Q1)

	Enero	Febrero	Marzo
Retiros	3	3	5
Número de empleados a principios de mes	219	231	237
Nº de colaboradores al final del mes	231	237	238
Número de empleados al inicio del trimestre		219	
Número de empleados al final del trimestre		238	
Retiros totales en el trimestre		11	
Tasa de rotación mensual	1.33%	1.28%	2.11%
Tasa de rotación trimestral		4.81%	

**4.4.3.2. Dashboard del OKR.** Este instrumento permite conocer el estado del avance y el progreso de los resultados clave e iniciativas, así como promover la transparencia con todo el equipo, el seguimiento se hace por mes y en porcentaje de cumplimiento o avance (Ver Tabla 14).

La matriz de seguimiento también identifica el cumplimiento de las iniciativas de acuerdo con el rol asignado analizando el estado de estas luego de las fechas de inicio y fin (Ver Tabla 15).

Tabla 14

## Dashboard del OKR

Cod. KR	Resultados clave	Owner	% C	Interdepende ncia	Base	Meta	Unidad	Seguimiento (Q1)			T	A	
								Meta	Enero	Febrero			Marzo
KR 1	Reducir el índice de rotación en un 15%	Saritha	90%	RRHH		15%	%	Ideal	0.35%	2.35%	2.40%	5.10%	15%
		Tacila						Real	1.33%	1.28%	2.11%	4.81%	20%
KR 2	Incrementar la cantidad de programas que cuentan con salario emocional en un 20%	Jahaira	0%	RRHH		20%	%	Ideal	60%	60%	60%	60%	20%
		Seminario						Real	60%	50%	50%	53%	12%
KR 3	Implementar la cantidad de programas de desarrollo continuo en 2	Evelyn	0%	RRHH	0	2	%	Ideal	2	2	2	2	2
		Chacón						Real	1	1	1	1	1

**Tabla 15***Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución*

Nº	Nombre de la iniciativa	Lider	Impacta al KR	Fecha de inicio	Fecha de termino	Estado
1	Realizar un análisis de las causas de rotación	Saritha Tacilla	1	1/01/2023	31/03/2023	Terminado
2	Mejorar la experiencia de los empleados	Saritha Tacilla	1	1/01/2023	31/03/2023	Terminado
3	Implementar programas de retención del talento	Saritha Tacilla	1	1/01/2023	31/03/2023	En proceso
4	Brindar Early Friday todo el año	Jahaira Seminario	2	1/01/2023	31/03/2023	Terminado
5	Implementar espacios de distracción en la empresa	Jahaira Seminario	2	1/01/2023	31/03/2023	Terminado
6	Brindar cuponerías de tiempo libre	Jahaira Seminario	2	1/01/2023	31/03/2023	Terminado
7	Gestionar el programa de intercambio cultural	Evelyn Chacón	3	1/01/2023	31/03/2023	En proceso
8	Promover la rotación de personal a puestos clave	Evelyn Chacón	3	1/01/2023	31/03/2023	En proceso
9	Elaborar planes de desarrollo individualizados	Evelyn Chacón	3	1/01/2023	31/03/2023	Pendiente

**4.4.3.3. Reunión de Seguimiento (Check – Ins) de OKR.** Se realiza en forma semanal, todos los lunes a las 8:00 am; previo a esta reunión se actualiza el dashboard del OKR, durante la reunión el Host presenta los objetivos, cada owner de OKR presenta los avances (progreso, nivel de confianza, lo trabajado y lo que se va a trabajar). En esta reunión se han realizado las siguientes preguntas:

- ¿Qué avances han logrado en los KR?
- ¿Qué aprendizajes rescatan de ello?
- ¿Cuáles son los planes para las próximas semanas?

- ¿Existe algún riesgo? ¿Cómo lo podemos mitigar?

**4.4.3.4. Feedback.** Se realizó en forma semanal, en la que se proporcionó la retroalimentación a los miembros del equipo sobre su rendimiento en relación con los OKR que se han establecido. Para ello se realizó una revisión de los resultados y métricas alcanzadas, a la vez se identificó las fortalezas y las áreas de mejora, y finalmente se ofreció comentarios constructivos para su mejor desempeño.

#### **4.4.4. Cierre y Reflexión**

**4.4.4.1. Cierre de OKR.** El cierre del OKR trimestral implicó evaluar el desempeño y los resultados que se han alcanzado y elaborar las lecciones aprendidas, para ello se ha realizado lo siguiente: Revisión del progreso del OKR trimestral, en el cual se ha realizado el análisis de los resultados clave alcanzados, los resultados de las métricas y los indicadores de desempeño, finalmente se ha evaluado el logro del objetivo establecido.

**4.4.4.2. Retrospectiva.** La retrospectiva del OKR es una buena práctica que se realizó al finalizar el trimestre, para evaluar la secuencia de acciones de los OKR. Esta retrospectiva tuvo como objetivo identificar lo que ha funcionado bien, las áreas que se debe de mejorar y las lecciones aprendidas que permitirá entrar en un ciclo de mejora continua.

**4.4.4.3. Reconocimiento.** El reconocimiento se dio a través de la celebración de los logros, en el que se realizó un reconocimiento y celebración de los logros alcanzados durante el primer trimestral que duró el OKR. El reconocimiento público de los logros por el esfuerzo que han realizado los equipos ha contribuido con el compromiso, la motivación, y la satisfacción laboral.

## Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito

### 5.1. Definiciones Claves

#### 5.1.1. *Objectives and Key Results (OKR)*

Fueron desarrollados en 1968 por el ex CEO de INTEL Andy Grove, pero llegaron a ser conocidos a partir del año 1999, gracias a John Doerr, ex empleado de Intel y uno de los primeros inversionistas de Google (Grove, 1995; OKR University, 2023). Actualmente, los OKR se han constituido como un estándar para la alineación de los objetivos empresariales y se utilizan por muchas organizaciones de todo tipo, desde startups hasta corporaciones multinacionales (BetterWorks, 2015).

Los OKR corresponden a una metodología de gestión que, asegura la dirección de temas centrales para el negocio y toda la organización, que implica alto compromiso, elevado nivel de comunicación, visión y constancia (Doerr, 2019). Un objetivo está relacionado a lo que se debe de lograr, mientras que los Resultados Clave se refieren a los marcadores de referencia de cómo llegar al objetivo. Los OKR se constituyen como un sistema de trabajo colaborativo que se enfoca en establecer objetivos (inspiradores, desafiantes y alcanzables) con elementos medibles denominados resultados clave, los mismos que conectan con el propósito, la visión y la estrategia organizacional y lograr la mejora continua (Silva, 2023).

Niven y Lamorte (2016) refirieron que los OKR son la base para promover el pensamiento crítico, trabajo colaborativo y disciplina continua; de manera que, todas las acciones se dirijan a una contribución medible para desarrollo de la empresa. Por su parte Doerr (2022), definió la metodología *OKR* como un protocolo colaborativo de trabajo para la fijación de objetivos para empresas, equipos e individuos. Protocolo debido a que representa un conjunto de reglas formales que rigen el comportamiento dentro de la organización y

colaborativo en el debido a que involucran a un gran número de personas en su definición (stakeholders).

