



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Propuesta de mejora del desempeño laboral a partir del análisis de los indicadores de talento humano en la empresa Intercommerce.

AUTORA:

González Laje, Danna Rashelle

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Administración de Empresas**

TUTOR:

PhD. Bajaña Villagómez, Yanina Shegia, Ing.

**Guayaquil, Ecuador
01 de septiembre del 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **González Laje, Danna Rashelle**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**.

TUTORA

f. _____
PhD. Bajaña Villagómez, Yanina Shegia, Ing.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 01 del mes de septiembre del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, González Laje, Danna Rashelle

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de mejora del desempeño laboral a partir del análisis de los indicadores de talento humano en la empresa Intercommerce** previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 01 del mes de septiembre del año 2025

LA AUTORA

f. 
González Laje, Danna Rashelle



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

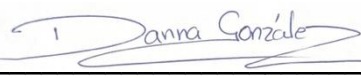
AUTORIZACIÓN

Yo, **González Laje, Danna Rashelle**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de mejora del desempeño laboral a partir del análisis de los indicadores de talento humano en la empresa Intercommerce**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 01 del mes de septiembre del año 2025

LA AUTORA:

f. 
González Laje, Danna Rashelle



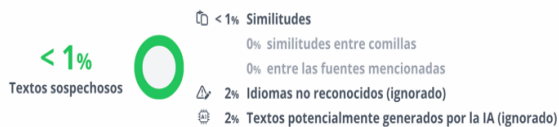
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE COMPILATIO



INFORME DE ANÁLISIS
magister

Danna. Gonzalez



Nombre del documento: Danna. Gonzalez.doc
ID del documento: 01db97eef3ae8f85e3f78b0b54a20c5e4c6d33dd
Tamaño del documento original: 4,18 MB

Depositante: Yanina Shegia Bajaña Villagomez
Fecha de depósito: 14/8/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 14/8/2025

Número de palabras: 38.277
Número de caracteres: 242.563

TUTORA

f.

PhD. Bajaña Villagómez, Yanina Shegia, Ing.

ESTUDIANTE

f.

Gonzalez Laje Danna Rashelle

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a Dios, por darme la fortaleza para poder culminar mis estudios y no rendirme en este proceso.

A mi familia, por su amor y apoyo incondicional, siempre motivándome a seguir adelante y cumplir mi sueño.

A la compañía y a cada uno de sus colaboradores, por abrirme las puertas y brindarme la información necesaria para desarrollar esta investigación.

A todos mis profesores a lo largo de la carrera, muchas gracias por su guía, vocación y por su paciencia.

Y, de manera muy especial a mi tutora, la PhD. Yanina Shegía Bajaña Villagómez, Ing., por haberme acompañado en cada etapa de este trabajo, estar siempre pendiente de mi progreso y brindarme su apoyo y confianza. Ha sido una profesora excepcional y me siento muy afortunada de haber contado con su orientación en el desarrollo de esta investigación.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de investigación a mi mami, Carmen Laje, por ser una mujer admirable, por enseñarme a soñar sin límites y darme la fuerza para alcanzarlos. Tu amor y ejemplo me han sostenido en cada paso.

A mi papi, Bajtier González, gracias por ser mi mayor ejemplo de constancia y trabajo. Gracias por enseñarme a no rendirme y por estar dispuesto a darme la mano, incluso antes de que te lo pida. Gracias, papás, este logro es de los tres.

A mi hermana Emily, gracias por siempre estar dispuesta a ayudarme; desde pequeñas me has enseñado que todo lo que quiero lo puedo conseguir y que todo esfuerzo tiene su recompensa. Te amo.

Al más pequeño de la casa, David, gracias por tus abrazos, por las sonrisas y por esos “vamos por un helado para que te despejes un rato”. Sin duda, has sido lo mejor que ha llegado a mi vida.

A mis abuelos Carlos y Blanca, que han sido como mis padres, les agradezco por todos sus consejos, por sus enseñanzas, por mencionar siempre nuestros logros y decirlos con tanto orgullo. Gracias por cada “vamos, hija, tú puedes, ya falta poco”. Los amo y este logro también es por ustedes.

A mis tíos Juanita, Josefa, Juan y Norma, por sus palabras de aliento, por siempre preguntarme cómo voy, si necesito ayuda, y por recordarme que tengo una familia que se siente orgullosa de mí.

Y a mi novio, Diego Luna, por ser mi compañero de batallas y celebraciones. Gracias por siempre sacarme una sonrisa cuando ya no podía más y por alentarme a seguir adelante. Te amo muchísimo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar, David, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Govea Andrade, Flor Karina, Ph.D.

OPONENTE

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	2
Formulación del Problema.	3
<i>Antecedentes</i>	3
<i>Contextualización del Problema</i>	3
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos	4
Justificación	5
Preguntas de Investigación	5
Limitaciones y Delimitaciones.....	5
<i>Limitaciones.....</i>	5
<i>Delimitaciones</i>	6
Capítulo I: Revisión de la Literatura.....	7
Marco Teórico.....	7
<i>Teoría Atracción-Selección-Deserción (ASA).....</i>	7
<i>Capital Humano.....</i>	8
<i>Recursos y Capacidades.....</i>	9
Modelos de Gestión	9
<i>Cuadro de Mando Integral (CMI).....</i>	9
<i>Gestión por Competencias.....</i>	10
<i>Mejora Continua.....</i>	11
Marco Conceptual	13
<i>Indicador.....</i>	13
<i>Indicadores de Gestión</i>	13
<i>Automatizar.....</i>	13
<i>Recursos Humanos</i>	14
<i>Rotación del Personal</i>	14
<i>Satisfacción Laboral.....</i>	14
<i>Clima Organizacional.....</i>	14
<i>Horas Extras</i>	15
<i>Capacitación</i>	15
<i>Productividad</i>	15
<i>Evaluación de Desempeño.....</i>	15

<i>Meta</i>	16
<i>Variable</i>	16
<i>Eficiencia</i>	16
<i>Eficacia</i>	16
<i>Objetivo</i>	16
<i>Medición</i>	16
<i>Power BI</i>	16
Marco Referencial	17
<i>Cuadro de Mando Integral</i>	17
<i>Gestión por Competencias</i>	18
<i>Mejora Continua</i>	19
Marco Legal	19
<i>Constitución de la República del Ecuador</i>	20
<i>Código del Trabajo del Ecuador</i>	20
Capítulo II: Metodología de la Investigación	21
Enfoque Cualitativo	21
Método Inductivo	21
Diseño No Experimental con Corte Transversal	21
Alcance Exploratorio	22
Instrumento de Medición	22
Formato de Entrevista	22
Población	24
Muestra	24
Recolección de la Información	24
Procesamiento de los Datos	25
Capítulo III: Evaluación de la Situación Actual y Diseño de la Propuesta de Automatización de Indicadores	26
Evaluación de la Situación Actual	26
<i>Triangulación de los datos</i>	28
<i>Teorías y Modelos</i>	29
<i>Entrevistas al personal</i>	29

Diseño de la Propuesta de Automatización de Indicadores	30
<i>Cálculo de Indicadores de Gestión</i>	<i>31</i>
Propuesta de Mejora.....	34
Proceso de Integración de los Indicadores en <i>Power BI</i>	35
<i>Conclusiones y Recomendaciones.....</i>	40
Conclusiones.....	40
Recomendaciones	41
<i>Anexos</i>	42
Respuestas del Departamento administrativo	42
Respuestas del Departamento de <i>Customer Experience</i>	45
Respuestas del Departamento de Producto	61
Respuestas del Departamento Financiero	67
Respuestas del Departamento Talento Humano	75
Respuestas del Departamento Operaciones	88
<i>Referencias</i>	99

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Distribución de colaboradores en la empresa.</i>	24
Tabla 2. <i>Rotación del Personal</i>	31
Tabla 3. <i>Capacitaciones.</i>	32
Tabla 4. <i>Clima Laboral.</i>	32
Tabla 5. <i>Seguridad y Salud Ocupacional.</i>	33
Tabla 6. <i>Nómina.</i>	33
Tabla 7. <i>Desempeño del Personal.</i>	34
Tabla 8. <i>Cuadro de indicadores y sus responsables.</i>	36

Lista de figuras

Figura 1. <i>Cuadro de Mando Integral</i>	10
Figura 2. <i>Tipos de Mejora Continua</i>	12
Figura 3. <i>Esquema de los indicadores de Talento Humano</i>	27
Figura 4. <i>Triangulación de los datos entre teorías, entrevistas y situación actual</i> . ..	28
Figura 5. <i>Rotación de personal</i>	37
Figura 6. <i>Desempeño del personal</i>	37
Figura 7. <i>Capacitación del personal</i>	38
Figura 8. <i>Salud y seguridad ocupacional</i>	38
Figura 9. <i>Horas extras</i>	39
Figura 10. <i>Clima laboral</i>	39

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal proponer posibles soluciones a los retos que enfrenta la compañía de telecomunicaciones, a lo largo del trabajo se plantea una manera de mejorar esta situación a través del análisis y la automatización de los indicadores de talento humano, con el propósito de que la gestión de recursos y procesos sea más clara, eficiente y orientada a los resultados.

Durante el desarrollo se evidenció que uno de los principales problemas que se presenta es el gasto elevado en horas extras y la rotación constante del personal. Siendo la ausencia de indicadores una de las falencias que no le permiten tomar decisiones con base en datos concretos; para comprender mejor esta situación se optó por una metodología cualitativa de tipo exploratorio y se realizaron entrevistas semiestructuradas tanto a jefes de área, como personal operativo de la compañía producto de estudio.

Las respuestas de los colaboradores confirmaron los problemas detectados, y a su vez ayudaron a visibilizar la importancia de contar con herramientas que midan factores como el clima laboral, el desempeño del personal, la capacitación, la seguridad ocupacional y el manejo de nómina. A partir de este diagnóstico la propuesta se basa en ofrecerle a la compañía una alternativa útil que le permita tomar decisiones estratégicas y anticiparse a posibles problemas. Automatizar estos indicadores con la herramienta *Power BI*, es una opción viable y necesaria para transformar la gestión de talento humano y así poder contribuir a un mejor funcionamiento organizacional.

Palabras Claves: *Indicadores de talento humano, Desempeño del personal, Rotación del personal, Capacitación, Clima Laboral, Power BI, Automatización, Toma de Decisiones.*

ABSTRACT

This research seeks to propose possible solutions to the challenges faced by the telecommunications company. Throughout the study, a strategy is presented to address these problems through the analysis and automation of human talent indicators, with the goal of making resource and process management clearer, more efficient, and results oriented.

During the development of the project, it became evident that two of the main problems are the high costs associated with overtime and constant staff turnover. The lack of indicators was identified as a key weakness, as it prevents the company from making data driven decisions. To better understand this situation, a qualitative exploratory methodology was adopted, and semi-structured interviews were conducted with both department heads and operational staff at the company under study.

Employee responses confirmed the identified problems and, in turn, highlighted the importance of having tools to measure factors such as work environment, employee performance, training, occupational safety, and payroll management. Based on this diagnosis, the proposal focuses on providing the company with a practical solution that enables it to make strategic decisions and anticipate potential problems. Automating these indicators through Power BI is presented as a viable and necessary option for transforming human talent management and contributing to improved organizational performance.

Introducción

Según Mondragón (2002) indicó que los indicadores de gestión son elementos para poder medir, evaluar y controlar la tendencia hacia determinada situación o asignación y con ello poder determinar si está realizando de manera correcta. Se menciona a su vez que cada nación ha ido desarrollando una infraestructura estadística para con ello poder determinar la situación con respecto al mundo. En Latinoamérica se manejan estos indicadores ya que les proporciona una visión más amplia de como esta su gestión ante a los demás países, En Ecuador los indicadores son herramientas que las utilizan para evaluar una gestión para diagnosticar si se está ejecutando de forma correcta y optimizando los recursos necesarios, también se indica que en este proceso se asignan las actividades a cada responsable del equipo según sus habilidades, competencias técnicas y personas todo esto con el fin de evaluarlos y analizar su impacto en función de los objetivos (Guevara, 2011). La presente investigación se lleva a cabo en una empresa ecuatoriana que se dedica a ofrecer servicio de internet en barrios susceptibles, en este estudio busca desarrollar, analizar y realizar una propuesta de mejora en el área de Recursos Humanos con la finalidad de poder tener indicadores de gestión y automatizar dichos indicadores, estos indicadores son de suma importancia para la compañía puesto que ayuda a medir de forma rápida poder detectar problemas y a su vez tomar decisiones correctas.

En el capítulo 1 se va a presentar una amplia revisión de la literatura, con el propósito de presentar las distintas teorías que se van a aplicar en este análisis, a su vez se evidenciaran conceptos claves y otras investigaciones similares para poder tener un conocimiento base que nos permita elaborar de forma adecuada los indicadores de gestión.

El capítulo 2 contiene la metodología de la investigación, donde se va a establecer el alcance de la investigación, las herramientas necesarias para construir dichos indicadores de gestión, dando paso al capítulo 3 en el cual se va a analizar los indicadores que obtuvimos y con ello diseñar un modelo de automatización de los indicadores del área de Recursos Humanos.

Formulación del Problema.

Antecedentes

Se ha establecido que una de las áreas más importante de toda organización es la de Recursos Humanos, sin embargo, esta surgió a inicios del ciclo XX, la cual fue impulsada por la Revolución Industrial y su finalidad era poder mediar los acuerdos entre empleador y empleado haciendo con ello que ambas partes se sientan conformes. En el año 1950 se asignó el nombre de Administración de Personal teniendo como principal punto manejar los conflictos que se presentaban en la organización, en el año 1970 nace finalmente el término Recursos Humanos en este momento ya se trataba a los colaboradores como un recurso productivo y se le empezó a dar valor al mismo. En el siglo XXI se cambió al término de administrar personas, en la actualidad se piensa que se administra con las personas (Chiavenato, 2011).

La presente investigación se va a basar en una empresa ecuatoriana la cual empezó sus operaciones en el año 2015, pero fue hasta el 22 de agosto del 2016 que se constituyó, esta idea surgió de dos hermanos los cuales vieron la oportunidad laboral de poder ofrecer internet a los barrios más susceptibles donde las grandes empresas no llegaban. En su corto camino la compañía ha tenido problemas esto debido a que nació de forma empírica, pero a pesar de estas adversidades la misma ha tenido una aceptación de mercado. Por otra parte, la empresa se ha especializado en proporcionar internet por fibra óptica a precios bajos en relación a sus competidores, esta tiene varios servicios diferenciadores como es garantizar una conexión de alta calidad, proporcionar un programa de salud para todos sus consumidores, una licencia de antivirus, también cuenta con un programa de monedas digitales con las cuales pueden obtener premios, tiene convenio con el gimnasio Taurus, con una clínica odontológica Inspident, McDonald, farmacia Cruz Azul, entre otras instituciones.

Contextualización del Problema

Sánchez (2019) hizo referencia que un indicador de gestión es un criterio que es usado para poder medir una actividad, evento o desempeño; y que permite a la vez obtener un informe donde se presentan los resultados esperados o las actividades o áreas donde se debe mejorar.

La compañía está presentando un problema a nivel de gastos por lo cual se procedió a investigar con la encargada del área de Recursos Humanos quien indicó

que no se estaba teniendo un control de los gastos relacionado a exceso de horas extras debido a que no se poseen indicadores de gestión, por lo que no se puede identificar de forma rápida cual es el departamento que los está ocasionando esto se transforma en una dificultad para tomar decisiones certeras para optimizar los recursos. Otro problema que presenta, es la rotación del personal incrementando los costos salariales, los gastos relacionados a beneficios sociales y este problema es causado por la falta de herramientas o indicadores que propicien una gestión eficiente en la planificación de recursos humanos, en la retención del personal y con ello una disminución en la productividad, al no poseer los indicadores oportunos no se puede visualizar un informe detallado donde se detecte cuáles son los principales problemas, que departamento está más afectado dando como consecuencia no tomar decisiones de forma adecuada.

La carencia de indicadores de gestión del área de Recursos Humanos limita a la compañía a tomar acciones correctivas ante la problemática o a su vez poder anticiparse a posibles inconvenientes, dada la falta de información que se tiene, lo cual compromete la sostenibilidad económica y la percepción de que la empresa no sea confiable o se vea poco ética. Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de indicadores como una opción muy viable para la compañía, para que con esta herramienta se puedan tomar decisiones más acertadas asegurando con ello un mejor desempeño organizacional.

Objetivo General

Diseñar una propuesta de indicadores de gestión del área de Recursos Humanos, mediante el análisis de la situación actual, con el propósito de brindarle a la empresa herramientas que permitan automatizar la medición de sus resultados y con esto optimizar la gestión del recurso y sus procesos.

Objetivos Específicos

Desarrollar una amplia revisión de la literatura, con el fin de presentar las teorías que se aplicarán, conceptos y otras investigaciones previas para con ello tener un conocimiento de base que permita elaborar los indicadores de gestión.

Establecer la metodología a usar para poder la obtener la información necesaria para evaluar la construcción de los indicadores acorde con la situación actual de la empresa

Analizar la situación actual de la empresa y diseñar la propuesta de automatización de los indicadores de gestión del área de Recursos Humanos

Justificación

La presente investigación, se va a desarrollar con el fin de poder brindarles a la comunidad, compañías e instituciones educativas, una visión más amplia sobre la importancia de poder manejar indicadores de gestión en el área de recursos humanos y como el mismo propicia tomar decisiones de forma asertiva, ayudando a crear bases sostenibles y eficientes en la compañía. Esta herramienta es de suma importancia dado que contribuye a la compañía para obtener mejor gestión de sus recursos y con ello se consiguen óptimos rendimientos económicos. Esto a su vez se revierte en la sociedad, generando nuevas plazas de empleo, lo que contribuye en el crecimiento del PIB del país. Creando con esto un entorno laboral estable y poder así garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

Adicionalmente a los beneficios antes mencionados, este estudio servirá como un referente para futuras investigaciones similares, dando como guía la metodología que se usó y que resultó apropiada en el logro de los resultados, permitiendo tener pautas de las herramientas necesarias que toda microempresa debe tomar en consideración desde sus inicios.

Preguntas de Investigación

¿Cuáles son los indicadores de gestión del área de Recursos Humanos idóneos que sirvan como herramientas para automatizar la medición de sus resultados y con esto optimizar la gestión del recurso y sus procesos?

¿Qué teorías, conceptos y otras investigaciones servirán para tener un conocimiento de base que permita elaborar los indicadores de gestión?

¿Cuál es la metodología que permita obtener la información necesaria para evaluar la construcción de los indicadores acorde con la situación actual de la empresa?

¿Cuál es la situación actual de la empresa y que propuesta de automatización de los indicadores de gestión del área de Recursos Humanos se pueden diseñar para mejorar la gestión de los recursos?

Limitaciones y Delimitaciones

Limitaciones

En la propuesta presentada, una de las limitaciones más relevante es la falta de información, ya que se tiene permitido realizar el análisis en el área de Recursos humanos, sin embargo, es poco historial que tiene la compañía en función de los elementos que conlleva desarrollar los indicadores de gestión. Otra limitación que se

plantea es no poder realizar encuesta ya que la compañía está pasando por un proceso de análisis y mejora y el realizar una encuesta que toque temas sensibles podría causar una inconformidad y generaría insatisfacción en la compañía.

Delimitaciones

Las delimitaciones en el presente estudio se centran en la recolección de datos para la elaboración de los indicadores de gestión por lo que se van a realizar únicamente entrevistas a los jefes de áreas, otra delimitación que se presenta es la formulación de los indicadores de gestión para el área de Talento humano. Otra de las delimitaciones que se plantea es no usar el nombre de la compañía para evitar exponer las falencias que se pueden presentar.

Capítulo I: Revisión de la Literatura

En el presente capítulo se abordará las teorías relacionadas con los indicadores de gestión y modelos aplicados en esta medición. Además, se definirán los conceptos pertinentes a cada variable planteada de tal forma que establezca de manera clara el aspecto a medir. Por otra parte, se realizará una exhaustiva revisión de investigaciones previas relacionadas con el tema, lo que propiciará brindar un enfoque actualizado en la tendencia de los indicadores que se utilizan en el presente en las organizaciones para medir la gestión del talento humano.

Marco Teórico

Es pertinente conocer las teorías relacionadas con el manejo eficiente en la gestión de Talento Humano para profundizar mejor en los indicadores a plantear en la presente investigación. Algunas de las teorías que se van a abordar son: la teoría Atracción-Selección-Deserción (ASA), teoría del capital humano, la teoría de recursos y capacidades y diferentes modelos de gestión del talento como el de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, Modelo de mejora continua y modelo de gestión por competencias.

Teoría Atracción-Selección-Deserción (ASA)

Como lo mencionó Schneider et al. (1995) la teoría de la atracción, selección y deserción indica que las compañías tienden a tener patrones similares al momento de reclutar al personal, al presentarse este proceso de estandarización, no se puede observar distintas personalidades. Por lo que se pudiera inferir que al optimizar el proceso de selección de personal este inconveniente sería superado e incluso con ello se lograría mejorar la cultura organizacional, a continuación se presentarán los aspectos que componen la teoría ASA:

Atracción en este es el primer paso las personas se sienten atraídas por una compañía, con ello se realiza el proceso de selección con el cual se obtiene un nuevo empleado el mismo que debe adaptarse a la cultura organizacional que posee la empresa dado a que si no se acopla no podrá permanecer mucho tiempo en su puesto de trabajo. En la fase de selección la compañía se encuentra interesada a contratar personal que compartan valores, actitudes similares para obtener como resultado una cultura organizacional afín. En la etapa de deserción se presenta que el colaborador desiste de continuar sus actividades en la compañía dado que no se siente identificados con los valores, también puede estar relacionado con una remuneración

la cual no es óptima o una expectativa negativa dando como resultado que se desvincule de la empresa (Schmidt et al, 2022).

La teoría ASA es utilizada para prevenir la desvinculación del personal con la compañía, dado que si los valores del individuo no se adaptan a la cultura organizacional su relación con la empresa no es saludable. Considerar la aplicación de esta teoría, pudiera contribuir con un cambio interno que ayude a transformar los procesos y la estructura de la empresa acorde a los valores establecidos (Garg, 2023).

Capital Humano

La teoría de Capital Humano se manifestó en la mitad del siglo pasado, siendo los creadores Schultz y Becker, desde ese momento han surgido varios estudios los cuales indican que el capital humano es el motivo principal de que la compañía crezca dando con ello un crecimiento económico y productivo (Odriozola Guitart, 2008).

Como indicó Mera y Nieto (2024) la teoría del capital humano tiene como principal función ver como se desarrollen los recursos humanos en aspectos como la salud, educación, habilidades, experiencias y la economía del país, a su vez mencionó que se considera al capital humano como activo productivo dado que se puede invertir en el personal y aumentar significativamente su valor en el mercado laboral y con ello tener un crecimiento económico.

Según Eraso & Salazar (2022) mencionó que una buena gestión del capital humano es poder reconocer y enfrentar las limitaciones que pueden presentarse al cubrir las vacantes disponibles o evaluar el desempeño. El verdadero reto que tienen las empresas es lograr que el posible colaborador encuentre su talento y sus propias condiciones de superarse, comprometerse y generar resultados impactantes dentro de la organización.

La teoría del capital humano indica que se deben desarrollar habilidades y conocimientos por medio de la educación como una inversión estratégica, dado que aumenta la productividad del colaborador y proporciona un crecimiento económico. Desde el enfoque neoclásico se mantiene que una persona estima los beneficios que presentaría en el futuro versus los costos que generaría la inversión, al invertir en capacitaciones el personal mejora su productividad y fortalece su posición dentro del mercado laboral y como consecuencia de ello se obtiene un aumento de salario que va acorde a su formación (Quintero, 2019).

Recursos y Capacidades

Como lo mencionó Borbor y Quelal (2025) esta teoría se basa en que las empresas puedan obtener beneficios gratificantes, dado que su principal objetivo es darles valor a los miembros externos de la compañía. En esta teoría se exponen el éxito de la organización en los recursos y habilidades que tiene para controlar y producir las ventas. A su vez es un instrumento que permite destacar las fortalezas y debilidades de la entidad para con ello mejorar y crear una organización sólida, de modo que las debilidades se encuentren controladas y protegidas con la finalidad de que las fortalezas se conviertan en una ventaja competitiva ante la competencia.

La teoría de recursos y capacidades consiste en presentar la evolución que se ha tenido en el pensamiento empresarial, al cambiar la perspectiva desde el entorno hacia la organización de forma interna. Con esto se destaca que no todas las compañías compiten con los mismos recursos, algunas de ellas poseen más conocimientos, relaciones o habilidades que en muchas ocasiones son difíciles de igualar. Para lo cual, se debe identificar, desarrollar y proteger los recursos que distinguen a la compañía en su desempeño laboral, dado que con ello se genera ventajas sostenibles, permitiendo que no dependan únicamente de los factores externos como la industria, el mercado, sino más bien dependería de las estrategias y fortalezas internas. Esta perspectiva impulsa a la innovación, el desarrollo del talento humano y el aprendizaje organizacional para con ello mantener la adaptabilidad en el entorno que se vuelve cambiante (Cardona y Franco, 2024).

Modelos de Gestión

Los modelos de gestión permiten presentar un marco de referencia donde se abordarán diversos factores claves como indicadores, procesos, resultados, recursos permitiendo estructurar y automatizar los indicadores del área para optimizar los recursos que la compañía posee (García, 2023).

Cuadro de Mando Integral (CMI)

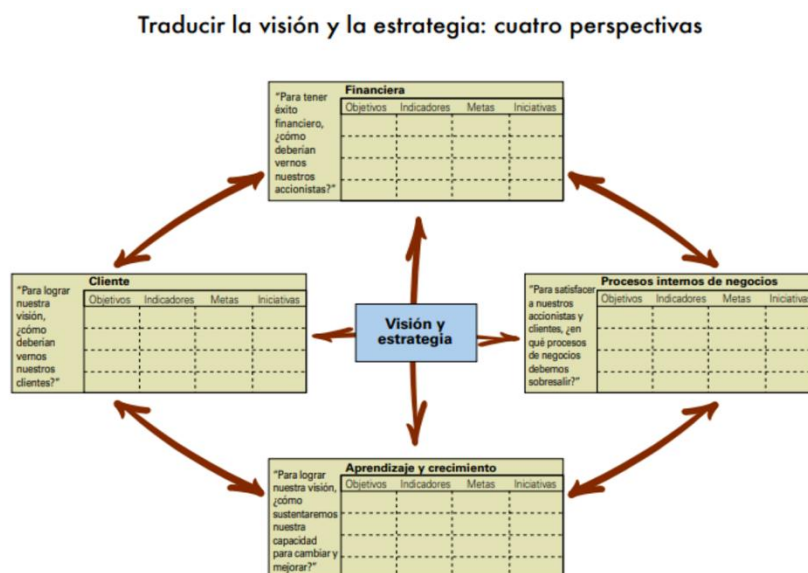
Según Kaplan & Norton (2002, como se citó en Villafuerte y Parrales, 2014) el Cuadro de mando integral nació en Estados Unidos a comienzo de los noventa por Robert Kaplan y David Norton, este se trata de una herramienta que ayuda a medir los desempeños del personal de la compañía a través de indicadores que tienen como principal objetivo cumplir la misión y visión de empresa.

Existen cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, el primer punto lo aborda como Financiero el cual se basa en todos los indicadores que conlleva esta

actividad, con el fin de poder tener una visión más amplia sobre el estado económico de la compañía, sus proyecciones a futuro, su nivel de endeudamiento, pasivos, activos y sus responsabilidades. El segundo punto es el cliente, los indicadores van diseñados para obtener la información necesaria para brindar un buen servicio al cliente, dicho instrumento ayuda a conocer la perspectiva del cliente hacia la compañía, ver falencias de esta y con ello conocer preferencias del consumidor. En el siguiente punto se menciona los indicadores en base a los procesos internos que consisten en mantener los procesos actualizados y bajo control para que la compañía pueda tener un funcionamiento correcto a su vez poder optimizar los recursos financieros y humanos. Por consiguiente el cuarto punto es el crecimiento, este permite analizar las competencias de las áreas de trabajo para con ello poder fortalecer sus conocimientos, habilidades dando como resultado una mejor cultura organizacional y crear valor en los colaboradores para que con ellos se sientan identificados con la empresa (Yagual, 2022). A continuación en la Figura 1 se presenta las cuatro perspectivas del CMI.

Figura 1.

Cuadro de Mando Integral.



Nota. Tomado del libro Kaplan y Norton (2007), Perspectivas del cuadro de mando Integral, citado por (Pedrini, 2022).

Gestión por Competencias

Otro modelo es el de la gestión por competencia, el mismo que según lo indicó Fonseca et al (2020) es una herramienta del proceso estratégico de toda

compañía, para que esta tenga un funcionamiento eficaz y eficiente. A su vez la gestión por competencia proporciona una guía para ver donde se encuentra la organización y poder determinar hasta donde quiere llegar. Cada empresa necesita personal con perfiles específicos para cada puesto de trabajo, este posee características propias y deben ser ocupados por talentos que vayan acorde al perfil necesario, para que se pueda dar la gestión por competencias debe haber un proceso de selección bastante exhaustivo y cauteloso (Rosero, 2015). Como lo mencionó Gómez (2020) el hecho de que se implemente esta gestión ayuda a garantizar la dirección de subsistemas del área de recursos humanos, identificando como primera instancia que se desarrollen las tareas y con ello poder generarle valor a la compañía. Armada (2021) indicó que existen dos tipos de corrientes una denominada la corriente americana la cual se distingue por poseer una combinación de características personales y habilidades. Dichas habilidades en ocasiones los colaboradores ya las puede tener por naturaleza o trabajos anteriores, pero la compañía también debe proporcionar capacitaciones y entrenamiento. Además este modelo propone utilizar métodos de selección en base a la observación directa y la evaluación por parte de personal experto en el tema. Por otra parte, la corriente europea indica que el colaborador debe adquirir sus conocimientos habilidades y destrezas de forma independiente, esto se presenta para que cada usuario tenga la capacidad de resolver problemas y utilizar todos sus conocimiento y técnicas.

Mejora Continua

Como lo indicó Zayas (2022) la mejora continua hace referencia a un modelo de negocio japonés el cual tiene como finalidad crear cambios progresivos, sistemáticos y sostenidos en todos los procesos de la organización, con el propósito de elaborar productos o servicios con una excelente calidad. Esta filosofía se basa en adaptarse al cambio lo que se aplica a los procesos productivos, gestión estratégica, operativa y administrativa.