Los OKR deben ser: a) ambiciosos, conducir a las personas o equipos a probar nuevas formas de interacción y acción. b) cuantificables, los resultados clave son medibles. c) públicos, ser evidente ante todos, con total transparencia. d) calificados, al finalizar el proceso se debe de calificar cada uno de los resultados clave (Bonnie, 2015; Klau, 2013; Niven, 2016)

### **5.1.2. Beneficios de los OKR**

El interés en la metodología OKR se ha incrementado en los últimos años, las organizaciones están buscando aplicar diferentes formas de trabajo para lograr sus objetivos, alinear el trabajo a la visión de la organización y enfocar sus acciones al logro de los resultados de negocio. Arias (2022), afirmó que los OKR traen muchos beneficios, entre los más importantes se destacan:

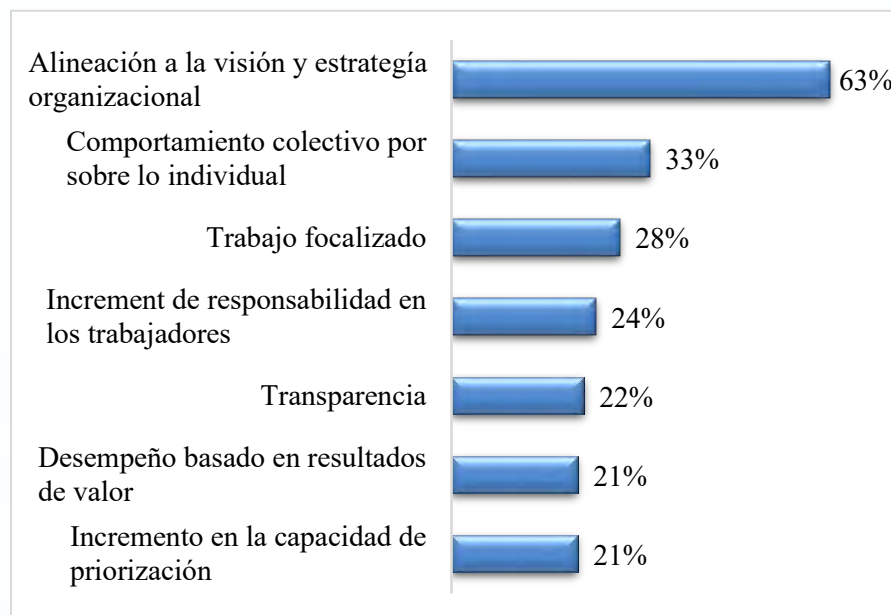
- Autonomía, los OKRs permite definir el objetivo y los resultados clave, pero la forma de lograrlos depende del equipo.
- Responsabilidad, el equipo es responsable del logro y cumplimiento de los OKR
- Comunicación clara. Promueve un modelo de sincronización continua y transparente entre los diferentes interesados.
- Foco en el negocio, permite alinear el trabajo del equipo a la visión y la estrategia organizacional.
- Agilidad. Los OKRs orientan a la organización acelerar su ritmo de entrega y logro de resultados.

Según el segundo reporte anual de los OKR en Latinoamérica aplicado entre el año 2022 y 2023(Agile Quest, 2023) se identificó que, entre los dos mayores beneficios de las empresas que

vienen usando el OKR el 63% han logrado una alineación a la visión estratégica organizacional, mientras que el 33% han logrado un comportamiento colectivo por sobre lo individual, además de beneficios como transparencia, desempeño e incremento de capacidad de priorización los demás beneficios se observan en la Figura 14:

**Figura 14**

*Impacto de los OKR en las Organizaciones de Latinoamérica*



*Nota.* Tomado de “Segundo reporte anual del estado de los OKRs en Latinoamérica”, por Agile Quest, 2023 (<https://www.aquest.com.mx/recursos>). Todos los derechos reservados [2023] por Agile Quest Latam. Reproducido con permiso del autor.

### **5.1.3. Objetivos en el Marco de los OKR**

Según Lamorte (2022), los objetivos en el marco de los OKR deben ser aspiracionales y desafiantes, estos deben de inspirar a las personas y promover el crecimiento en la institución; estos deben estar alineados con la estrategia de la organización y la visión, y son significativos para los empleados.

Los objetivos representan la meta cualitativa que se espera alcanzar en un periodo de tiempo, tienen una naturaleza inspiradora y trascendente (Arias, 2022), estos sirven como instrumentos de medición del desempeño del equipo, a la vez se constituye como elemento motivador, debido a que buscan lograr una conexión emocional con las personas involucradas en su cumplimiento. Silva (2022), resaltó que los objetivos en el marco del OKR tienen características de proporcionar valor en el negocio, son inspiracionales, cualitativos y aspiracionales.

#### **5.1.4. Resultados clave en el Marco de los OKR**

Un resultado clave (KR) es la manera como se alcanza un objetivo por lo que es específica y cuantificable. Se enfocan en los logros tangibles que contribuyen al cumplimiento de un objetivo establecido, los objetivos típicos tienen de tres a cinco resultados clave (Doerr, 2022). Un KR es una hipótesis compuesta por un indicador y una meta numérica que al alcanzarse permite dar seguimiento a la proximidad del cumplimiento de los objetivos. Silva (2022) destaca algunas características de los KR en el marco de OKR, entre las que señala:

- Es específico porque se sabe que, quien y cuando se realiza
- Esta alineado al objetivo identificado
- Es cuantitativa
- Se puede revisar su progreso

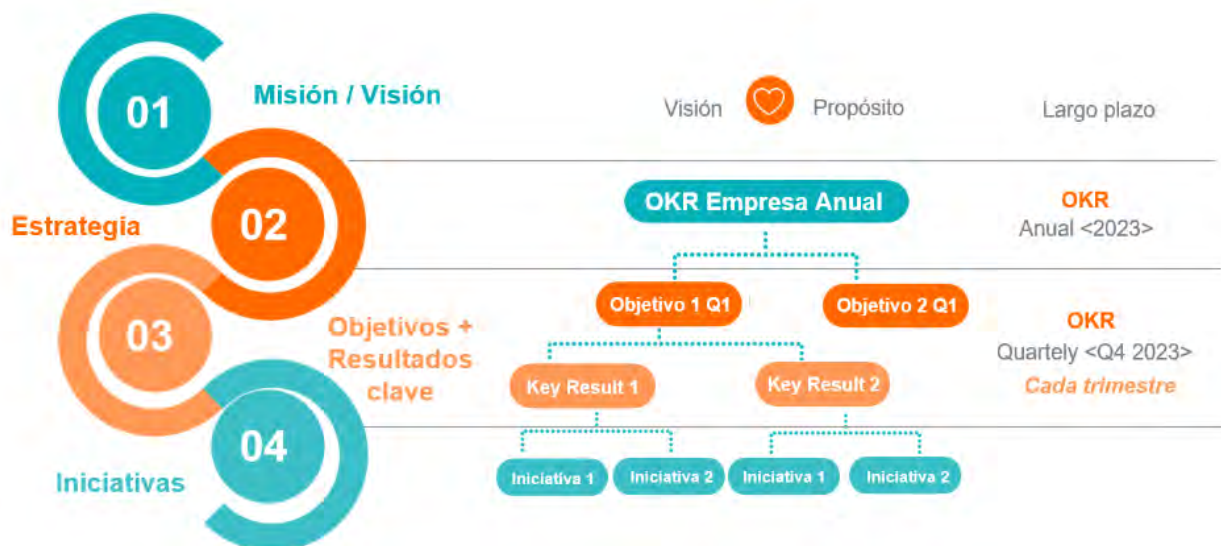
#### **5.1.5. Estructura de los OKRs**

La metodología de OKR es efectiva, permite elaborar y ejecutar objetivos y metas de una forma participativa y transparente, están compuestos por objetivos y resultados clave. La sigla *OKR* viene del acrónimo en inglés *Objectives (O), Key (K), Results (R)*, que traducida al español se entendería como objetivos y resultados clave (Silva, 2021). La Figura 15 contiene el proceso

de esta metodología que, contempla el planteamiento de objetivos de acuerdo con cierta estructura, se considera un objetivo vinculado a resultados clave e iniciativas. Todos ellos desde la visión y propósito de la empresa e incluye las necesidades del área priorizadas, análisis de la situación para generar valor en un período de tiempo dado. El tiempo que dura se determina de acuerdo con el análisis que se ha realizado, pudiendo plantearse OKRs de meses o de años según su complejidad y magnitud.

**Figura 15**

*Estructura de los OKR*



*Nota.* Tomado de “OKR fundation”, por M. Silva, 2023 (<https://www.okruniversity.la/>). Todos los derechos reservados [2021] por OKR University. Reproducido con permiso del autor.