El modelo de mejora continua también es conocido como ciclo PDCA en el que la P es planear y se centra en analizar el problema y elaborar un plan para resolverlo, la D significa hacer, es decir; se deben llevar a cabo las acciones que se propuso realizar, la C es verificar, en esta fase se evalúan los resultados que se obtuvo al implementar los cambios antes planteados y la A es actuar en esta etapa se estandarizan los cambios que fueron óptimos y se eliminan los procesos que no alcanzaron los resultados. Entre los principales beneficios que presenta este modelo

esta: el tener un enfoque estructurado de los procesos, poder obtener de forma visible los resultados a corto plazo, reducir los productos defectuosos, aumentar la productividad, eficacia y competitividad. Para que este modelo funcione de forma exitosa se necesita un compromiso dentro de la organización lo que implica que se debe capacitar al personal, invertir en tecnología y tiempo. El triunfo va a depender de la capacidad que tenga la compañía para identificar, priorizar y poder resolver los problemas más relevantes (Cárdenas, 2007).

A continuación, se presentarán los diferentes tipos de mejora continua que se conocen:

Figura 2.

Tipos de Mejora Continua.



Nota: Tomado de *Análisis de los sistemas de mejora continua en las empresas a través del meta- análisis* (p.13) por C. Ramirez, 2019, Tesis de grado, Tecnológico Nacional de México en Celaya. Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México.

En la Figura 2 se mencionan los distintos tipos de mejoras que existen: la primera son la pasivas que buscan reducir defectos optimizando los procesos que ya tiene la compañía. Las activas se enfocan en poder crear nuevos productos o servicios mejorando la confiabilidad, diseño y durabilidad. Entorno inmediato se busca mejorar el lugar de trabajo, se necesita a su vez que las áreas estén relacionadas para llevar a cabo la producción. Basadas en prioridades, se centra en los problemas identificados según la urgencia de este. Por último, las orientadas a objetivos y métodos, incluyen los errores y costos, optimizando con ellos los métodos, procesos y la estructura de la organización (Ramirez, 2019).

Para el desarrollo de esta investigación se va a fundamentar en la Teoría de Recursos y Capacidades, ya que se considera que es la más adecuada dado que permite generar ventajas competitivas sostenibles. A su vez como complemento se va a utilizar la Teoría de Capital Humano, para con ello poder valorar la inversión que se realiza con cada empleado. Por otra parte, la Teoría ASA, que permite comprender el proceso de atracción, selección y deserción del personal dentro de la compañía, como modelo de Gestión se va a utilizar el de Competencias dado que ayuda a evaluar el desempeño de los colaboradores en base a los indicadores.

Marco Conceptual

En el presente marco conceptual se establecen las definiciones de los términos que se abordarán a lo largo de esta investigación con el fin de poder delimitar el sentido en que se aborda cada término, para garantizar la coherencia y facilitar el análisis y los resultados que se presentarán.

Indicador

Los indicadores son instrumentos que ayudan a establecer de forma clara y precisa los objetivos, con ello los efectos esperados de una acción, a su vez estos facilitan el seguimiento de los avances mediante metas y resultados que se pueden verificar. Además, estos se desarrollan para medir el progreso de las actividades propuestas (Vargas, 2019, como se citó en Arosemena, 2022).

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son una pieza clave dentro de las organizaciones de todo tipo de negocio. Estos también conocidos por sus siglas en inglés como KPI “*Key Performance Indicators*” propicia organizar mejor sus procesos y tener una mejor visibilidad de lo que sucede dentro de la empresa en tiempo real mediante datos numéricos, que permitan realizar un análisis más estadístico; así mismo ayuda a la gerencia y jefatura de las organizaciones en la toma de decisiones, en dirección al éxito organizacional (Ortiz y Pardo, 2021, como se citó en Luna, 2025).

Automatizar

La automatización es algo que la mayoría de las empresas buscan hoy en día, ya que la misma, les asiste a las distintas organizaciones para realizar sus procesos de manera automática, es decir les ayuda a ser más eficientes, reducir tiempos, errores humanos, entre otros (Loachamín, 2024). Según Barona y Velasteguí (2021), indicaron en su investigación que automatizar los procesos, es algo sumamente importante, ya sea para empresas nuevas, como para las que ya están establecidas en

el mercado, ya que esto busca siempre una mejora continua para la organización lo cual se logra, gracias a las diferentes ideas de los distintos equipos de trabajo dentro de la empresa.

Recursos Humanos

El área de recursos humanos son los encargados de administrar a las personas y el talento que poseen las mismas, dando como resultado alcanzar los objetivos que ya se tenían establecidos en la compañía, por tanto, es de suma importancia disponer del personal preparado, de tal manera que pueda desempeñarse adecuadamente en el puesto a cargo y que la tarea se realice con una formación y motivación de por medio. Recursos humanos a su vez se encarga de administrar los procesos técnicos, hacer cumplir las reglas que tiene la empresa y a su vez también se encarga de planificar, dirigir, controlar y evaluar las tareas relacionadas a todo el personal de la organización (Quintano, 2022).

Rotación del Personal

La rotación del personal según las distintas definiciones que se abordan hace referencia al ingreso y salida del individuo en una compañía durante un tiempo específico, esta se puede presentar de forma voluntaria por parte del colaborador o por parte de la empresa de forma involuntaria. Este proceso afecta al rendimiento de entidad y a su vez a la imagen de esta. Se pueden presentar una serie de causas que motivan a la rotación, una de ellas es que exista inconformidad entre las expectativas que tiene el colaborador y la realidad del cargo generando como consecuencia que el empleado tome la decisión de retirarse de la compañía, dándose así que se desvincule el individuo de la empresa (Centeno y González, 2020).

Satisfacción Laboral

Se define a satisfacción laboral como la emoción positiva por parte del personal en base al clima que se presenta en la compañía. Para que exista un clima organizacional saludable se debe realizar un buen proceso del área de recursos humanos para poder tener como resultados colaboradores motivados, con un liderazgo óptimo y con ello lograr cumplir con sus funciones de forma efectiva y eficaz (Llaure, 2025).

Clima Organizacional

El clima organizacional es la percepción que tiene el colaborador en su puesto de trabajo, este elemento es un factor clave dado que se fomenta con trabajo en equipo, reconocimientos, liderazgo, comunicación. El clima organizacional es

muy importante ya que este influye directamente en la satisfacción del personal, el compromiso con la empresa, en la productividad y la motivación; ya que, teniendo al personal a gusto con sus funciones, se fomenta un clima óptimo para todos los integrantes de la compañía, lo que permite retener al talento, que se cumplan las tareas establecidas, la empresa empieza a ser atractiva para los posibles colaboradores (Santos y Vélez, 2024).

Horas Extras

Se denominan horas extras, a las horas trabajadas antes o después de la jornada regular, la cual es de ocho horas diarias dando como resultado 40 horas semanales, estas son conocidas como horas extraordinarias y deben ser conciliadas por parte del empleador como empleado (Ruiz, 2023).

Capacitación

Según Arévalo (2024) la capacitación es organizar los talentos de la compañía para que se puedan desarrollar de forma eficaz en las tareas que se asignan en cada puesto de trabajo, el objetivo con el capacitar al personal es poder obtener resultados excelentes, para prevenir y darles soluciones a los posibles problemas dentro de la organización y así brindar servicios de alta calidad a los usuarios.

Productividad

Como indicó Rivilla y Tayupanda (2014) que la productividad es un procedimiento para realizar mediciones que permite determinar el desempeño de los colaboradores dentro de la organización en base a las tareas asignadas y con ello optimizar el uso de recursos humanos, tecnológicos, financiero y materiales para alcanzar los objetivos establecidos por los directivos de la empresa de forma eficaz y eficientemente.

Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta la cual es usada para obtener beneficios, hacer una retroalimentación al personal que lo amerite, lo que a su vez permite realizar una investigación para observar las fortalezas y debilidades que presenta la compañía. Esta herramienta ayuda a medir los niveles de satisfacción, el progreso de cada uno de los colaboradores que se están analizando y explotar las habilidades del recurso humano que se posee (Zambrano, 2014 como se citó en Jurado, 2022).

Meta

Las metas expresan acciones concretas que deben cumplirse para alcanzar un objetivo específico y determinado. Normalmente el objetivo está asociada a varias metas, cada una contribuye desde una perspectiva particular (Internacional, 2022).

Variable

Una variable es un atributo que puede cambiar de un caso a otro dentro de la investigación, la misma se puede observar y analizar dado que adopta distintos valores, a su vez se puede medir o cuantificar para ayudar a comprender mejor el tema que se va a investigar (Oyola, 2021).

Eficiencia

Como indicó Romani et al. (2023) la eficiencia se refiere a buen uso de los recursos, sin desperdiciarlos, esto significa ser más productivo con menos recursos.

Eficacia

Según Gómez et al. (2023) la eficacia es la habilidad que se tiene para poder alcanzar las metas que se ha propuesto dentro la organización. Esto implica que la compañía asuma riesgos productivos y se desarrollen conforme a los parámetros y condiciones establecidas.

Objetivo

Los objetivos son los encargados de guiar y respaldar el desarrollo de la investigación, sin embargo, estos pueden tener dificultades al momento de redactarlos, por lo que se realizan preguntas claves para ayudar a la elaboración de estos (Coronel, 2023).

Medición

Es el proceso que indica una serie de acciones técnicas y observaciones que ayuden a determinar valor de una variable específica, para el desarrollo se utilizan herramientas que ayudan a cuantificar la magnitud con precisión (Pozo et al. 2011).

Power BI

Como mencionó Sánchez (2024) es una herramienta la cual ayuda a los usuarios a conectar, visualizar los datos de forma inmediata, este software se destaca por poder integrarse con herramientas de Microsoft, bases de datos que ayuda a obtener informes interactivos para su correcto análisis. Esta herramienta es la apropiada para modificación de datos, transformación y limpieza asegurando con ello que los resultados que se presentan son los adecuados para tomar decisiones (Burgos, 2024).

Marco Referencial

En el presente marco referencial se abordará las investigaciones relevantes y que se encuentren a la vanguardia de tal forma que se pueda comprender las tendencias actuales del conocimiento con respecto a los distintos modelos de gestión antes mencionados.

Cuadro de Mando Integral

Según Alvear (2021) propuso un modelo de Cuadro de Mando Integral que sea adaptado en la compañía Empresa Eléctrica del Austro, con el fin de fortalecer la planificación estratégica y poder controlar la gestión. En esta investigación se utilizó la metodología de diagnóstico de la empresa de forma interna y externa, diseño de un mapa estratégico alineado a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Los resultados de esta investigación fueron la elaboración del CMI que se logró integrar los objetivos, indicadores financieros, procesos internos y aprendizaje que no se presenciaban en la compañía.

Ramos y Sánchez (2021) propusieron diseñar un Cuadro de Mando Integral para el instituto educativo, basado en los procesos académicos. En esta búsqueda se realizó mediante un enfoque exploratorio- descriptivo que se llevó a cabo por entrevistas con personas claves. Se establecieron objetivos estratégicos e indicadores que están dentro de las cuatro perspectivas del modelo. En este caso los resultados demostraron falencias en la gestión por procesos y una falta de alineación con la visión que la compañía poseía, dado como recomendación fortalecer la toma de decisiones y mejorar la educación.

Tal como lo mencionó Acebo y Chalco (2023) en esta investigación se planteó diseñar el modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa importadora y distribuidora de Quito, con el propósito de mejorar la planificación estratégica y el control de gestión. Como metodología se estableció fue estudio del caso incluyendo análisis financieros del año 2018 hasta el año 2022, herramientas de diagnóstico como PESTEL, FODA y formulación de objetivos en base a las perspectivas del CMI. El resultado de esta investigación fue medir el progreso de la compañía de forma integrada, poder identificar de manera más rápida los riesgos y la toma de decisiones.

En esta investigación se propuso desarrollar un modelo de gestión basado en BSC para el departamento de contraloría y contabilidad en la compañía Kantar Worldpanel Ecuador. Se realizó una metodología basada en un enfoque descriptivo, con

un análisis documental, una exhaustiva revisión de los procesos internos y entrevistas a colaboradores claves de la compañía, obteniendo como resultado un Cuadro de Mando Integral que se acopló de forma adecuada a las necesidades del departamento financiero, con indicadores de metas y indicando que personal es responsable de la tarea asignada presentando con ello una mejor calidad del servicio y fortaleciendo a la organización de manera constante (Andrade, 2022).

Gestión por Competencias

La investigación presentada por González (2022) tuvo como objetivo principal evaluar el impacto del modelo de gestión por competencias en el desempeño laboral de una empresa agroveterinaria del cantón Libertad, aquí se aplicó un diseño mixto con un enfoque deductivo utilizado como principal herramienta encuestas a los colaboradores y a sus clientes. El resultado obtenido presentó que no existía una gestión formal por competencias lo cual dificultaba el desarrollo de las habilidades claves para el correcto rendimiento laboral.

Conforme a lo mencionado anteriormente, la presente investigación tiene como finalidad analizar y proponer un manual por competencias para la franquicia de Disensa en Milagro, para con ello poder mejorar la organización interna. Se realizó un diseño cualitativo-descriptivo con el método DACUM con la participación de los colaboradores y jefes de áreas y se llevó a cabo mediante encuestas y entrevistas. El resultado fue que se debe desarrollar un manual de funciones, acompañado de un plan de difusión para ayudar a tener claras las funciones de cada empleador y tener una mejor estructura de la compañía (Villa y Tinoco, 2022).

Calvas (2022) mencionó que buscaba determinar como las competencias laborales estaban alineadas con los objetivos de la compañía Agrocalidad, en esta investigación se usó un enfoque cualitativo- descriptivo con un análisis de entrevistas y documental de especialistas. Se identificó que había una falencia en un puesto de trabajo y se implementó normas para que este puesto sea ocupado por una persona oportuna.

Según Alcívar (2024) indicó que el objetivo de la investigación fue determinar como la gestión por competencia impacta a la productividad laboral del sector industrial de Quevedo se llevó a cabo mediante un diseño cuantitativo descriptivo utilizando encuestas a los colaboradores y gerentes de la compañía. Los resultados revelaron que la gestión por competencias influye de forma directa ya que

van alineadas a las habilidades y formación de las funciones que desempeñan los trabajadores.

Mejora Continua

Tapia (2020) indicó que se evaluaría la mejora continua y su efecto en la calidad del servicio de los restaurantes certificados, se aplicó un enfoque mixto transversal, realizado por encuestas y un análisis estadístico. En esta investigación se recomendó aplicar PDCA para así poder estandarizar los procesos.

En la presente investigación se presenta como principal objetivo implementar la mejora continua mediante la digitalización de los procesos, ellos aplicaron técnicas de mapeo de los procesos y la automatización en la compañía. Como resultado de la investigación se obtuvo que integrando estos instrumentos digitales se mejoró la eficiencia de la empresa (Santamaría, 2024).

Por otra parte, Torres y Velez (2025) presentó que el objetivo principal de su investigación fue proponer un sistema de mejora continua para poder optimizar las operaciones, en este caso se utilizó la metodología de Kaizen con ayuda de los colaboradores del área operativa entre los principales resultados que se pudieron observar es una mejora en la eficiencia de la cadena de suministro, reducción de tiempo y aumento de la satisfacción laboral.

Conforme a lo mencionado por Campuzano y Sandoval (2020) indicó que el objetivo de esta investigación fue crear una metodología de mejora continua para de esta forma optimizar los procesos operativos y administrativos de la empresa TAMECAM S.A, se utilizó un enfoque de estudio de caso preindustrial con diseño mixto se recopiló la información por medio de entrevistas, documentales y el resultado de la presente investigación fue una propuesta metodológica que detallaba los responsables de las tareas e indicadores de seguimiento, lo que a su vez permitió fortalecer la eficiencia interna de la compañía.