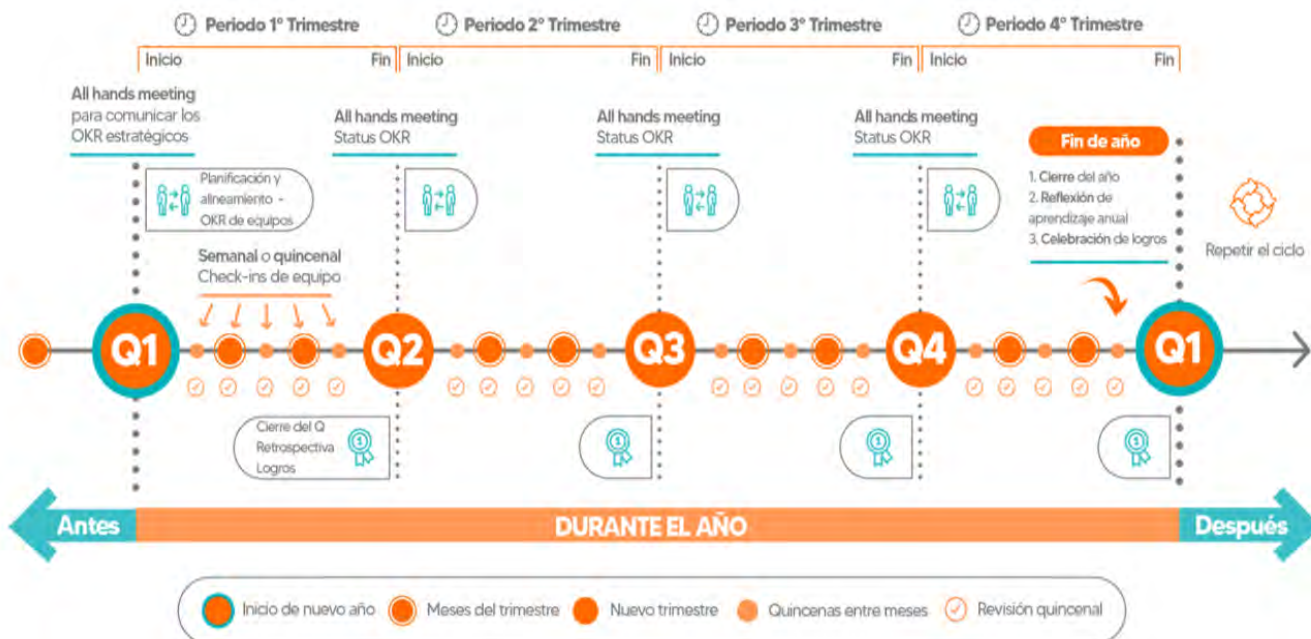
#### 5.1.6. Ciclo de los OKR

El ciclo de los *OKR* inicia con la definición de los *OKR* anuales, luego se establecen los *OKR* trimestrales con verificación de cumplimiento semanal, quincenal y mensual. En el caso del ciclo anual de los *OKR*, este se da inicio con la elaboración del objetivo anual de la empresa. Al término de cada trimestre el equipo realiza una reunión de retrospectiva para luego diseñar los

*OKR* del siguiente trimestre (Q1) y de esa forma hasta cumplir el ciclo anual, la Figura 16 muestra el ciclo anual de *OKR* y elementos que se organizan en cada trimestre.

**Figura 16**

*Ciclo Anual de los OKR*



*Nota.* Tomado de “OKR fundation”, por M. Silva, 2023 (<https://www.okruniversity.la/>). Todos los derechos reservados [2021] por OKR University. Reproducido con permiso del autor.

En el caso del ciclo trimestral de los *OKR*, este se da inicio con una reunión de planificación en el cual se elabora el *OKR* trimestral el mismo que se encuentra vinculado con el *OKR* Anual. Al término de cada trimestre el equipo realiza una reunión de retrospectiva para luego diseñar los *OKR* del siguiente trimestre, el seguimiento se hace por semana y de manera quincena (Ver Figura 17).

**Figura 17***Ciclo trimestral de los OKR*

Nota. Tomado de “El ABC de los OKR” (2da. edición), por M. Silva, 2021, Orange Team y OKR University. Todos los derechos reservados [2021] por OKR University. Reproducido con permiso del autor.

Para el seguimiento de la aplicación de la metodología, se debe de tener en cuenta que cada inicio del trimestre, el equipo establece los resultados clave y objetivos, en ciclos cortos de tiempo; durante cada semana se debe de dar una reunión para establecer las iniciativas/acciones que ayudaran a alcanzar los objetivos. Al finalizar el trimestre de cada ciclo, se revisa los aciertos y desaciertos para ser consideración en los próximos ciclos.

## **5.2. Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto**

### **5.2.1. Plan de Implementación (Gantt)**

El plan de implementación, contempló las etapas de planificación, diseño, operación, cierre y reflexión. El mismo que se ejecutó entre noviembre del 2022 y abril del 2023 (Ver Figura 18).



### **5.2.2. Presupuesto**

En McCann, el presupuesto gastado en ejecutar planes de requieren implementar una metodología *OKR* utiliza los recursos de la organización para el inicio del proyecto, visión organizacional y seguimiento de este (Ver Tablas 16).

### **5.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación**

Para el logro efectivo de las alternativas de solución priorizadas, es necesario que McCann brinde la atención y el apoyo necesario para asegurar su implementación; las mismas que se encuentran alineadas con los objetivos que busca la institución.

#### **5.3.1. Compromiso y Apoyo de la Alta Gerencia y del Área de Recursos Humanos de McCann**

##### ***Perú***

Es importante que la institución revise el Plan Estratégico, el cual tiene información relevante de la institución, con especial atención a los documentos que van a contribuir a establecer las prioridades de la institución. En primer lugar, se debe de revisar es el *Balanced Scorecard* del área de recursos humanos, el mismo que permitirá hacerle seguimiento la visión y estrategia organizacional, así como permitirá el desarrollo hacia las metas, alineando al equipo al logro de los objetivos. En segundo lugar, proceder con el análisis de la matriz FODA, con las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades. El mismo que le permitirá a la institución planificar las mejoras y el rendimiento, analizando los factores internos y externos que le afectan.

#### **5.3.2. Disponibilidad del Equipo**

Uno de los factores clave en la implementación exitosa de una solución utilizando *OKR* es que la gerencia tenga suficiente tiempo para permitir que los consultores trabajen con diferentes equipos.

**Tabla 16***Detalle del Presupuesto*

Indicador	Actividad	Descripción del gasto	Cant.	Unidad de medida	Costo Unit.	Total \$USD
1	Inicio del proyecto	Análisis de la propuesta	1	Semana	\$250.00	\$500.00
		Elaboración del acta de constitución	1	Semana	\$250.00	
2	Visión y estrategia organizacional	Identificar el objetivo anual	2	Semana	\$500.00	\$2,000.00
		Objetivos trimestrales	2	Semana	\$500.00	
		Identificar resultados clave	2	Semana	\$500.00	
		Identificar acciones clave	2	Semana	\$500.00	
3	Seguimiento del desarrollo hacia las metas	Mantener el índice de rotación por debajo del 33%.	2	Semana	\$1,000.00	\$4,000.00
		Reducir la cantidad de retiros del “ <i>High Talent</i> ”	2	Semana	\$1,000.00	
		Incrementar el nivel de compromiso y pertenencia del colaborador	2	Semana	\$1,000.00	
		Incrementar desarrollo del personal.	2	Semana	\$1,000.00	
					Total	\$6,500.00

### **5.3.3. *Apertura al Cambio***

La implementación de *OKR* implica un cambio en la cultura organizacional de McCann Perú, donde los trabajadores deben de tener apertura a los cambios. Al implementar los *OKR* los equipos se deben de sentir con la confianza de lograr las metas y alcanzar los resultados esperados.

### **5.3.4. *Definir los Time Boxing***

El área de recursos humanos debe de definir el tiempo para los ciclos de *OKR*, para este caso particular el despliegue debe ser cada 3 meses.

### **5.3.5. *Sostenibilidad en el Marco de Trabajo***

Para asegurar el éxito de la implementación de propuestas de solución, es necesario el diseño de los *OKR* el cual representa un 20% y la puesta en marcha y el sostenimiento del marco de trabajo representa el 80%. Por lo tanto, es necesario contemplar la inducción a los nuevos empleados, utilizar diferentes estrategias para los empleados que todavía no se encuentran convencidos de la solución; así como fomentar el aprendizaje permanente.