Marco Legal

El presente marco legal tiene la intención de sustentar legalmente la obligación que tiene la compañía al momento de implementar los indicadores de gestión. En Ecuador las empresas están organizadas por la normativa laboral que se encuentra vigente, la misma regula temas como jornada laboral, horas extras, salud y seguridad internacional, remuneración entre otros puntos. El eje principal para esta reglamentación parte de la Constitución de la República del Ecuador de la cual se mencionará a continuación.

Constitución de la República del Ecuador

Según lo mencionado en el artículo 33 y 66 de la Constitución en lo referente al derecho que tienen todos con respecto al trabajo: En el artículo 33 se hace mención de que se debe garantizar las condiciones laborales y que se respete la dignidad humana, asegurando así remuneraciones justas y un entorno laboral saludable y libremente elegido por el colaborador (Constitución de la República del Ecuador, 2021, Artículo 33). A su vez en el artículo 66 numeral 2y 3 se menciona el derecho a la igualdad, a vivir libre de violencia y se prohíbe la discriminación, esto implica respeto a la integridad física, moral, sexual y psíquica de cada persona; así como el compromiso del estado de prevenir, sancionar y eliminar cualquier forma de maltrato o abuso especialmente a los grupos vulnerables, garantizando con ello un entorno de trabajo seguro (Constitución de la República del Ecuador, 2021, Artículo 66).

Código del Trabajo del Ecuador

En el presente se Código se abordan todos los temas relacionados a lo que es la jornada laboral, remuneraciones, horas extras, beneficios entre otros puntos:

En el artículo 44 se abordan las prohibiciones que tiene la compañía, con la finalidad de garantizar las condiciones de trabajo para el colaborador, entre las principales condiciones esta la prohibición de asignar sanciones sin un memorándum antes presentado y deben estar sujetas al reglamento interno de la empresa a su vez se menciona la prohibición de acoso laboral, la cual es considerada como una falta sancionable. El artículo 47 hace mención que la jornada laboral establecida es de ocho horas diarias, no deben superar las cuarenta horas semanales por lo cual es fundamental establecer los turnos laborales para un control adecuado sobre el tiempo laborado. Como se menciona en el artículo 48 las jornadas laborales de un adolescente deben ser de seis horas diarias durante los cinco días buscando con ello proteger el bienestar de estos. En los artículos de 50 al 52 se establecen que un empleado no puede superar las cuarentas horas semanales, debe poder gozar de un descanso obligatorio de cuarenta y ocho horas consecutivas, pero se indican que puede existir casos en los que se trabajen los fines de semana con pago y entre la semana deben tener su día libre. Como se menciona en los artículos 82-84 el salario básico de cada colaborador puede pagarse por horas, días, semanas o meses según lo establecido en el contrato, se menciona que si el trabajo fue realizado por obra o por una proporción de la obra el colaborador tiene derecho a tener su pago al finalizar la semana laboral (Código del Trabajo, 2020, arts 44,47,48,50-52,82-84).

Capítulo II: Metodología de la Investigación

En la presente investigación se basa en el enfoque cualitativo ya que busca incluir las percepciones y experiencias de los colaboradores de la compañía usando como herramienta principal la entrevista. Se incluirá un método inductivo permitiendo así recolectar la información y presentar un análisis en base a los datos obtenidos. El diseño es no experimental con un corte transversal, dado que los datos van a ser recolectados en un único momento, además la investigación tiene un alcance exploratorio ya que pretende indagar en los aspectos pocos tratados en la empresa. La compañía cuenta con 163 personas, de las cuales las jefaturas ocupan el 7,5%, incluyendo jefes de áreas específicas y personal de recursos humano. Se realizarán entrevistas considerando tanto al personal de las jefaturas como a subalternos, los mismos que son claves para entender como la empresa percibe la aplicación de los indicadores de gestión.

Enfoque Cualitativo

Como lo mencionó Cejas et al. (2023) el enfoque cualitativo se basa en explorar los fenómenos desde la perspectiva comprensiva y contextual, dado que radica en la capacidad de poder captar las percepciones y experiencias de las personas por medio de datos no estructurados como son las entrevistas u observaciones. El constante uso de esta herramienta permite realizar análisis profundos y humanizados. En la presente investigación se utilizará dicho enfoque ya que la herramienta a usar es la entrevista y en base a ella se realizará un exhaustivo análisis.

Método Inductivo

El método inductivo se fundamenta a partir de las experiencias para así poder construir conocimientos generales permitiendo que los individuos a partir de observar, realizar análisis, formulen conceptos y de esta forma entiendan la teoría (Palmett, 2020). El método inductivo es el más adecuado para esta investigación dado que se usará entrevistas, permitiendo así construir conclusiones desde la perspectiva de los jefes o supervisores de área.

Diseño No Experimental con Corte Transversal

El diseño no experimental es el que se caracteriza por observar al personal en su entorno natural y no manipula, ni estimula las variables. El diseño con corte transversal recolecta los datos necesarios para la investigación en un solo momento determinado (Arias, 2021). Este diseño no experimental con corte transversal va a ser

fundamental para la investigación dado que se va a realizar dentro de la organización y por medio de entrevista la cual se realiza una sola vez.

Alcance Exploratorio

El alcance exploratorio se utiliza en investigaciones que abordan temas pocos estudiados o que son totalmente nuevos, con el propósito de comprender o establecer nuevas ideas o patrones (Ramos, 2020). Se usará dicho alcance dado que se busca generar un acercamiento al departamento de recursos humanos por medio de entrevistas, ya que no se presentan estudios previos basados en indicadores en la empresa objeto de estudio, esta herramienta ayudará a identificar percepciones y patrones de los colaboradores, para así construir y definir los indicadores de medición más apropiados que se ajusten al perfil de la empresa.

Instrumento de Medición

En la presente investigación se va a realizar la recolección de datos por medio de una entrevista semiestructurada, dado que la compañía no ha desarrollado indicadores de gestión en el área de talento humano y esta herramienta es la óptima ya que permite explorar de forma flexible y se escuchan las percepciones, las sugerencias y propuestas de los colaboradores. Acorde con Villarreal y Cid (2022), la entrevista genera la posibilidad de que los usuarios se puedan expresar ante una situación con sus propias palabras y dando su punto de vista.

Las entrevistas semiestructuradas son aquellas que muestran un grado de flexibilidad aceptable, y a su vez mantiene la suficiente similitud para con ello poder alcanzar las interpretaciones acordes al tema de estudio. Este tipo de entrevista es la más usada dado que asocia la expectativa de que las personas entrevistadas expresen sus puntos de vista, de forma relativamente abierta dado que es una entrevista estandarizada o un cuestionario (Díaz et al. 2013).

Formato de Entrevista

A continuación, se presentan las preguntas a realizar, la cual se detalla que dicha entrevista se va a llevar a cabo de forma presencial y a su vez se menciona que los resultados se van a tratar de forma confidencial y se utilizarán para fines educativos.

Pregunta 1. Desde su experiencia en el departamento, ¿cree usted que va a ser óptimo aplicar los indicadores de gestión en el área de recurso humanos, para así poder monitorear los aspectos como nómina, capacitación, selección, seguridad y bienestar del personal, por qué?

Pregunta 2. ¿Qué beneficios cree que se podría obtener si se midieran los aspectos antes mencionados?

Pregunta 3. ¿Qué dificultades cree que podrían presentarse al momento de implementar los indicadores de gestión en su departamento?

Pregunta 4. ¿Cuáles considera usted que son los aspectos más importantes que se deben monitorear en el área de talento humano?

Pregunta 5. ¿Qué tan factible es implementar un sistema que ayude a evaluar la eficacia de las capacitaciones impartidas a los colaboradores?

Pregunta 6. ¿Cómo considera usted que se podría mejorar el proceso de selección si se aplicaran métricas como el tiempo promedio de cobertura de la vacante disponible o a su vez la tasa de éxito en las contrataciones?

Pregunta 7. ¿Cuál es su opinión en base a medir formalmente el impacto de la adaptación de los nuevos colaboradores en la compañía?

Pregunta 8. ¿De qué manera la compañía podría beneficiarse al monitorear el desarrollo de los colaboradores?

Pregunta 9. ¿Por qué considera que es importante medir los aspectos como seguridad industrial o la salud ocupacional?

Pregunta 10. ¿Considera relevante establecer métricas en base a la inclusión, bienestar y clima laboral? ¿Por qué?

Pregunta 11. ¿En qué aspectos considera usted que el uso de los indicadores de gestión puede ayudar a mejorar la toma de decisiones?

Pregunta 12. ¿Estaría dispuesto a participar en los procesos que ayuden a definir los indicadores de gestión en su departamento?

Pregunta 13. ¿Qué aspectos consideraría que deben medirse en su departamento para mejorar la gestión?

Pregunta 14. Si se implementasen indicadores de gestión ¿cuáles considera necesarios?

Pregunta 15. ¿Qué tipo de información se maneja en su departamento que sea de suma importancia para facilitar la implementación de los indicadores?

Pregunta 16. ¿Con qué frecuencia considera usted que es ideal realizar la revisión de los indicadores?

Pregunta 17. ¿Qué decisiones cree usted que se podrían tomarse en base a los resultados de los indicadores?

Pregunta 18. ¿Considera que su personal estaría dispuesto a colaborar si se aplicarán estas mediciones? ¿Por qué?

Pregunta 19. ¿Qué beneficios esperaría si se aplicaran los indicadores de gestión?

Pregunta 20. ¿Qué sugerencia daría para asegurar que este proceso de medición genere mejoras en los departamentos?

Población

La compañía está compuesta por 163 colaboradores, dividida en 6 departamentos agrupadas como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1.

Distribución de colaboradores en la empresa.

Área	Jefaturas	Colaboradores
Administrativo	2	5
Customer Experience	5	47
Financiero	2	18
Operaciones & TI	10	64
Producto	1	1
Talento Humano	1	7
Total	21	142

Nota. Tomado de la nómina actual de la empresa objeto de estudio

Muestra

De acuerdo con Martínez (2012) cuando se realizan entrevistas no existe un número predefinido para el tamaño de la muestra, sino que esto se limita hasta llegar a la saturación de datos. No obstante, se pretende tomar al menos un individuo por cada área y por cada nivel jerárquico.

Recolección de la Información

El proceso de recolección de la información se va a desarrollar en un período estimado de quince días, los cuales se van a organizar de la siguiente manera: dos días destinados a la coordinación y agendamiento de las entrevistas, cuatro días para la ejecución de la entrevista con el personal, cinco días para transcribir la entrevista y revisar si se tiene información detallada, dos días para complementar información en caso de que se presenten vacíos o dudas y por último dos días para la organización de los datos obtenidos. Con dicha planificación se garantiza calidad y coherencia del proceso de investigación.

Por otra parte, es necesario que para el proceso de recolección se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

Las siguientes recomendaciones para llevar a cabo entrevistas semiestructuradas, se indica que el entrevistador debe mantener una actitud receptiva que ayude facilitar las respuestas del entrevistado, pero sin influir en sus respuestas. Los silencios no deben considerarse incómodos más bien el objetivo es que el personal profundice en sus ideas. También se menciona que la comunicación verbal debe adaptarse al contexto, se debe cuidar el tono de voz y lenguaje. A nivel no verbal se debe mantener contacto visual, una postura abierta y respetuosa, a su vez se pueden incluir gestos o emitir sonidos de afirmación. Se debe evitar interrumpir o emitir juicios, se puede realizar preguntas para aclarar lo que el entrevistado dice y como último punto se debe preguntar si desea agregar algún tipo de información sobre los temas previamente conversados (Troncoso y Amaya, 2016).

Procesamiento de los Datos

Para el desarrollo de esta investigación, se recopiló la información a través de 14 entrevistas semiestructuradas las cuales fueron dirigidas a jefes de área y personal operativo de la compañía. En estas entrevistas se pretende explorar las percepciones de los colaboradores sobre la implementación de indicadores de gestión en el área de recursos humanos.

El procesamiento de los datos recolectados en las entrevistas se realizará un análisis, la cual permite organizar, analizar y visualizar la información de forma cualitativa. Para con ello analizar patrones, áreas de mejora que ayuden a sustentar la propuesta.

Capítulo III: Evaluación de la Situación Actual y Diseño de la Propuesta de Automatización de Indicadores

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos a partir de las 14 entrevistas que se realizó al personal de la compañía. La información fue procesada mediante un enfoque cualitativo, utilizando la técnica de Triangulación que permitió el análisis de las respuestas, la cual dio paso a identificar los aspectos más importantes relacionados con los indicadores de gestión del área de Talento Humano.

Evaluación de la Situación Actual

Según lo que mencionó, Ardila & Rueda (2013) se considera una saturación de datos cuando las entrevistas empiezan a mostrar respuestas repetitivas y no aportan nuevos elementos. En esta investigación se alcanzó la saturación de los datos tras la entrevista decimosegunda, dado que las respuestas de los últimos colaboradores coincidían en gran medida y percepciones ya mencionadas previamente.

El procesamiento de los datos se llevó a cabo de forma ordenada, siguiendo las distintas fases:

1. Transcripción de las entrevistas: Cada entrevista fue transcrita de forma íntegra, intentando mantener la esencia de las respuestas conforme fueron expresadas. Solo se realizaron ajustes como acentos y signos de puntuación para facilitar así su análisis.

2. Lectura y depuración: Se realizó una lectura minuciosa de todas las transcripciones para con ello identificar las ideas claves y luego proceder a eliminar las repeticiones innecesarias y asegurar con esto que la información quede lista para clasificar.

3. Clasificación por categorías: En base a los objetivos de la investigación, la información fue organizada en categorías generales como:

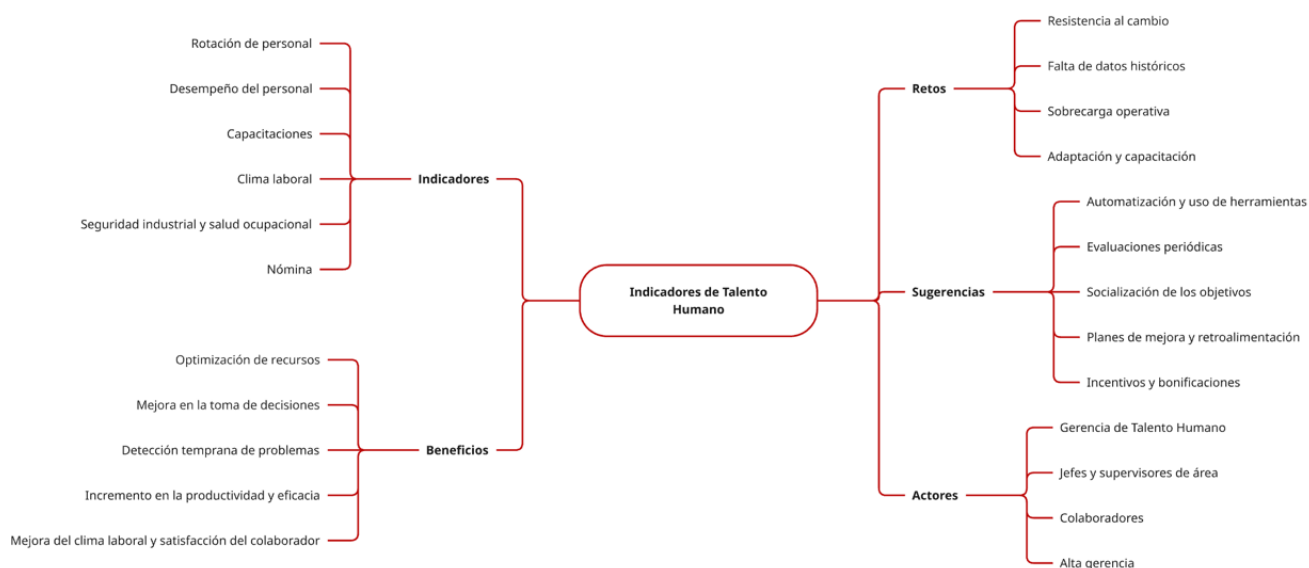
- Indicadores de Gestión.
- Beneficios.
- Retos.
- Sugerencias de mejora.
- Actores involucrados.