### **5.3.6. *Seguimiento Constante***

Es importante realizar un seguimiento permanente para dar cuenta de lo que se viene realizando bien y de los que se debe aún mejorar, para ello es importante crear ceremonias y rituales para el equipo que contribuyan al rendimiento y fortalecimiento de la cultura de cambio.

### **5.3.7. *Retroalimentación Continua***

Este proceso permitirá a los equipos resolver inquietudes y alineamiento a la estrategia a la vez que permitirá impulsar la mejora continua de los mecanismos de implementación.

## 5.4. Riesgos

El riesgo es aquella situación que favorece a que, un evento se convierta en un problema que influya negativamente en el desarrollo de un proyecto. Se puede afirmar que el riesgo es algo incierto que de producirse afectaría en forma negativa a los objetivos del proyecto o de la solución propuesta (PMI, 2017). Para el caso de la implementación de la solución propuesta se hace necesario identificar los riesgos y las causas de estos, en la Tabla 17 se describe el análisis cualitativo de los riesgos en base a criterios de probabilidad, impacto y factor con una escala que va de 1 a 3, siendo 1 el punto más bajo, y 3 el más alto.

**Tabla 17**

*Análisis de Riesgos*

Nº	Riesgo	Causas	Probabilidad	Impacto	Factor
1	Establecer implicaciones económicas	Alinear los <i>OKR</i> a compensaciones económicas	1	3	3
2	Falta de alineación	Desconocimiento del objetivo estratégico	2	3	6
3	Falta de comunicación	Las personas no están comprometidas con el logro de los objetivos	3	2	6
4	Ausencia de responsables	No se ha establecido un responsable para cada <i>OKR</i>	2	3	6
5	Falta de liderazgo e implicación	Falta de personas idóneas y con desconocimiento en <i>OKR</i>	2	2	4

*Nota.* Probabilidad: 1 = Bajo; 2 = Medio; 3 = Alto. Impacto: 1 = Bajo; 2 = Medio; 3 = Alto.

Adaptado de “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK”, (6ta ed.), por PMI, 2017. Todos los derechos reservados [2017] por Project Management Institute, Inc.

Adaptado con permiso del autor.



## Capítulo VI. Resultados Esperados

### 6.1 Resultados Esperados del Plan de Implementación

Las alternativas de solución planteadas se orientan a reducir la tasa de rotación del personal con base a los criterios de pertinencia, costo, riesgo, sostenibilidad e impacto que tienen como objetivo solucionar la problemática actual de McCann, siendo esta la de reducir la alta rotación del personal de McCann Perú. Por lo tanto, la implementación debe asegurar que, las actividades realizadas estén alineadas al cumplimiento de objetivos y lleven a los resultados esperados; así el impacto esperado será positivo para la empresa.

#### 6.1.1. Resultados cualitativos del plan de implementación

En cada una de las cuatro actividades planteadas se desarrolló un entregable analizando las tareas cumplidas al 100% de cada fase. De esta forma se puede evidenciar el avance y cumplimiento de la implementación. Al finalizar el ciclo trimestral del OKR que contempla las cuatro fases que se obtuvo como resultado del cumplimiento favorable del plan de implementación, cada fase con las respectivas tareas se evidencia en la Figura 19.

#### 6.1.2. Resultados Cuantitativos del Plan de Implementación

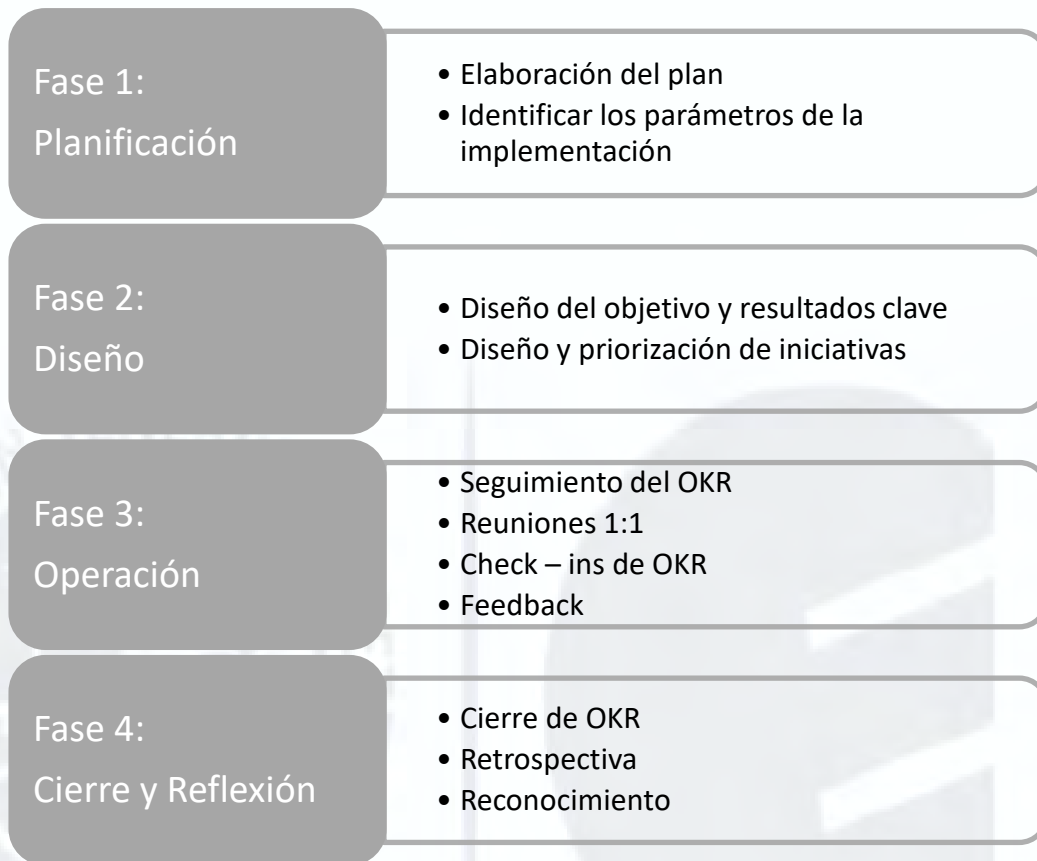
##### 6.1.2.1. Indicadores Financieros

El cálculo de los indicadores económico-financieros incluyen el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el beneficio costo (B/C) y el periodo de recuperación (PAYBACK). Es preciso considerar el costo de oportunidad del capital (COK) para obtener resultados precisos de estos indicadores.

Se elige trabajar con el costo de oportunidad de capital (COK) debido a que es la tasa de rentabilidad que un inversionista obtendrá en un plazo al invertir su capital en la mejor propuesta.

**Figura 19**

*Plan de implementación de la propuesta de solución*



*Nota.* Tomado de “OKR fundation”, por M. Silva, 2023 (<https://www.okruniversity.la/>). Todos los derechos reservados [2021] por OKR University. Reproducido con permiso del autor.

Se calculará utilizando el Modelo de Precios Activos de Capital (MPAC o CAPM) y para el cálculo del COK se tomarán las variables correspondientes con los datos de la organización según su sector, donde se obtiene:

- a) Tasa Libre de Riesgo ( $R_f$ ) = 3.720% (Investing, 2023)
- b) Rendimiento de Mercado ( $R_m$ ) = 14.17% (Gallén, 2023)
- c) Beta referencial para el sector del proyecto ( $B$ ) = 1.63 (Betas, 2023)

Donde:

$$\text{COK} = R_f + B (R_m - R_f)$$

Por lo tanto:

$$\text{COK} = 20.75 \% = 3.72 + 1.63 (14.17 - 3.72)$$

Luego de realizar los cálculos, se identificó que el COK (costo económico del dinero) es 20.75%. Lo cual es la tasa de rentabilidad que un inversionista obtendría en el futuro.

### **6.1.2.2 Análisis de Sensibilidad**

Este análisis evalúa la posibilidad de ejecución de un proyecto desde dos escenarios: el optimista y el pesimista. Este proceso permite identificar limitaciones, comprender las incertidumbres en relación al modelo de decisión.

En el escenario optimista se consideran las acciones que se ejecutaron, las ventas se incrementarán, aproximadamente, en S/. 40,000.00 y alcanzando en 2027, S/. 90,000.00. En el Flujo de Caja Económico se demostrará la viabilidad del proyecto, alcanzando una tasa interna de retorno (TIR) de 79%, el valor actual neto (VAN) de S/. 42,001.53 y el periodo de recuperación (PAYBACK) es a partir del segundo año. (Ver Tabla 18).

El escenario pesimista son los peores resultados esperados, las ventas se incrementarán en un 10% anual iniciando el 2023 en S/. 25,000 y alcanzando en 2027, S/. 36,603, los cuales son inferiores al escenario optimista. Sin embargo, en el Flujo de Caja Económico se demostrará la viabilidad del proyecto, alcanzando una tasa interna de retorno (TIR) de 29%, el valor actual neto (VAN) de S/. 3,051.64 y el periodo de recuperación (PAYBACK) es a partir del quinto año (Ver Tabla 19).

**Tabla 18***Escenario Optimista: Flujo de Caja Económico, 2023-2027 (en soles)*

Descripción		2023	2024	2025	2026	2027
Incremento en las ventas por mejoras implementadas		40,000	48,000	57,600	69,120	82,944
(-) Costos tangibles		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
(=) Ebit		36,000	44,000	53,600	65,120	78,944
(-) Impuestos (30%)		10,800	13,200	16,080	19,536	23,683
Flujo de Caja Económico		25,200	30,800	37,520	45,584	55,261
Gastos netos de Capital (CAPEX)		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Flujo de caja de Libre Disponibilidad	- 33,500	21,200	26,800	33,520	41,584	51,261
Flujo de caja Descontado	33,500	17,556.94	18,380.64	19,038.93	19,560.40	19,968.69
Flujo de caja Acumulado	33,500	- 15,943.06	2,437.57	21,476.50	41,036.90	61,005.60
COK	20.75%					
Tasa interna de retorno (TIR)	78%					
Valor actual neto (VNA)	S/ 36,707.98					
Periodo de recuperación (PAYBACK)	2do año					

**Tabla 19***Escenario Pesimista: Flujo de Caja Económico, 2023-2027 (en soles)*

Descripción		2023	2024	2025	2026	2027
Incremento en las ventas por mejoras implementadas		25,000	27,500	30,250	33,275	36,603
(-) Costos tangibles		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
(=) Ebit		21,000	23,500	26,250	29,275	32,603
(-) Impuestos (30%)		6,300	7,050	7,875	8,783	9,781
Flujo de Caja Económico		14,700	16,450	18,375	20,493	22,822
Gastos netos de Capital (CAPEX)		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Flujo de caja de Libre Disponibilidad	- 33,500	10,700	12,450	14,375	16,493	18,822
Flujo de caja Descontado	33,500	8,861.28	8,538.77	8,164.82	7,757.79	7,332.03
Flujo de caja Acumulado	33,500	- 24,638.72	- 16,099.95	- 7,935.13	- 177.35	7,154.69
COK	20.75%					
Tasa interna de retorno (TIR)	29%					
Valor actual neto (VNA)	S/ 3,051.64					
Periodo de recuperación (PAYBACK)	5to año					

## Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1. Conclusiones

Se ha realizado el análisis de las causas del problema principal: alto índice de rotación de personal de McCann Perú, siendo los más relevantes el déficit en el proceso de selección, las condiciones laborales inadecuadas, el clima laboral inadecuado, así como la falta de capacitación y reconocimiento del personal.

Se ha realizado un análisis del impacto negativo del problema principal: alto índice de rotación de personal de McCann Perú, siendo los más relevantes la disminución de la productividad, la pérdida del talento y la permanente desmotivación de los empleados.

Se ha priorizado la elaboración del plan de retención del personal mediante el uso de los OKR como una alternativa de solución, el mismo que permitió retener el talento humano a corto plazo, logrando reducir el índice de rotación de McCann Perú de 6% del primer trimestre del 2022 (ver Tabla 6) a 4,81% del primer trimestre del 2023 (ver Tabla 13).

El uso del marco de trabajo del OKR para la alternativa de solución priorizada ha permitido establecer el objetivo principal de manera clara; identificar los resultados clave (KR) que permitieron medir el progreso en la retención favorable del personal; identificar las iniciativas para lograr los resultados clave y finalmente establecer un sistema de seguimiento para medir y evaluar el progreso de cumplimiento de los resultados clave.

## 7.2. Recomendaciones

La vicepresidente de Recursos Humanos (People & Culture) debe de liderar el uso del marco de trabajo del OKR a nivel operativo durante todo el año abordando las demás alternativas de solución identificadas que contribuyan a la reducción del alto índice de rotación de McCann Perú.

La vicepresidente de Recursos Humanos (People & Culture) debe de fomentar la aplicación del OKR para un ciclo anual, estableciendo objetivos y resultados clave para las demás alternativas de solución, las mismas que contribuyen a reducción del alto índice de rotación de McCann Perú.

El *Managing Director* (MD) y el Chief Financial Officer (*CFO*) deben de liderar la aplicación gradual de la metodología OKR en las demás áreas de la organización, brindando un acompañamiento y capacitación a los empleados, fomentando la mejora continua en torno a su uso, el mismo que se debe de incorporar como parte de la cultura organizacional.

El Chief Executive Officer (CEO), debe de liderar el marco de trabajo del OKR para identificar objetivos estratégicos de alto nivel de McCann Perú, los mismos que deben de estar alineados a la misión y visión institucional y que permita representar las metas a largo plazo que se desea alcanzar.

## Referencias

- Álvarez E., Heredia, H., y Romero, M. (2019). La Generación Z y las Redes Sociales. Una visión desde los adolescentes en España. *Espacio 40* (20), 1-13.  
<https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/21358/Revista%20espacios.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Agile Quest. (2023), *Segundo reporte anual de los OKR en Latinoamérica*.  
<https://www.aquest.com.mx/reporte-okrlatam2022>
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1* 4(8), 1-2  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>
- Arias, C. (2022). *Curso OKR Essential* [Curso en línea]. Plataforma de aprendizaje de Agile Quest <https://aquestcollege.teachable.com/courses/enrolled/1504375>
- Asana (2022, 08 de octubre). *Mapas de empatía. Cómo entender a tus clientes*.  
<https://asana.com/es/resources/empathy-map-template>
- Asociación de agencias de medios [AAM] Perú. (2023, 14 de marzo): *La inversión publicitaria en el 2022 cayó -1 vs. el 2021*. <http://www.aam.com.pe/Noticias>
- Betas. (s/f). *Betas por sector (EE. UU.)*. Recuperado el 10 de junio de 2023, de [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- BetterWorks. (2015). *Getting Started with Objectives & Key Results (OKRs)*  
[https://www.betterworks.com/wpcontent/uploads/2021/02/Getting\\_Started\\_with\\_OKRs.pdf](https://www.betterworks.com/wpcontent/uploads/2021/02/Getting_Started_with_OKRs.pdf)
- Bonnie, E. (2015, 23 de julio). *If You're Not Using OKRs for Quarterly Planning, Stop and Read This* [Publicación]. Wrike. <https://www.wrike.com/blog/okrs-quarterly-planning/>
- Bosch, M., y Cavalotti, R. (2016). *¿Es posible una definición de integridad en el ámbito*

de la ética empresarial? *Empresa y Humanismo XIX*(2), 51-68.

<https://hdl.handle.net/10171/41784>

Business Empresarial. (2021, 27 de julio). Premios IAB MIXX 2021: Lo mejor del marketing y la publicidad digital en Perú. <https://www.businessempresarial.com.pe/premios-iab-mixx-2021-lo-mejor-del-marketing-y-la-publicidad-digital-en-peru/>

Caraballo, M. (2022). *Gestión de las Personas con Discapacidad: hacia la empresa inclusiva* [Tesis doctoral, Universidad de Málaga]. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/26150>

Chesbrough, H. (2007), Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>

CORPORATEIT (2022, 7de julio). *El 2025 la economía digital alcanzará un valor de US\$ 23 billones a nivel mundial*. [Congreso LATAM ICT]

<https://www.businessempresarial.com.pe/e/congreso-latam-ict-2022/>

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, Pearson.