4. Organización del análisis: Una vez se estableció las categorías, se organizaron las respuestas en cuadros, lo cual permitió visualizar con mayor claridad las ideas que se repetían con más frecuencia entre el personal.

A continuación, se presenta un esquema el cual sintetiza los resultados obtenidos de las entrevistas antes realizadas:

Figura 3.

Esquema de los indicadores de Talento Humano.



Nota. Esquema de los indicadores en base a las entrevistas.

En la Figura 3, se resumen las percepciones que tienen los colaboradores en base a que se desarrollen indicadores de gestión. Entre los indicadores más mencionados se encuentra rotación del personal, desempeño, capacitaciones, clima laboral, seguridad y seguridad ocupacional, así como la gestión de nómina. Estos indicadores ayudan a evaluar la estabilidad desarrollo y bienestar del personal; entre los beneficios se encuentra la optimización de los recursos, la mejora en la toma de decisiones, la detección temprana de problemas, aumento de la productividad y la satisfacción del personal; entre los retos se puede mencionar la resistencia al cambio, falta de datos históricos, la sobrecarga laboral y la falta de capacitación constante; las sugerencias incluyen la automatización de procesos, realizar evaluaciones periódicas, socializar los objetivos y la necesidad de las capacitaciones más seguido y por último los actores claves son la gerencia de talento humano, los jefes de los departamentos, los colaboradores y los gerentes de la compañía quienes deben trabajar coordinadamente para lograr resultados efectivos.

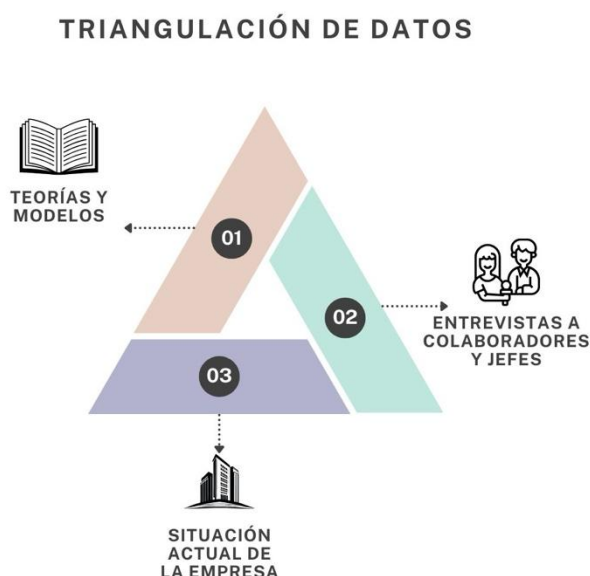
Triangulación de los datos

En la presente investigación se empleó la triangulación de datos lo cual permitió reunir y contrastar la información proveniente de distintas fuentes con el propósito de poder así evaluar la exactitud de los resultados obtenidos (Jordán et al., 2025).

A continuación, se presentará la triangulación de los datos:

Figura 4.

Triangulación de los datos entre teorías, entrevistas y situación actual.



Nota. Triangulación de datos en relación con las entrevistas y los modelos teóricos

En la Figura 4, se evidencia el proceso de triangulación de datos, el cual permite integrar y comparar la información de tres fuentes distintas para con ello obtener conclusiones más reales sobre la situación actual de la compañía. Se puede observar que en el primer vértice del triángulo se encuentra las teorías y modelos usados en esta investigación como son cuadro de mando integral, teoría de capital humano, gestión por competencias, teoría ASA y enfoque de recursos y capacidades los cuales dan una pauta de que indicadores se deben aplicar, monitorear y como estructurarlos. En el segundo vértice se encuentran las entrevistas realizadas a los colaboradores y jefes y de esta forma se logró conocer la percepción interna sobre los indicadores más relevantes, identificar los beneficios esperados, sugerencias de mejora y a su vez los principales retos que se pueden presentar. Finalmente, en la

base del triángulo se presenta la situación actual de la compañía que demuestra el estado real de los procesos y la información disponible.

Teorías y Modelos

Para determinar la importancia de los indicadores de gestión que se propone apoyarse en las teorías y modelos de gestión ya propuestos, a continuación, se desarrollara cada perspectiva:

Teoría del capital humano: Esta teoría hace énfasis a la inversión en capacitaciones y el desarrollo de los colaboradores para poder aumentar la productividad y el desempeño del personal. El indicador de capacitaciones aplica directamente en esta teoría y a su vez se indica que estos deben ser medidos periódicamente.

Gestión por competencias: Se plantea que se debe medir la satisfacción del colaborador y a su vez el cumplimiento de las metas establecidas por aquello el indicador que se apoya en este modelo es el de desempeño de las personas, este se sugiere medirse de forma trimestral o semestral.

Teoría ASA: Indica la importancia de monitorear la rotación del personal y a su vez la satisfacción por ser indicadores que impactan directamente al costo se sugiere medirlo de forma mensual y de forma trimestral consolidados.

Cuadro de mando integral: Este modelo establece la necesidad de integrar los indicadores de nómina, clima laboral y seguridad y salud ocupacional se sugiere visualizarlos de manera mensual para con estos mejorar la toma de las decisiones estratégicas y la mejora continua.

Teoría de recursos y capacidades: Señala que la ventaja competitiva de la empresa depende de la correcta gestión del recurso humano. En este caso el clima laboral y la satisfacción del colaborador deben monitorearse semestralmente para con ello poder garantizar el fortalecimiento de las capacidades internas.

Entrevistas al personal

Se aplicaron las entrevistas a los jefes y personal operativo de las distintas áreas, identificando los indicadores más relevantes en base a la percepción interna.

Indicadores más mencionados: Rotación del personal, capacitaciones, clima laboral, satisfacción del colaborador, seguridad y salud ocupacional y nómina

Beneficios: Optimización de los recursos, mejora de la toma de decisiones, detección temprana de los problemas, mayor productividad y motivación.

Retos: Resistencia al cambio, sobrecarga laboral, falta de datos históricos y limitaciones en las capacitaciones.

Sugerencias: Implementar evaluaciones periódicas, automatizar los indicadores, socializar los objetivos y fortalecer la cultura organizacional.

Diseño de la Propuesta de Automatización de Indicadores

En base al análisis de las entrevistas las teorías de gestión aplicadas y la triangulación de datos, se identificaron los indicadores claves que permiten medir de manera integral el desempeño del área de talento Humano. Estos indicadores reflejan la productividad, la satisfacción, la capacitación y el cumplimiento de condiciones laborales adecuadas para el personal.

Rotación del personal: El índice de rotación de personal es un indicador que refleja cuántos empleados ingresan y cuántos dejan la empresa durante un periodo específico. Su objetivo es obtener un porcentaje que permita reconocer si la rotación en la empresa se mantiene en niveles bajos o si resulta alta (Rubio, 2023).

Fórmula:

$$\text{Rotación (\%)} = \frac{\text{Número de salidas en el periodo}}{\text{Total de colaboradores en el mes}} * 100$$

Capacitaciones: El indicador de capacitaciones mide si la formación del personal cumple sus objetivos, considerando la calidad de las sesiones, la aplicación de lo aprendido y su impacto en el desempeño (Urbancová et al., 2021).

Fórmula:

$$\text{Capacitación (\%)} = \frac{\text{Personas capacitadas}}{\text{Total de colaboradores programados}} * 100$$

Clima Laboral: El indicador de clima laboral evalúa cómo perciben los colaboradores su entorno de trabajo, considerando aspectos como relaciones, comunicación, liderazgo y motivación (Shuffler et al., 2010).

Fórmula:

$$\text{Clima Laboral (\%)} = \frac{\text{Puntaje obtenido en encuestas}}{\text{Puntaje máximo posible}} * 100$$

Seguridad y Salud Ocupacional: El indicador de Seguridad y Salud Ocupacional muestra la capacidad de la empresa para prevenir riesgos y cuidar la

integridad de su personal a través del cumplimiento de normas, la capacitación y el uso correcto de EPP (Rodríguez y Hurtado, 2023).

$$\text{Salud y Seguridad (\%)} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de accidentes en el mes}}{\text{Total de los colaboradores en el mes}} * 100$$

Gestión de Nómina: El indicador de Gestión de Nómina evalúa la eficiencia en el control de asistencias, permisos y pagos dentro de los plazos establecidos (Pimenta y Seco, 2021).

$$\text{Nómina (\%)} = \frac{\text{Procesos correctos de nómina}}{\text{Procesos Totales de nómina}} * 100$$

Desempeño del Personal: El indicador de desempeño del personal permite evaluar qué tan bien los colaboradores cumplen sus metas, tanto individuales como en equipo. Considera la eficiencia, la calidad del trabajo y su aporte a los objetivos de la organización, facilitando la identificación de áreas de mejora y el fortalecimiento de los resultados (Pacheco y Rosas, 2023).

$$\text{Desempeño (\%)} = \frac{\text{Número de personas que cumplen + cumplen parcialmente}}{\text{Total de personas evaluadas}} * 100$$

Cálculo de Indicadores de Gestión

A continuación, se presentarán los cálculos de los indicadores de gestión como son rotación del personal, capacitaciones, clima laboral, salud y seguridad ocupacional, nómina y desempeño del personal.

Tabla 2.

Rotación del Personal

Meses	Número de salidas en el periodo	Tal de colaboradores en el mes	Indicador
Enero	22	198	11,1%
Febrero	11	183	6,0%
Marzo	8	178	4,5%
Abril	8	175	4,6%
Mayo	7	171	4,1%
Junio	8	175	4,6%
Julio	11	170	6,5%
Agosto	7	169	4,1%
Septiembre	7	166	4,2%
Octubre	4	168	2,4%
Noviembre	1	171	0,6%
Diciembre	2	175	1,1%
Total	96	175	4,48%

Nota. Indicador de rotación del personal

En la Tabla 2, se demuestra que, durante el año 2024, la compañía registró una rotación de personal de 4,48%, con un total de 96 salidas. Los meses con mayor rotación fueron enero con 11,1% y julio con 6,5%, lo que podría indicar que es por terminación de contratos o falta de estrategias para retención del talento. En comparación con noviembre y diciembre que se presentaron los valores más bajos lo que demuestra que hubo mayor estabilidad laboral.

Tabla 3.

Capacitaciones.

Meses	Personal convocado	Personas Capacitadas	% de asistencia
Enero	124	117	94%
Febrero	44	43	98%
Marzo	203	193	95%
Abril	47	47	100%
Mayo	107	105	98%
Junio	117	117	100%
Julio	78	76	97%
Agosto	197	179	91%
Septiembre	87	86	99%
Octubre	122	104	85%
Noviembre	134	130	97%
Diciembre	54	48	89%
Total	110	104	95,30%

Nota. Indicador de capacitaciones.

En la Tabla 3, se demuestra que la compañía alcanzó un promedio de asistencia del 95,30% en sus capacitaciones, lo que refleja un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores. En los meses de abril y junio lograron una participación del 100% mientras que en el mes de octubre obtuvieron un 85% y diciembre del 89% fueron los meses más bajos y estos descensos pueden ser por sobrecarga laboral o desmotivación.

Tabla 4.

Clima Laboral.

Meses	Respeto	Credibilidad	Equidad	Compañerismo	Orgullo
Enero a Junio	82%	84,00%	83,00%	85,00%	85,00%
Julio a Diciembre	No se evaluó	No se evaluó	No se evaluó	No se evaluó	No se evaluó

Nota. Indicador de clima laboral

Como se aprecia en la Tabla 4, el clima laboral en la empresa muestra que se tiene un déficit de seguimiento durante la mayor parte del año. Solo en el mes de

junio se presentaron datos con altos porcentajes tales como respeto con un 82%, credibilidad un 84%, equidad un 83%, compañerismo un 85% y orgullo un 85%. El resto del año no se presentó registro del indicador por lo que se asume que no ha tenido seguimiento.

Tabla 5.

Seguridad y Salud Ocupacional.

Meses	Accidente	Total colaboradores en el mes	Tasa de Accidente	% seguridad
Enero	0	198	0,0%	100,0%
Febrero	0	183	0,0%	100,0%
Marzo	1	178	0,6%	99,4%
Abril	1	175	0,6%	99,4%
Mayo	1	171	0,6%	99,4%
Junio	0	175	0,0%	100,0%
Julio	1	170	0,6%	99,4%
Agosto	1	169	0,6%	99,4%
Septiembre	0	166	0,0%	100,0%
Octubre	2	168	1,2%	98,8%
Noviembre	0	171	0,0%	100,0%
Diciembre	2	175	1,1%	98,9%
Total	9	175	0,4%	99,6%

Nota. Indicador de seguridad y salud ocupacional

La compañía mantiene un buen nivel de seguridad con un promedio del 99,6% aunque se reportaron 9 accidentes en el año, como se observa en la Tabla 5. Los meses en que se dieron fue en octubre y diciembre, lo que se sugiere reforzar los controles preventivos en estos meses.

Tabla 6.

Nómina.

Meses	Administrativo	Customer Experience	Financiero	Operaciones y TI	Producto	Talento Humano
Enero	0%	12,86%	19,27%	66,54%	0,00%	1,34%
Febrero	0%	21,28%	12,54%	65,26%	0,00%	0,93%
Marzo	0%	15,97%	13,07%	69,73%	0,00%	1,23%
Abril	0%	14,26%	11,03%	73,85%	0,00%	0,86%
Mayo	0%	16,04%	7,78%	75,45%	0,00%	0,73%
Junio	0%	18,81%	8,47%	71,72%	0,00%	1,00%
Julio	0%	9,53%	10,41%	79,08%	0,00%	0,98%
Agosto	0%	17,14%	8,82%	72,66%	0,00%	1,38%
Septiembre	0%	12,24%	11,60%	75,34%	0,00%	0,83%
Octubre	0%	13,93%	7,65%	78,42%	0,00%	0,00%
Noviembre	0%	17,85%	7,85%	74,30%	0,00%	0,00%
Diciembre	0%	7,89%	10,23%	81,72%	0,00%	0,17%
Total	0%	14,82%	10,73%	73,67%	0,00%	0,79%

Nota. Indicador de nómina elaborado por autora.

La tabla 6 indica que el departamento de operaciones y TI tiene la mayor carga en las horas extras con un 73,67% anual, lo que sugiere que tienen una alta demanda que podría afectar a la eficiencia y bienestar del personal. Los departamentos que siguen son *customer experience* con 14,82% y financiero con un 10,73%, mientras que administrativo, producto y talento humano muestran niveles casi nulos.

Tabla 7.

Desempeño del Personal.