Doerr, J. (2019). *Mide lo que importa: Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR*. (S. Lledó, Trad). Conecta.

Doerr, J. (2022). *Curso OKR Certification: Leadership and Goal Setting* [Curso en línea].

Plataforma de aprendizaje de Coursera <https://www.coursera.org/learn/okr>

Gallén, P. (2023, junio 9). *Dow Jones o S&P 500: ¿En qué índice interesa más invertir?*

Estrategias de Inversión. Recuperado el 15 de junio de 2023, de

<https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/bolsa-eeuu/dow-jones-o-sp-500-en-que-indice-interesa-mas-n-624377>

- Gasparri, E. (2015). *Elaboración del plan de sostenibilidad para el proyecto* [Documento en línea]. [https://www.marfund.org/wp-content/uploads/2016/05/011\\_Doc-PPT-011-Sostenibilidad.pdf](https://www.marfund.org/wp-content/uploads/2016/05/011_Doc-PPT-011-Sostenibilidad.pdf)
- Grove, A. (1995) *High Output Management*. Vintage Book
- Hernández, A., y Gómez, R. (2015). *Proceso de Gestión de Recursos Humanos en un ámbito universitario. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Cujae, La Habana, Cuba*  
<https://www.redalyc.org/pdf/944/94443423006.pdf>
- Hernández-Hernández, N., y Garnica-González, J. (2015). *Árbol de problemas del análisis al diseño y desarrollo de productos. Conciencia tecnológica*, (50), 38-46.  
<https://www.redalyc.org/pdf/944/94443423006.pdf>
- Huertas, J. (2022, 6 de diciembre). *Design Thinking. Simplificando la innovación* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=PgzPahui9o8&t=88s>
- Interactive Advertising Bureau [IAB] Perú. (2022, 14 de julio). *El 62% de peruanos considera útil la publicidad digital, según IAB Perú*. <https://acortar.link/MOI6KU>
- Investing.com. (s/f). *Datos históricos del bono Estados Unidos 10 años*. Recuperado el 5 de junio de 2023, de <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>
- Kantar IBOPE Media. (2021, 30 de junio). *Las redes sociales como estilo de vida*.  
<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/redes-sociales/las-redes-sociales-como-estilo-de-vida>
- Klau, R., (2013). *How Google sets goals: OKRs. In Google Ventures Startup Lab*. [Video]. Medium. <https://library.gv.com/how-google-sets-goals-okrs-a1f69b0b72c7>

- Lamorte B (2022). *The OKRs Field Book: A Step-by-Step Guide for Objectives and Key Results Coaches*. Wiley.
- Latorre-Coscolluela, C., Vázquez-Toledo, S., Rodríguez-Martínez, A., y Liesa-Orús, M. (2020). Design Thinking: creatividad y pensamiento crítico en la universidad. *Revista electrónica de investigación educativa*, 22(e28), 1-13.  
<https://redie.uabc.mx/redie/article/view/2917/2056>
- Lledo, P. (2017). *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*. 6ta ed. USA.
- Loayza, A. (2023). *Design Thinking* [Curso en línea]. Plataforma de Aprendizaje en Línea.  
<https://www.udemy.com/course/curso-completo-en-design-thinking>
- López, J. (2011, 11 de marzo). *Propuesta para reducir la rotación de personal* [Documento en línea]. Revista Vinculando.  
[https://vinculando.org/empresas/propuesta\\_para\\_reducir\\_el\\_indice\\_de\\_rotacion\\_de\\_personal.html](https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html)
- Newstron, D. (2002). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Niven, P. (2016). *OKRs at the Top: How to Drive and Align Goals and Outcomes for Breakthrough Results*. Wiley.
- Niven, P. y Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. Wiley.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation*. (2da Ed.). John Wiley & Sons Limited. <https://www.marcialpons.es/libros/business-model-generation/9780470876411/>
- Osterwalder, A. Pigneur, Y., Bernarda G. y Smith, A. (2014) *Value Proposition Design*. (2da Ed.), Wiley. <https://s3.tenten.co/share/Value-Proposition-Design-Book.pdf>

- Pacheco, C. (2021). Planeando y ejecutando los objetivos empresariales: Método OKR como catalizador del desempeño organizacional. *Gerencia Libre*, 7(19-33),203-216  
[https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia\\_libre/article/view/9519](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9519)
- Pennano C., Carbonell, M., y Trujillo, J. (2019). *Las mejores prácticas del marketing: casos ganadores de los premios Effie Perú 2017*. Univerdidad del Pacífico.  
<https://hdl.handle.net/11354/3276>
- PMI. (2017). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos - PMBOK (6ta ed.)*. Pennsylvania, USA.
- Roca, P. (2023, 15 de enero). *Qué es el ICE Score y por qué deberías utilizarlo*. Juicer marketing.  
<https://juicermkt.com/blog/que-es-ice-score-y-porque-deberias-utilizarlo/>
- Reyes, A. (1976). *Administración de personal primera parte*. LIMUSA.
- Sabogal, F. y Castillo, M. (2014). Grado de madurez en la gestión de proyectos de las empresas constructoras de Bogotá. Colombia.
- Sánchez J., Vélez, M., y Araujo, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, XXIV(1)*, 38-47.  
<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Silva, M. (2021). *El ABC de los OKR*. (2da Ed.). Orange Team y OKR University.
- Silva, M. (2023). *OKR Foundation* [Curso en línea]. Plataforma de aprendizaje de OKR University. <https://www.okruniversity.la/>
- Silva, M. (2022). *Curso Fundamentos de los OKR* [Curso en línea]. Plataforma de aprendizaje de OKR University. <https://www.okruniversity.la/>
- Torres, A., López, L., y Nosalbo Y. (2015). José Martí: paradigma de la generosidad. *Humanidades médicas*, 15(2), 382-391. <http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v15n2/hmc12215.pdf>

Trigoso, M. (2022, 11 de abril). *Inversión publicitaria y su recomposición tras las menores restricciones sociales*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/inversion-publicitaria-y-su-recomposicion-tras-las-menores-restricciones-sociales-empresas-noticia/>

OKR University (2023). *Guía para diseñar y gestionar tus objetivos del 2023*. OKR



## Apéndices

### Apéndice A: Encuesta de Diversidad, Equidad e Inclusión en el lugar de Trabajo (DE&I)

1. Por favor, indica tu género:

[Más detalles](#) [Información](#)

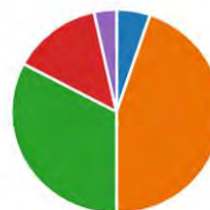
● Mujer cisgénero	25
● Hombre cisgénero	30
● Mujer transgénero	0
● Hombre transgénero	0
● Fluido o Queer	0
● Prefiero no responder	3



2. Por favor, indica tu edad:

[Más detalles](#) [Información](#)

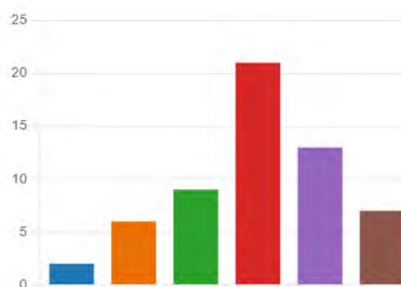
● 18 al 24 años	3
● 25 a 31 años	26
● 32 a 38 años	19
● 39 a 45 años	8
● 46 años a más	2



3. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la agencia?

[Más detalles](#) [Información](#)

● De 0 a 03 meses	2
● De 04 a 06 meses	6
● De 07 a 12 meses	9
● De 01 a 03 años	21
● De 04 a 06 años	13
● De 07 años a más	7



4. ¿Crees que la agencia tiene un fuerte compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión?

Opción 1: Muy en desacuerdo / Opción 2: Algo en desacuerdo / Opción 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Opción 4: Algo de acuerdo / Opción 5: Muy de acuerdo

[Más detalles](#)



5. ¿Crees que la agencia brinda apoyo y recursos suficientes para fomentar la equidad, diversidad e inclusión laboral?