Meses	Exceden	Cumplen	Cumplen Parcial	No cumplen	Total colaboradores en el mes	Indicador
Enero	3	8	4	2	198	5,6%
Febrero	3	8	4	2	183	6,0%
Marzo	3	8	4	2	178	6,2%
Abril	3	8	4	2	175	6,3%
Mayo	3	8	4	2	171	6,4%
Junio	3	8	4	2	175	6,3%
Julio	2	10	10	3	170	8,5%
Agosto	2	10	10	3	169	8,6%
Septiembre	2	10	10	3	166	8,7%
Octubre	2	10	10	3	168	8,6%
Noviembre	2	10	10	3	171	8,5%
Diciembre	2	10	10	3	175	8,3%
Total	30	108	84	30	175	7,33%

Nota. Indicador de desempeño del personal

En la Tabla 7 se evidenció que el promedio anual de desempeño del personal es de 7,33%, tiene una clara tendencia positiva a partir del mes de julio. En los primeros seis meses del año, el indicador se mantuvo por debajo de 6,5% mientras que en el segundo semestre superó el 8% lo que demuestra una mejora progresiva en el cumplimiento de los objetivos.

Propuesta de Mejora

A partir del análisis realizado a los indicadores sobre la gestión de talento humano en la empresa de telecomunicaciones, se evidenció que no existe un sistema estructurado de indicadores que permita medir, evaluar y así poder tomar decisiones estratégicas en el desempeño laboral. Si bien si se identificó que existen ciertos indicadores como el de horas extras o número de salidas del personal, estos no se encuentran sistematizados ni integrados bajo una metodología de seguimiento. Ante esta situación, se propone la implementación de un sistema de gestión por

indicadores apoyados en el uso de *Power BI*, ya que permite construir paneles visuales dinámicos y con esto ayuda a la toma de decisiones basadas en datos reales, poder identificar alertas de forma temprana, identificar oportunidades de mejora y así poder diseñar planes de acción efectivos.

Además, el uso de esta herramienta contribuirá a tener una mayor transparencia en los procesos, fortalecerá la cultura de evaluación y con ello permitirá que los jefes como los colaboradores puedan dar seguimiento a su desempeño de forma clara y generar mayor compromiso.

Proceso de Integración de los Indicadores en *Power BI*

Para poder optimizar la gestión de los indicadores de talento humano, se plantea un ejemplo de un proceso estructurado para con ello poder realizar la recolección, cargar y analizar los datos a través de la herramienta *Power BI*:

1. **Recolección de los datos:** Cada departamento registrará de forma mensual o trimestral la información en una plantilla estandarizada en Excel o en una base de datos en la nube como *Google Drive*, *One Drive* o *SharePoint*.
2. **Cargar los datos en *Power BI*:** El documento central estará vinculado directamente al *Power BI*, de manera que cada actualización en la plantilla se refleje de forma automática en los *dashboards*.
3. **Procesamiento y visualización:** *Power BI*, procesará los datos y generará gráficos e indicadores en tiempo real, los indicadores estarán organizados por departamento.
4. **Revisión y análisis:** El jefe del departamento de talento humano y la gerencia revisarán los *dashboards* en reuniones mensuales, para con ello poder evaluar los resultados, evaluar tendencias y tomar decisiones de manera oportuna.
5. **Almacenamiento y respaldo:** El documento central se va a respaldar de forma mensual para con ello poder conservar el histórico y poder garantizar la disponibilidad de la información.

A continuación, se presentará una tabla resumen donde se demuestren los indicadores claves para el departamento de talento humano, diseñada para su futura implementación a través de *Power BI*. Este diseño busca establecer una base estandarizada que permita obtener información de forma precisa, optimizando su integración en *dashboards* interactivos los cuales ayudan a mejorar la toma de decisiones:

Tabla 8.*Cuadro de indicadores y sus responsables.*

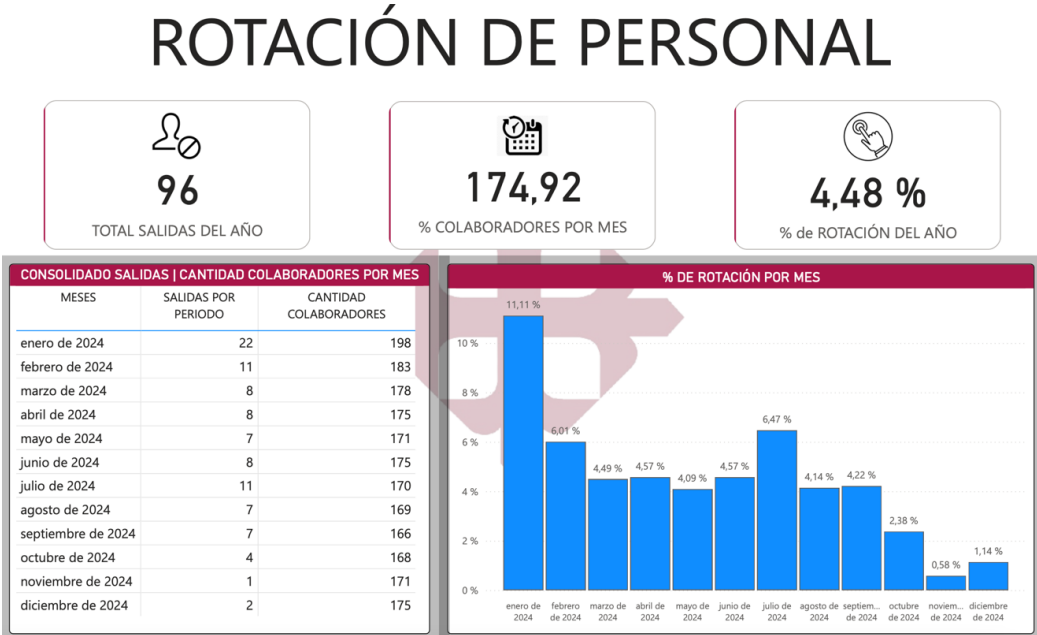
Indicador	Fórmula	Periodicidad	Responsable
Capacitación del personal	$\frac{\text{Número de personas capacitadas}}{\text{Número de personal convocado}} \times 100$	Mensual	Jefe de Talento Humano
Desempeño del personal	$\frac{\text{Número de personas que exceden o cumplen}}{\text{Total de personas}} * 100$	Mensual	Jefe de Talento Humano
Rotación del personal	$\frac{\text{Número de salidas en el periodo}}{\text{Total de colaboradores en el mes}} * 100$	Mensual	Jefe de Talento Humano
Clima Laboral	$\frac{\text{Puntaje obtenido en encuestas}}{\text{Puntaje máximo posible}} * 100$	Trimestral	Jefe de Talento Humano
Seguridad y salud ocupacional	$\frac{\text{Nº de accidentes en el mes}}{\text{Total de los colaboradores en el mes}} * 100$	Mensual	Jefe de Salud y seguridad ocupacional
Nómina	$\frac{\text{\# de horas extras en el departamento}}{\text{Total de horas extras de la empresa}} \times 100$	Mensual	Jefe de Talento Humano/ Jefe de operaciones

Nota. Cuadro de indicadores y sus responsables

En la tabla 8, se presentan los indicadores esenciales como capacitación, desempeño, rotación, clima laboral, nómina, salud y seguridad ocupacional; a su vez se define los responsables de cada indicador que formenta la confiabilidad de los datos, mientras que en la periodicidad permite realizar un seguimiento constante. La integración de la información con el *Power BI*, permitirá generar visualizaciones dinámicas, facilitando así la detección de posibles problemas, oportunidades de mejora en la toma de decisiones pero estas van respaldadas con un fundamento.

A continuación, se presentarán los indicadores construidos mediante *Power BI*, como una propuesta inicial para demostrar el impacto positivo que tendría la implementación dentro del departamento de talento humano.

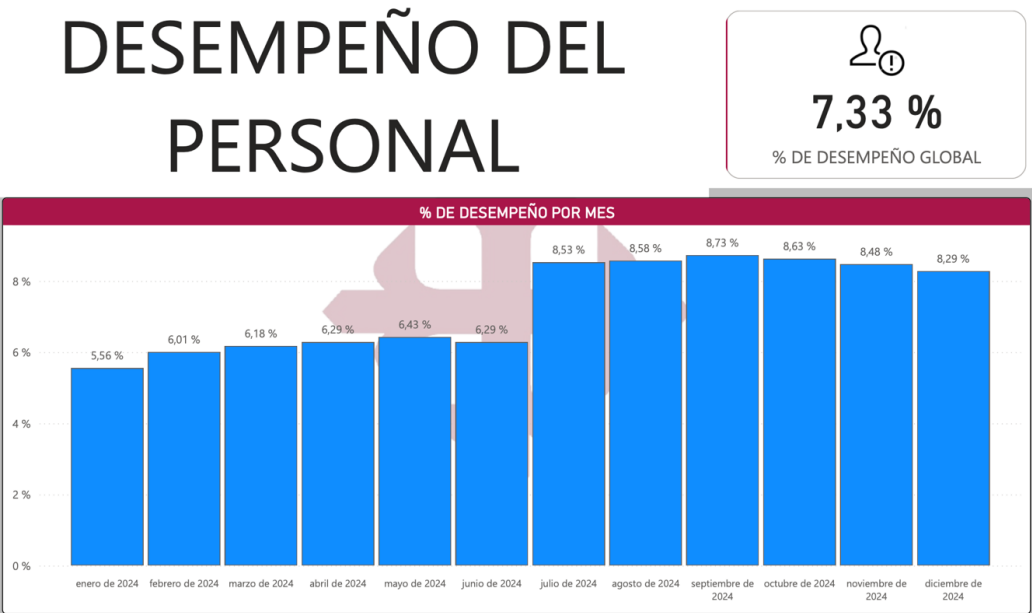
Figura 5.
Rotación de personal.



Nota. Rotación del personal

Como se presenta en la Figura 5, la rotación anual fue de 4,48%, en enero 11,11% y en julio 6,47% los meses con mayor salida del personal.

Figura 6.
Desempeño del personal.



Nota. Indicador de desempeño

En la Figura 6, se evidenció una tendencia positiva en el desempeño del personal a lo largo del año. El indicador global alcanzo un 7,33% con un crecimiento sostenido desde julio, mes que se superó el 8%.

Figura 7.
Capacitación del personal.



Nota. Indicador de capacitación.

En la figura 7, se refleja un alto compromiso con la formación continua con un porcentaje de capacitación global de 95,30%.

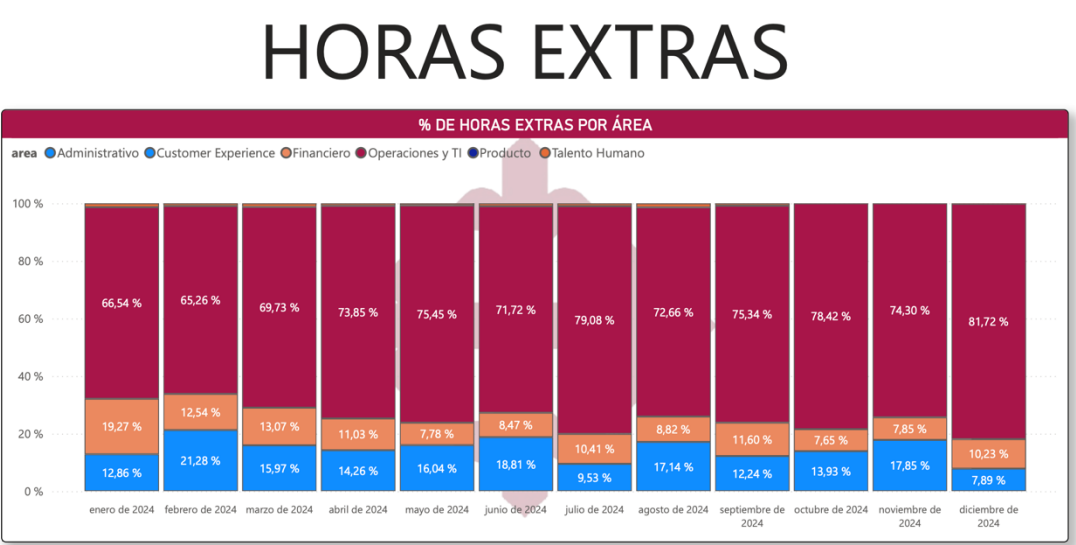
Figura 8.
Salud y seguridad ocupacional.



Nota. Indicador de seguridad y salud ocupacional.

En la figura 8, la empresa alcanzó un 99,56 % de seguridad global, manteniendo varios meses sin accidentes. Los incidentes se concentraron en marzo, abril, mayo, julio, agosto, octubre y diciembre, siendo estos dos últimos los de menor porcentaje de seguridad.

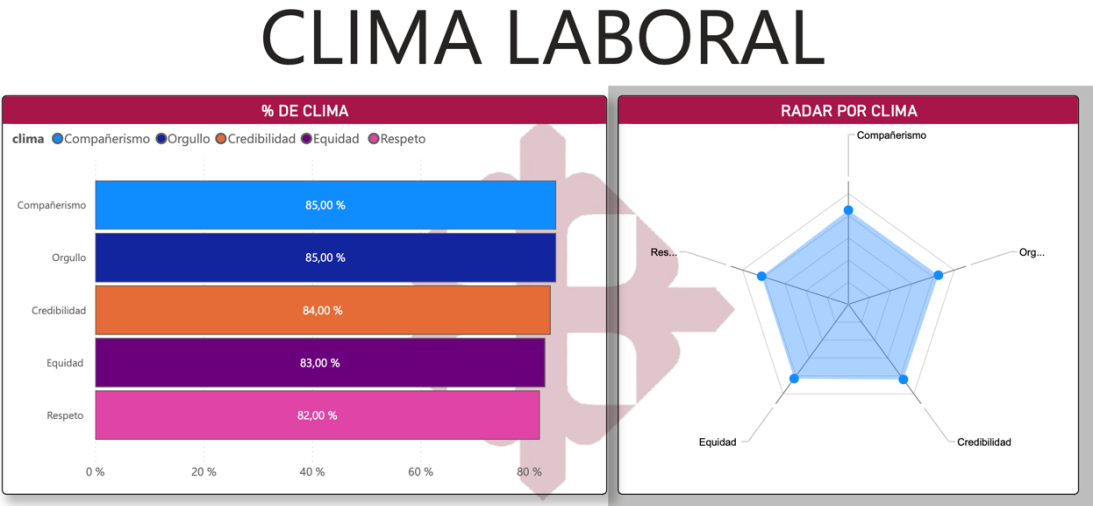
Figura 9.
Horas extras.



Nota. Indicador de horas extras.

En la figura 9, el área de Operaciones y TI concentró la mayor proporción de horas extras, con valores superiores al 65 % cada mes y picos que superan el 80 %.

Figura 10.
Clima laboral.



Nota. Indicador clima laboral.

En la figura 10, el clima laboral presenta resultados positivos, con más del 80% en todas las dimensiones.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

A lo largo del desarrollo de esta investigación, se logró evidenciar que la compañía carece de un sistema de indicadores de gestión en el área de talento humano, lo que dificulta la evaluación objetiva del desempeño laboral y a su vez la toma de decisiones estratégicas. Si bien si existen mediciones para ciertos aspectos como horas extras o algún reporte de capacitación, estos no se integran con una herramienta que permita visualizar y generar un análisis integral.

El análisis realizado permitió identificar seis indicadores claves como: rotación del personal, capacitaciones efectivas, clima laboral, desempeño del colaborador, gestión de nómina, salud y seguridad ocupacional los cuales se recomienda medirlos de forma mensual y consolidarlos en un *dashboard* interactivo, a su vez se hizo evidente que existen debilidades recurrentes en la compañía, como alto número de horas extras en el área operativa y una significativa rotación del personal en periodos específicos.