Opción 1: Muy en desacuerdo / Opción 2: Algo en desacuerdo / Opción 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Opción 4: Algo de acuerdo / Opción 5: Muy de acuerdo

[Más detalles](#)



6. ¿Crees que la agencia hace esfuerzos de comunicación dirigidos a personas de la comunidad LGBTQ+?

Opción 1: Muy en desacuerdo / Opción 2: Algo en desacuerdo / Opción 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Opción 4: Algo de acuerdo / Opción 5: Muy de acuerdo

[Más detalles](#)



7. ¿Has considerado abandonar la agencia porque has sentido discriminación y/o asilamiento alguna vez, ya sea por tu género, habilidades especiales, orientación sexual, NSE o por cualquier otra razón relacionada a DE&I?

\*NSE (nivel socio económico)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si 1  
● No 57



8. Si respondiste "Sí" a la pregunta anterior, por favor, cuéntanos qué pasó:

[Más detalles](#)

[Información](#)

55  
Respuestas

Respuestas más recientes

"\_"

"no"

"respondí No"

19 encuestados (33%) respondieron **No** para esta pregunta. ...

proyecto  
comentario  
personaje

**No**

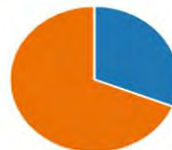
paso  
cliente  
problemas  
respuesta

9. ¿Crees que la agencia es reconocida en el medio publicitario por ser inclusiva, equitativa y diversa?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si 18  
● No 40

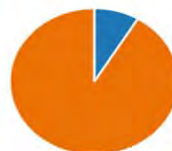


10. ¿Ha presenciado que un/a compañero/a de trabajo ha sido etiquetado/a por su raza o ha tenido un trato diferente debido a su género, habilidades especiales, orientación sexual o NSE?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si 5  
● No 53



11. Si respondiste "Sí" a la pregunta anterior, por favor, cuéntanos qué pasó:

[Más detalles](#)

[Información](#)

55  
Respuestas

Respuestas más recientes

"\_"  
"nada"  
"Respondi No"

1 encuestados (2%) respondieron **Comentarios racistas** para esta pregunta.

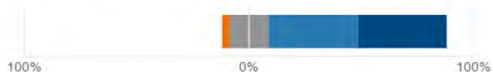
**fiesta**  
**parte**  
**Insultos racistas**  
**Comentarios racistas**  
**clasistas**  
**agencia**  
**nivel igualdad**  
**razas McCann.**  
**muchas personas**  
**género**  
**respuesta**

12. ¿Sientes que tienes oportunidad de crecimiento profesional en la agencia indistintamente de tu género, habilidades especiales, orientación sexual o NSE?

Opción 1: Muy en desacuerdo / Opción 2: Algo en desacuerdo / Opción 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Opción 4: Algo de acuerdo / Opción 5: Muy de acuerdo

[Más detalles](#)

■ Opción 1 ■ Opción 2 ■ Opción 3 ■ Opción 4 ■ Opción 5



13. ¿Sientes que perteneces a una comunidad y/o equipo de trabajo tolerante?

[Más detalles](#)

● Sí 55  
● No 3



14. Si respondiste "No" a la pregunta anterior, por favor, cuéntanos por qué tienes esa impresión:

[Más detalles](#)

[Información](#)

55  
Respuestas

Respuestas más recientes

"\_"

"sí"

"Respondí sí"

9 encuestados (16%) respondieron **SI** para esta pregunta.

equipo **SI** respuesta  
NA **demás**  
tiempos

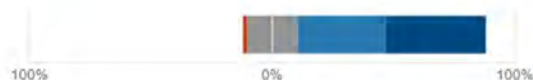
15. ¿Crees que tu jefatura inmediata asume una posición de liderazgo inclusivo?

\*Liderazgo inclusivo; Se destacan por crear entornos colaborativos donde las necesidades de las personas que integran el equipo pueden ser satisfechas; y todos sus miembros se apoyan constantemente.

Opción 1: Muy en desacuerdo / Opción 2: Algo en desacuerdo / Opción 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Opción 4: Algo de acuerdo / Opción 5: Muy de acuerdo

[Más detalles](#)

■ Opción 1 ■ Opción 2 ■ Opción 3 ■ Opción 4 ■ Opción 5

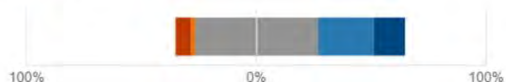


16. Si perteneces a la comunidad LGBTQ+: ¿Sientes que la agencia respalda tus derechos y brinda beneficios para ti y/o la comunidad?

Opción 1: Muy en desacuerdo / Opción 2: Algo en desacuerdo / Opción 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Opción 4: Algo de acuerdo / Opción 5: Muy de acuerdo

[Más detalles](#)

■ Opción 1 ■ Opción 2 ■ Opción 3 ■ Opción 4 ■ Opción 5



17. Si tienes habilidades especiales: ¿Sientes que la agencia respalda tus derechos y te brinda beneficios?

Opción 1: Muy en desacuerdo / Opción 2: Algo en desacuerdo / Opción 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Opción 4: Algo de acuerdo / Opción 5: Muy de acuerdo

[Más detalles](#)

■ Opción 1 ■ Opción 2 ■ Opción 3 ■ Opción 4 ■ Opción 5

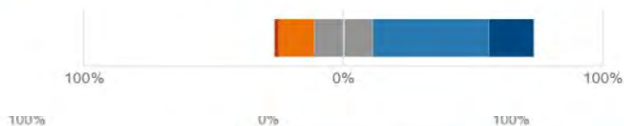


18. ¿Sientes que la agencia respalda tus derechos y te brinda un soporte continuo en tu desarrollo profesional y personal manteniendo la igualdad en oportunidades, sin discriminar por sexo o género, etnia y/o NSE?

Opción 1: Muy en desacuerdo / Opción 2: Algo en desacuerdo / Opción 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo / Opción 4: Algo de acuerdo / Opción 5: Muy de acuerdo

[Más detalles](#)

■ Opción 1 ■ Opción 2 ■ Opción 3 ■ Opción 4 ■ Opción 5



19. ¿En qué temas DE&I deberíamos capacitarnos?

Ejemplo: LGBTQI+, Equidad de género, Políticas de inclusión por raza, NSE, Diversidad en general, Liderazgo inclusivo, etc.

[Más detalles](#)

⚙ Información

58  
Respuestas

Respuestas más recientes

"todos"

"normal"

"Liderazgo Inclusivo"

25 encuestados (43%) respondieron **Diversidad** para esta pregunta.



20. ¿Qué actividades te gustaría que se realicen en la agencia en relación a DE&I?

[Más detalles](#)

⚙ Información

57  
Respuestas

Respuestas más recientes

"eventos de inclusion"

"normal"

"conversatorios sobre feminismo y machismo."

8 encuestados (14%) respondieron **Charlas** para esta pregunta.



## Apéndice B: Encuesta de salida para los empleados que terminan su vínculo laboral

Escala	Valor
No Favorable	1
Neutro	2
Favorable	3

	Preguntas	Respuesta		
		No Favorable	Neutro	Favorable
1	Los líderes de nuestra agencia demostraron nuestros valores.			
2	Comprendí con claridad la misión y la visión de mi agencia.			
3	Los directivos mantienen informados a los empleados acerca de los asuntos de la empresa.			
4	Todos los empleados, independientemente de sus diferencias, recibieron un trato justo.			
5	En mi agencia todos los empleados tuvieron las mismas oportunidades para progresar.			
6	Me sentí valorado como empleado de la compañía.			
7	Mi agencia tuvo un entorno laboral donde se fomentaba el intercambio de diversos puntos de vista			
8	Podía ser yo mismo con mi equipo			
9	Sentía que era parte de un equipo			
10	En mi equipo existía un entorno laboral donde se valoraban diversos puntos de vista			
11	Las personas de mi equipo confiaban y se respetaban mutuamente			
12	En mi equipo, las personas asumieron responsabilidad por los resultados.			
13	En mi agencia hubo una colaboración efectiva entre los equipos que debían trabajar juntos.			
14	Me sentí contento con el trabajo que realicé.			
15	Estuve involucrado apropiadamente en las decisiones que afectan mi trabajo.			
16	Mi trabajo hizo buen uso de mis capacidades y habilidades.			
17	Cuando hago un trabajo excelente, se reconocen mis logros.			
18	Tuve oportunidades para alcanzar mis metas profesionales en la empresa.			
19	Se me brindó la oportunidad de mejorar mis habilidades en la empresa.			
20	Recibí la formación necesaria para hacer un trabajo de calidad.			
21	Hubo claridad de cómo tener éxito en mi agencia.			
22	Mi supervisor se preocupaba de mí como persona.			
23	Mi supervisor trataba con respeto a los empleados			
24	Mi gerente se encontraba disponible cuando era necesario.			
25	Mi jefe me apoyó en el desarrollo de mis habilidades y mi desarrollo profesional.			