El uso de *Power BI*, permitió transformar datos dispersos en información útil y accesible, facilitando con ello la comprensión de los comportamientos del personal y su rendimiento. Esto confirma que, al contar con datos estructurados y representaciones visuales claras, el área de talento humano puede tener un rol más estratégico dentro de la compañía.

Finalmente, se lograron concluir con los objetivos de la investigación, mediante la propuesta de implementación de los indicadores adecuados y el uso de herramientas tecnológicas, generando una mejora a la cultura y satisfacer a las necesidades de la compañía.

Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos durante el desarrollo de esta investigación, se le recomienda a la compañía implementar un sistema integral de indicadores de gestión del área de talento humano que abarque variables como rotación, desempeño, capacitación, clima laboral, gestión de nómina y seguridad ocupacional. Esta propuesta permitirá evaluar de manera continua y objetiva el estado del capital humano y así facilitará la toma de decisiones estratégicas. Para lograrlo, se sugiere adoptar *Power BI* como herramienta oficial para el monitoreo y visualización de los indicadores, debido a su capacidad para transformar grandes volúmenes de datos en paneles visuales y dinámicos, facilitando a su vez la interpretación por parte de los gerentes y jefes de área.

Además, es fundamental capacitar al personal de talento humano en el uso de esta herramienta, la cual permitirá generar reportes periódicos, detectar tendencias y proponer soluciones de forma proactivas. Se recomienda establecer una frecuencia fija para la recolección y análisis de los datos, por lo menos de forma mensual o trimestral, para poder mantener actualizado el sistema y poder reflejar de forma precisa la situación de cada periodo. También es de suma importancia poder involucrar a los jefes de cada área en este proceso, fomentando con ello una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

Finalmente, se aconseja fortalecer la comunicación interna la cual será esencial para que los colaboradores comprendan el propósito de los indicadores y se sientan parte activa de los procesos de evaluación, mejora y desarrollo de la compañía, generando con ello una gestión de talento humano más eficiente, participativa y alineada con los objetivos de la empresa.

Anexos

Respuestas del Departamento administrativo

Perfil 1

Cargo: Gerente Administrativo

Respuesta 1. Sí, porque podemos analizar a cada uno de nuestros empleados, de nuestros colaboradores, y saber cómo se encuentran ellos laborando en la empresa.

Respuesta 2. Tener una mayor efectividad en cada uno de los colaboradores, en cada una de las tareas que realicen dentro de todo el ámbito laboral.

Respuesta 3. Siempre habrá cierta resistencia a los cambios, pero una vez que se comienzan a implementar, el colaborador debe adaptarse, ya que todo cambio trae consigo mejoras.

Respuesta 4. Pienso que se debe monitorear todo lo relacionado con nómina, asistencias, faltas y, sobre todo, la rotación del personal, ya que últimamente está desertando mucho personal en la empresa.

Respuesta 5. Creo que debería ser muy factible, ya que toda empresa necesita capacitar a su personal, ya sea de forma mensual o cada seis meses.

Respuesta 6. Contar con una herramienta que ya implementé y revise los currículums al ingresar a la empresa ayudaría a optimizar el tiempo. Además, se podrían aplicar prácticas breves desde el inicio, lo que ayudaría muchísimo a reducir la rotación de personal, ya que cuando alguien se va, hay que volver a contratar y enseñar todo desde cero, y eso no resulta factible.

Respuesta 7. Tiene que ser algo muy rápido. Por ejemplo, hay personas que ingresan a la compañía y llevan tres meses, que es el periodo de prueba, y ahí es donde tienes que medir si realmente se adaptaron o no. ¿Por qué? Porque estás usando tiempo, recursos económicos y humanos en capacitar a alguien que, al final, puede que no logre adaptarse.

Respuesta 8. Podrían obtener mejores programas, contar con colaboradores más capacitados y, en consecuencia, lograr un mejor desempeño en general.

Respuesta 9. Bueno, la seguridad industrial en una compañía es fundamental, ya que las personas que trabajan en la empresa deben estar siempre protegidas y contar con todo lo necesario para realizar su labor de forma segura. En cuanto a la

salud, toda organización debería contar con un área dedicada a este aspecto, para brindar apoyo inmediato a los colaboradores cuando presenten alguna necesidad.

Respuesta 10. Claro que sí, porque el trabajador debe sentirse bien desde el momento en que sale de su casa y llega a su lugar de trabajo. Es fundamental que exista amabilidad entre compañeros, que se perciba un ambiente donde se le respeta, se le valora y se le hace sentir parte importante del equipo. Eso influye directamente en su autoestima y, por ende, en su rendimiento laboral.

Respuesta 11. Si hoy en día existe un equipo bien conformado, ese grupo puede tomar las mejores decisiones en beneficio de la compañía. Pero si el equipo está dividido, considero que no se logran decisiones acertadas, ya que falta cohesión y visión compartida.

Respuesta 12. Claro que sí.

Respuesta 13. El aspecto del compañerismo, el ser amable y sociable con los demás, influye directamente en cómo nos desempeñamos en el trabajo. Poder entregar lo mejor de uno mismo también depende del entorno. Por eso, consideraría que uno de los indicadores clave a evaluar sería el clima laboral, ya que refleja cómo se sienten las personas dentro del equipo y cuánto influye eso en su rendimiento.

Respuesta 14. La gestión de costos y el control de incumplimientos son aspectos clave. Es importante poder revisar que se cumplan horarios como la hora de entrada, la salida y el almuerzo, ya que todo esto impacta en la eficiencia operativa y en el buen uso de los recursos de la empresa.

Respuesta 15. En mi departamento se revisan aspectos como compras, ventas, nómina, contratos, y también tenemos a cargo la supervisión de todos los trabajadores.

Respuesta 16. Creería que se debe realizar de forma mensual.

Respuesta 17. En mi departamento se revisan temas como compras, ventas, nómina, contratos, y también supervisamos a los colaboradores, así como las mejoras de todas las unidades que forman parte de la empresa.

Respuesta 18. Claro que sí, porque si logramos mantener alineados y trabajando juntos a todos los departamentos, podemos formar una empresa sólida, integrada y con mejores resultados.

Respuesta 19. Sí, porque al tener un mayor desarrollo como empresa, no solo fortalecemos nuestras capacidades internas, sino que también podemos alcanzar mayores ingresos y mejores oportunidades de crecimiento a largo plazo.

Respuesta 20. Mantener unidos a los departamentos y poder enlazar mi conocimiento con el de los demás permite crear una sinergia que impulse a la empresa a crecer y lograr grandes cosas.

Perfil 2

Cargo: Asistente Administrativo

Respuesta 1. Y claro que sí, es una implementación sumamente importante, ya que permite medir la eficiencia del personal y confirmar si, en efecto, los recursos humanos están siendo utilizados de manera efectiva.

Respuesta 2. Identificar errores en el sistema y en el desarrollo de las actividades, y a partir de ello aplicar las correcciones necesarias.

Respuesta 3. Podría generarse cierta resistencia por parte del personal, ya que todo cambio suele generar algún impacto, pero considero que es algo transitorio y que con el tiempo se irán adaptando.

Respuesta 4. Yo creo que los aspectos clave a monitorear son la satisfacción del personal y la rotación del personal.

Respuesta 5. Sería ideal, ya que la capacitación es realmente el punto de partida para que el personal pueda asumir correctamente sus funciones. Desde ahí se empieza a construir el verdadero equipo de trabajo dentro de la empresa. Por eso, más que factible, considero que debe ser obligatorio contar con indicadores que evalúen esta área.

Respuesta 6. Sí, sí se podría mejorar.

Respuesta 7. Me parece excelente, ya que permite identificar con claridad las capacidades con las que llega el personal y asegurar que su incorporación aporte de forma directa al crecimiento de la empresa.

Respuesta 8. Sacándole un mayor provecho al talento humano, aprovechando al máximo sus capacidades y potencial. La verdad, eso marca una gran diferencia.

Respuesta 9. Sacarle mayor provecho al talento humano permite no solo optimizar el rendimiento, sino también generar en los colaboradores la sensación de que realmente hay una preocupación genuina por su bienestar, más allá de solo cumplir con lo que exige la ley.

Respuesta 10. Claro que sí, porque soy una fiel creyente de que una persona que es feliz rinde mucho más, y eso impacta tanto a nivel individual como colectivo. La idea es generar un espacio seguro donde los colaboradores se sientan tranquilos y, por ende, disfruten estar y trabajar en la empresa.

Respuesta 11. Ayuda directamente en la toma de decisiones porque permite identificar con claridad qué aspectos están funcionando bien y en cuáles necesitamos mejorar. Eso nos da una visión mucho más enfocada sobre dónde actuar y cómo resolver los conflictos que puedan estar afectando el desempeño.

Respuesta 12. Claro que sí.

Respuesta 13. Y creo que sería importante mejorar tanto el proceso de ingreso de personal como el desarrollo de sus aptitudes. Considero que quizás hace falta un poco más de capacitación específica para el departamento.

Respuesta 14. Yo creería que es importante medir tanto la satisfacción del cliente interno como la del externo, así como también los costos y la eficacia operativa.

Respuesta 15. Claro, en mi departamento manejamos información como el registro de compras, control de gastos, documentación de proveedores, cronograma de pagos y las solicitudes internas

Respuesta 16. Yo creería que dependiendo del indicador mensual o semestral.

Respuesta 17. Sí, yo creo que se podrían tomar decisiones más asertivas y dejar de lado lo subjetivo. Por ejemplo, evaluar los costos, ver si realmente estamos siendo efectivos con nuestras técnicas de manejo de personal y, en general, generarle un plus a la empresa.

Respuesta 18. Considero que sí, porque todos estamos abiertos a la mejora constante.

Respuesta 19. Ahí esperaríamos una mejora significativa en la eficiencia y transparencia de los procesos administrativos, ya que los indicadores permitirían identificar cuellos de botella, optimizar recursos, y mejorar tanto la planificación como el seguimiento de tareas.

Respuesta 20. Yo sugeriría comenzar con un diagnóstico de los procesos actuales para identificar qué aspectos podemos medir y qué información ya tenemos disponible. Además, recomendaría capacitar al personal para asegurar una correcta implementación y seguimiento de los indicadores.

Respuestas del Departamento de *Customer Experience*

Perfil 1

Cargo: Gerente *Customer Experience*

Respuesta 1. Un componente fundamental del *customer experience* es, sin duda, la experiencia del colaborador. Muchas veces se habla mucho de cómo mejorar la atención al cliente, pero se olvida que todo empieza desde adentro. Si tengo a alguien dentro de la organización que no está conforme con su entorno, que no se siente valorado o escuchado, difícilmente va a transmitir algo positivo hacia afuera. No se puede forzar una sonrisa ni una actitud amable si no hay bienestar detrás.

Por eso considero clave que el área de talento humano trabaje con métricas que realmente reflejen cómo está el clima interno. Hablamos de calidad de vida, que se puede ver reflejada en cosas tan básicas como el respeto a las vacaciones, las oportunidades de capacitación o incluso la flexibilidad que tiene el colaborador para resolver situaciones sin sentirse limitado. Porque al final del día, si queremos que alguien atienda bien a un cliente, primero hay que darle las condiciones para que se sienta bien en su trabajo.

Además, no se puede dejar de lado los indicadores de cultura organizacional. Si la cultura no está alineada con el propósito de la empresa, todo lo demás se tambalea. Es como querer construir un castillo sobre arena. El clima laboral, la identidad, los valores compartidos... todo eso debe estar firme para que lo que proyectamos hacia afuera sea coherente con lo que vivimos adentro. Como se suele decir: uno no puede dar lo que no tiene.

Respuesta 2. Los beneficios tienen que ver directamente con el fortalecimiento de la cultura organizacional. Y vuelvo a repetirlo, porque realmente creo que una de las cosas más desafiantes y más importantes dentro de una empresa es justamente trabajar la cultura. Hay una frase muy potente que dice: "La cultura se desayuna a la estrategia". Y tiene toda la razón. Puedes tener mil estrategias: la financiera, la comercial, la operativa... cada área puede tener su plan bien diseñado y ejecutado. Pero si no hay una cultura sólida que conecte a todos con un mismo propósito, esas estrategias se van a ejecutar de forma aislada. Puede que den resultados a nivel individual, pero no van a sumar a nivel organizacional.

La cultura es lo que realmente conecta, lo que da sentido al trabajo diario. Porque al final del día, el verdadero motor de cualquier negocio son las personas. Por eso, el impacto más directo y significativo de los esfuerzos que hacemos en gestión humana está sobre la cultura. De hecho, una de las primeras cosas que yo observo cuando conozco una empresa es cuáles son sus valores. Si entre esos valores no hay nada que hable de cultura, de servicio, de personas... ya me da una señal de alerta.

Aquí en la empresa, por ejemplo, originalmente teníamos cinco valores organizacionales. Pero justamente pensando en esto, propuse incluir un sexto: espíritu de servicio. Porque no se trata solo de cumplir funciones, sino de tener una actitud de ayuda, de colaboración, de servicio real, tanto hacia el cliente externo como hacia el interno. Ese pequeño cambio tiene un gran significado: demuestra que la empresa entiende que el desarrollo humano y cultural es clave para crecer de verdad.

Respuesta 3. Bueno, mi departamento es un híbrido: si bien pertenece a *Customer Experience*, también abarca funciones de servicio al cliente. Y aunque muchas veces se piensa que son lo mismo, en realidad no lo son. Sin embargo, actualmente ambas áreas están integradas dentro de una sola estructura, lo que implica varios matices al momento de implementar indicadores de talento humano.

Uno de los principales desafíos que se presentan es la resistencia al cambio. Por ejemplo, yo tengo a cargo el *contact center* y, siendo muy transparentes, muchos de los chicos suelen buscar generar ingresos adicionales ya que los sueldos no siempre son altos a través de turnos nocturnos u horas extra. Entonces, cuando hablamos de temas como vacaciones, hay cierta fricción. Muchas veces, ellos prefieren seguir trabajando antes que tomar sus días libres, simplemente porque eso les representa un ingreso adicional. Desde Talento Humano se impulsa mucho la calidad de vida, lo cual me parece correcto y necesario. Se promueve que se tomen los 15 días de vacaciones que estipula la ley, pero en la práctica eso puede entrar en conflicto con la realidad de muchos colaboradores. Porque si no tomaron sus vacaciones el año anterior, terminan acumulando días y cargando esa “mochila” de pendientes, lo cual complica la planificación.

Personalmente, con mi equipo he optado por una estrategia más flexible. Les pido que durante el primer semestre proyecten al menos la mitad de sus vacaciones, y la otra mitad la reserven para el segundo semestre. Así evitamos que se acumulen demasiados días y tratamos de encontrar un balance entre productividad y bienestar.

Al final, el reto está en lograr que el colaborador entienda que tomarse vacaciones no es una pérdida, sino una inversión en su bienestar. Y ahí es donde el rol de Talento Humano es clave: no solo para establecer los indicadores, sino también para acompañar ese cambio cultural que, aunque a veces toma tiempo, es fundamental para la sostenibilidad del equipo y de la organización.

Respuesta 4. Ya hay un indicador que para mí es clave, que es el de alto desempeño y potencial. Más allá del clima laboral, vacaciones, nómina y todo lo demás, hay un índice que me gusta mucho y que proviene de una norma internacional llamada OHI *Organizational Health Index*. Básicamente, este índice lo que mide es la salud de la organización, y lo hace a través del porcentaje de colaboradores que están mapeados como alto potencial y alto desempeño.