26	Mi supervisor apoyaba mis esfuerzos para conciliar mi vida laboral y personal.			
27	Mi supervisor comunicó claramente las expectativas de rendimiento.			
28	Mi supervisor me daba una retroalimentación constructiva sobre mi rendimiento.			
29	Creo que se evaluaba mi rendimiento de una manera justa.			
30	Tuve los recursos para hacer mi trabajo de manera efectiva.			
31	Sabía dónde podía acudir para obtener la ayuda o la información que necesitaba			
32	Mi equipo tenía los recursos necesarios para realizar un buen trabajo.			
33	Mi agencia implementó sistemas efectivos para mantener las conexiones de los empleados que trabajaban a distancia.			
34	Tuve los recursos para trabajar efectivamente a distancia.			
35	Mi entorno laboral remoto me permitía ser productivo.			
36	Estuve satisfecho con el soporte remoto del departamento de sistemas informáticos.			
37	Nuestra cultura empresarial me permitió trabajar eficazmente a distancia.			
38	Pude lograr un equilibrio entre el trabajo y mi vida personal mientras trabajaba desde casa.			
39	Estuve satisfecho con los beneficios de la agencia.			
40	Recibí una remuneración justa por mi contribución en la agencia.			
41	Estuve satisfecho con el tiempo libre pagado por la agencia.			
42	Recomendaría la agencia como un buen lugar de trabajo.			
43	Consideraría volver a trabajar para la agencia en el futuro			
44	Hay oportunidades profesionales para mí en la red (Empresa matriz).			
45	Podía ver una clara relación entre mi trabajo y los objetivos de la agencia.			
46	Los niveles de estrés en el trabajo eran razonables.			
47	Mi supervisor hizo un buen trabajo dirigiendo a personas.			
48	Mi supervisor reconocía mis logros.			
49	Mi supervisor me trató respetuosamente.			
50	Mi espacio laboral personal me permitió ser eficaz en mi cargo.			
51	El diseño de la oficina me permitió ser efectivo en mi cargo.			
52	¿Comunicó sus problemas a alguien de la agencia antes de renunciar?			

### Apéndice C: Resultados de la encuesta de salida para los empleados que terminan su vínculo laboral

ENCUESTADOS																				FAVORABLE	NEUTRO	NO FAVORABLE	
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Total			
P1	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	19	84.2%	10.5%	5.3%
P2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	3	19	73.7%	21.1%	5.3%
P3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	2	3	2	3	3	19	52.6%	42.1%	5.3%
P4	3	3	3	3	2	3	3	3	1	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	19	73.7%	10.5%	15.8%
P5	3	2	3	1	3	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	19	52.6%	31.6%	15.8%
P6	2	3	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	1	1	3	1	3	19	57.9%	21.1%	21.1%
P7	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	1	3	3	19	73.7%	15.8%	10.5%
P8	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	19	89.5%	10.5%	0.0%
P9	3	2	3	3	3	3	2	3	1	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	19	68.4%	10.5%	21.1%
P10	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	1	3	3	19	73.7%	15.8%	10.5%
P11	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	19	89.5%	10.5%	0.0%
P12	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	19	73.7%	21.1%	5.3%
P13	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	1	3	19	73.7%	21.1%	5.3%
P14	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	3	3	3	3	19	78.9%	15.8%	5.3%
P15	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	19	68.4%	21.1%	10.5%
P16	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	19	84.2%	10.5%	5.3%
P17	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	1	3	3	3	1	19	73.7%	10.5%	15.8%
P18	2	3	3	2	3	2	2	3	1	2	2	3	3	1	3	3	3	1	3	19	52.6%	31.6%	15.8%
P19	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	19	68.4%	26.3%	5.3%
P20	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	1	3	1	1	19	68.4%	15.8%	15.8%
P21	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3	1	1	1	3	3	19	63.2%	15.8%	21.1%
P22	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	1	2	1	3	3	3	3	19	63.2%	21.1%	15.8%
P23	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	19	89.5%	10.5%	0.0%
P24	3	2	3	3	2	2	3	3	1	3	3	2	3	1	3	3	1	1	3	19	57.9%	21.1%	21.1%
P25	2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1	3	1	3	19	63.2%	15.8%	21.1%
P26	3	2	3	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	1	1	3	3	1	3	19	57.9%	21.1%	21.1%
P27	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	19	78.9%	15.8%	5.3%
P28	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	1	3	2	1	19	63.2%	21.1%	15.8%
P29	1	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	19	63.2%	21.1%	15.8%
P30	1	3	1	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	1	3	1	3	1	3	19	63.2%	5.3%	31.6%

## ENCUESTADOS

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Total	FAVORABLE	NEUTRO	NO FAVORABLE
P31	3	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3	3	19	63.2%	21.1%	15.8%
P32	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	1	3	3	1	1	3	19	68.4%	15.8%	15.8%
P33	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	19	63.2%	26.3%	10.5%
P34	2	2	2	3	3	3	3	1	3	2	3	1	3	1	3	1	3	3	3	19	57.9%	21.1%	21.1%
P35	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	19	78.9%	10.5%	10.5%
P36	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	19	84.2%	5.3%	10.5%
P37	1	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	19	68.4%	21.1%	10.5%
P38	3	3	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	3	3	19	52.6%	10.5%	36.8%
P39	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	3	3	3	1	3	19	57.9%	31.6%	10.5%
P40	1	3	2	2	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	19	57.9%	31.6%	10.5%
P41	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	2	1	2	3	3	19	63.2%	26.3%	10.5%
P42	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	1	1	3	3	19	63.2%	21.1%	15.8%
P43	3	3	1	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	19	57.9%	36.8%	5.3%
P44	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	19	63.2%	36.8%	0.0%
P45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	19	100.0%	0.0%	0.0%
P46	1	1	3	3	3	2	1	3	3	2	2	2	1	3	2	3	1	3	3	19	42.1%	26.3%	26.3%
P47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	19	73.7%	26.3%	0.0%
P48	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	19	57.9%	42.1%	0.0%
P49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	19	100.0%	0.0%	0.0%
P50	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	19	84.2%	15.8%	0.0%
P51	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	19	73.7%	26.3%	0.0%
P52	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19	0.0%	100.0%	0.0%
<b>TOTAL</b>																					67.9%	19.6%	12.5%

## Apéndice D: Constancia de aplicación de Business Consulting



# Constancia de Aplicación de Business Consulting

*McCann Erickson Corporation Publicidad S.A. a  
través del área de Recursos Humanos*

*HACE CONSTAR que el equipo de egresados del MBA  
PUCP, conformado por:*

**Antonio Arque Pantigozo**  
**Diego Alonso Valentin Rios**  
**Saritha Nashely Tacila Abanto**

Vienen aplicando el estudio de Business Consulting referente a la implementación de la metodología OKR (Objectives and Key Results) en el *área de Recursos Humanos* de la agencia *McCann Lima*, con resultados favorables.

*Expedimos la presente, para los fines que los interesados estimen por conveniente.*

*Lima, 20 de Julio de 2023*

A handwritten signature in black ink, appearing to be the name of the signatory, written over a horizontal line.

*People and Culture Lead*

*McCann Lima*