¿A qué me refiero con esto? Puedes tener 100 colaboradores, pero si no los tienes mapeados, no sabes cuántos de ellos están rindiendo bien o no. Y aquí es importante entender que una cosa es el desempeño y otra muy distinta es el potencial. Por ejemplo, yo puedo tener un colaborador que hace muy bien su trabajo, pero eso no significa que tenga las capacidades o esté preparado para asumir un nivel superior. Puede ser que aún no tenga las competencias o la formación para dar el siguiente paso. Este es un error común en muchas organizaciones: se asciende a las personas porque hicieron bien su trabajo en el cargo anterior, sin necesariamente evaluar si están listas para asumir nuevas responsabilidades. Por eso, lo ideal es hacer un mapeo que identifique a las personas con alto desempeño y alto potencial. Normalmente esto se realiza a través de un modelo de *nine-box*, en el que los jefes directos y sus superiores evalúan a cada colaborador.

Los que caen en los primeros cuadrantes 1, 2 y 3 son los considerados de alto potencial. Si, además, ya están demostrando un alto desempeño, entonces tienes a tus “tigres” de la organización: personas que están haciendo las cosas bien ahora y que, además, se están preparando para liderar en los próximos 5 o 10 años. Esas son las personas que debes cuidar. Y aquí viene otro punto importante: muchas empresas esperan a que estos colaboradores vengán a renunciar para recién decirles “quédate, no te vayas, eres valioso”. Pero no se trata de reaccionar tarde, sino de anticiparse. Si bien es cierto que existen escalas salariales, a estos perfiles se les debería permitir salir un poco de esa escala porque son estratégicos, y no quieres que la competencia se los lleve. Si se te van, se van con todo el conocimiento y valor que han generado.

Por eso, desde Talento Humano, considero fundamental tener mapeado el porcentaje de colaboradores con alto potencial y alto desempeño. Esa es una de las métricas más valiosas para tomar decisiones de desarrollo, sucesión y compensación dentro de la organización.

Respuesta 5. Bueno, ahí estamos hablando de un sistema de gestión integrado, porque no se trata solo de capacitar por capacitar, sino de velar por el

impacto real que esa capacitación tuvo en la gestión posterior del colaborador. ¿Qué tan difícil es? La verdad, no creo que sea complicado, pero tampoco es tan sencillo, porque no siempre una capacitación influye directamente en el trabajo diario. Tú puedes dar una capacitación, hacer una encuesta al final y preguntar: “¿Te aportó?”, y puede que la respuesta sea sí. Pero otra cosa muy distinta es ver cómo eso se aplica realmente en el día a día. Y aquí entra un rol clave: la jefatura. El jefe directo tiene que estar consciente de las herramientas nuevas que se le entregan al colaborador, para luego poder observar si realmente las está utilizando. Por eso digo que no es ni fácil ni difícil, pero sí requiere tiempo y seguimiento. Tiene que estar claro el propósito de la capacitación, porque no todas están diseñadas para tener un efecto inmediato. Algunas como las de competencias blandas tienen un impacto a largo plazo.

Todo depende de que las capacitaciones estén bien estructuradas, que haya claridad en para qué se da cada una y que el jefe ayude a monitorear su aplicación. Además, esto debe convertirse en un ciclo constante de retroalimentación: desde el día a día hacia el área de capacitación, para que haya ajustes, mejoras y continuidad. Es, en esencia, un círculo virtuoso.

Respuesta 6. Importantísimo, por supuesto. Yo creo que uno de los principales desafíos del proceso de selección es justamente la tasa de éxito. Porque una cosa es que el colaborador entre, y otra muy distinta es que realmente encaje y aporte como se esperaba. ¿Cuántos de esos nuevos ingresos realmente cumplen su propósito? Y ahí se conecta con el punto anterior: ¿cuántos terminan destacando como alto potencial y alto desempeño? Es decir, de todas las personas que vamos incorporando, ¿cuántas terminan ubicándose en los primeros cuadrantes, y cuántas en los últimos? Talento Humano, con esta información, podría evaluar con mayor claridad qué tan exitoso está siendo su proceso de selección, si realmente están atrayendo talento que no solo suma, sino que también tenga una proyección clara para seguir creciendo dentro de la organización.

Respuesta 7. Va muy asociado a eso, sí. Finalmente, los nuevos colaboradores tienen algo muy valioso: llegan sin sesgos. No están condicionados por el “siempre se ha hecho así”, lo que les permite aportar ideas frescas, distintas. Justamente por eso es importante cuidarlos, acompañarlos y evitar que se absorban demasiado rápido en la rutina del día a día. Porque esas ideas nuevas, ese enfoque

diferente que traen, pueden marcar una diferencia real. Como te digo, hay que cuidar esas miradas nuevas, porque pueden ser un verdadero valor agregado.

Respuesta 8. Justamente uno de los grandes desafíos para el área de Talento Humano y que se conecta directamente con esta pregunta es identificar los puestos clave y sus respectivos *backups*. ¿Por qué es importante monitorear el desarrollo de los colaboradores? Precisamente por eso. Porque finalmente, dentro de los distintos cargos que tiene una empresa, debo saber cuáles son críticos. Es decir, si se va alguien, ¿el riesgo es bajo o alto? Esa distinción es clave. Cuando se trata de un cargo identificado como de riesgo alto, esa posición debe tener un *backup* definido. Es decir, la persona que ocupa ese rol crítico debe estar formando a su segundo a bordo. De esa manera, si eventualmente se presenta una vacante inesperada, se puede cubrir de forma ágil y minimizar el impacto en la operación.

Por eso el desarrollo de los colaboradores no solo se enfoca en plan de carrera, sino también en garantizar continuidad. Algunos colaboradores harán movimientos horizontales, otros verticales, pero lo esencial es que estén preparados para asumir funciones clave cuando la empresa lo requiera, evitando vacíos críticos en áreas estratégicas.

Respuesta 9. Bueno, eso también forma parte del clima laboral. Por ejemplo, los temas ergonómicos son bastante relevantes. Si tienes sillas en mal estado que te terminan doliendo la espalda, es obvio que no puedes trabajar cómodo ni rendir bien. Más allá de los problemas físicos que eso pueda causar al colaborador —que ya de por sí son importantes—, el punto central es que todo eso influye directamente en cómo se siente en su puesto de trabajo. Por eso, todos los aspectos relacionados con la seguridad ocupacional y el bienestar físico son clave para que el colaborador se sienta bien dentro de la empresa y pueda dar la milla extra.

Respuesta 10. Sí, claro, porque todo lo que acabamos de hablar demuestra que las métricas siempre van a ser relevantes para poder medir y hacer más eficientes ciertas áreas. En cuanto a la inclusión laboral, bueno, es un tema que está muy presente actualmente y en algunos casos incluso ya es un requerimiento legal, pero más allá de eso, se trata de dar oportunidades a todos por igual, sin distinción. Lo importante es que, sin importar el género, cualquier persona pueda crecer dentro de la empresa sin enfrentarse a barreras o discriminación. También es clave tener claridad sobre las cuotas o metas internas relacionadas con este tema y cómo se están cumpliendo.

Respuesta 11. Los indicadores de gestión, sobre todo cuando se manejan dentro de un sistema integrado, forman parte de todo un panel que permite visualizar de forma clara el desempeño de la organización. La finalidad principal es poder identificar rápidamente las oportunidades de mejora. Normalmente este tipo de paneles se presentan semaforizados, lo que permite, con un solo vistazo, detectar los focos de atención. A partir de ahí, se pueden revisar los indicadores que estén en rojo o en alerta (amarillo), abrirlos, analizar sus segundas y terceras derivadas lo que comúnmente llamamos subindicadores, y así llegar a la causa raíz del problema. Una vez identificada, se pueden tomar acciones correctivas para ajustar el rumbo. La idea es que, con el paso de los meses, logremos que esa tendencia negativa se revierta y los indicadores pasen de rojo a verde, que es lo ideal.

Respuesta 12. Me encanta, yo lo lidero.

Respuesta 13. Totalmente. Desde mi cargo en CX, tengo muy claro que todo lo que hacemos impacta en las ventas y, sobre todo, en los clientes. Al final del día, es el cliente quien nos da la “papa”. Por eso, si no medimos correctamente en CX el impacto que estamos teniendo en ellos, estamos dejando de ver algo clave. Ahora, importante aclarar sí, desde CX se mide y se fiscaliza el servicio, pero eso no significa que seamos los dueños de todo el proceso, porque hay muchos actores involucrados. Operaciones, por ejemplo, tiene una gran parte de responsabilidad. Comercial, ni se diga, porque de ellos depende cómo entra la venta. Incluso Finanzas, a través de cobranzas, también tiene su impacto directo.

Todos, en distinta medida, impactan la experiencia del cliente. Entonces, si bien CX es quien mide y levanta los hallazgos, la mejora continua no puede quedarse solo en un área. Tiene que ser transversal. Se mide en CX, sí, pero luego se despliega a las demás áreas. Solo así generamos un verdadero engranaje, una sinergia que permite que el impacto positivo llegue de forma integral al cliente.

Respuesta 14. Bueno, calidad de vida, sin duda. Todo lo relacionado con vacaciones, horas extras, capacitaciones... Es clave mantener a todos actualizados y bien informados. También el clima laboral, que siempre será un termómetro de cómo estamos internamente. Y uno que a mí me encanta, que ya mencioné hace un rato, es todo lo relacionado con el OHI que permite medir cuántos colaboradores tengo con alto potencial y alto desempeño. Con eso puedo empezar a mover fichas estratégicamente y proyectarlos para que hagan carrera dentro de la empresa.

Respuesta 15. Mi área justamente es la encargada de las encuestas de satisfacción de los clientes. Como las aplicamos en todos los canales de atención, lo importante es que esas encuestas se transformen en indicadores clave. ¿Para qué? Para poder emitir informes y, sobre todo, generar acciones correctivas dirigidas a las demás áreas. Las encuestas son fundamentales justamente para eso: para que se conviertan en una herramienta que permita desplegar acciones concretas.

Respuesta 16. A ver, hay indicadores que debemos revisar todos los días, otros que pueden ser semanales, quincenales o mensuales. No creo que exista una única periodicidad; todo depende del tipo de indicador. Si es uno operativo, por ejemplo, en el caso del *Contact Center*, los niveles de servicio o las tasas de abandono de llamadas deben monitorearse a diario. En cambio, indicadores más tácticos, como las encuestas de satisfacción, pueden analizarse semanalmente. Otros de mayor alcance, como el churn o las intenciones de retiro de clientes, podrían revisarse de forma semanal o quincenal, idealmente acompañados de mesas de mejora continua. La clave está en no limitarse solo a ver los números, sino en permitir que las personas involucradas en esos procesos puedan tomar decisiones y actuar de inmediato. Si esperas a fin de mes, ya estás llegando tarde: es análisis a mes vencido.

Respuesta 17. Depende del indicador, otra vez, dependiendo si es operativo, táctico o más estratégico-transversal. A partir de ahí se podrían tomar decisiones de diferente tipo: desde acciones de bajo impacto, que son los llamados Quick Wins esas cosas que con algo muy pequeño pueden ajustar bastante hasta decisiones que mueven indicadores más pesados. En ese caso, si ya son indicadores tácticos o estratégicos, obviamente van a tener un alcance mucho más transversal, como por ejemplo los indicadores de recomendación de marca, que son de los más importantes para la empresa, o el mismo churn.

Respuesta 18. Sí, claro, todos están completamente dispuestos. De hecho, tienen muy claro que lo que no se mide, no se puede mejorar. Esa mentalidad ya está bien arraigada en el equipo.

Respuesta 19. A corto plazo, obviamente, se trata de empezar a identificar tendencias o puntos de inflexión en los que pueda detectar quiebres del servicio y empezar a corregirlos o al menos sanearlos. Pero a largo plazo, lo más importante es la cultura. Como te digo, si no estamos todos remando hacia el mismo lado, no hay

una dirección clara. Yo puedo estar haciendo bien mi parte, pero si el de al lado está empujando hacia otro lado, no se avanza.

Respuesta 20. Aplicar una buena gestión del cambio es clave. Muchas veces, en todo tipo de proyectos incluso en este tipo, uno de los aspectos que más se suele pasar por alto en la planificación es justamente la gestión del cambio. Es decir, ¿qué tan preparado está el personal para lo que viene? Lo que suele pasar es que alguien tiene una gran idea, la lanza, y simplemente se arranca sin pensar en las personas ni en los procesos. Y ahí es donde se pierde de vista el triángulo virtuoso: personas, procesos y sistemas. ¿Qué tan preparadas están esas tres aristas para un cambio real?

Entonces, como te digo, muchas veces los proyectos se lanzan sin esa mirada integral, y en el camino empiezan los ajustes: “Ah, me faltó esto”, “no consideramos aquello”. Por eso, es clave aplicar una buena gestión del cambio desde el inicio, desde la planificación, para anticipar y reducir esa resistencia natural que puede surgir en el camino, y hacer que el proyecto realmente fluya.

Perfil 2

Cargo: Comercial

Respuesta 1. Sí, para mí es muy importante que tengan correlación, porque si los indicadores están bien conectados con lo que pasa en el departamento, ayudan a ver qué está funcionando y qué se puede mejorar, sobre todo en cosas importantes como la nómina, la capacitación o el bienestar del personal.

Respuesta 2. Uno de los principales beneficios es poder contar con un empleado más homogéneo. En el departamento de ventas, algo que pasa con frecuencia es que muchas veces nos apalancamos demasiado en el número, es decir, en qué tan buen vendedor es alguien. Pero lo que suele pasar es que se terminan descuidando aspectos importantes como la formación, la calidad del trabajo, el conocimiento no solo técnico de lo que hace, sino también de la empresa o de otras gestiones que puede necesitar de diferentes áreas. También temas de responsabilidad como cumplir con su turno, la adherencia horaria, o incluso el ausentismo. Todas estas cosas, que van muy atadas al nivel de compromiso, muchas veces no se toman en cuenta porque se piensa “ah, es que es buen vendedor”, y sí, está bien que lo sea, pero lo realmente valioso sería que poco a poco se lo forme para que no solo sea un buen vendedor, sino también un buen empleado. Y eso no es lo mismo. Un buen colaborador es alguien más completo, más equilibrado, más alineado con lo que la empresa quiere y necesita.

Porque al final la empresa tiene una visión, tiene metas claras, y muchas veces en los equipos de ventas pasa que cada quien tiene su propia manera de ver las cosas, su propio camino. Y el vendedor puede irse por otro lado, por decirlo así. Lo ideal sería aprovechar esas fortalezas que ya tiene como vendedor, pero acompañarlo, guiarlo, para que vaya en la misma dirección que la organización. Y ahí es donde medir todos estos aspectos ayuda mucho, porque permite formar personas más homogéneas, más conectadas con el propósito de la empresa.

Respuesta 3. Bueno, algo que suele ocurrir con bastante frecuencia es cierta resistencia. La dificultad muchas veces está en lograr incentivar una cultura de trabajo más completa. Y no me refiero solo al trabajo en sí, sino a que los colaboradores entiendan que hay otros factores que también impactan directamente en lo que hacen. Lo complicado es hacerles ver que esas cosas que quizá están pasando a su alrededor —como su puntualidad, el compromiso, el respeto a los turnos— sí terminan afectando su propio rendimiento, incluso si en números están vendiendo bien. Ahí es donde está el verdadero reto: lograr que entiendan que no se trata solo de decir “bueno, yo vendo, así que todo está bien”, sino ir más allá y ayudarlos a ver el beneficio de asumir una mayor responsabilidad en el 360 de su rol. Porque todo eso también construye equipo, impacta en el entorno de trabajo y, por supuesto, en los resultados globales.

Creo que una de las barreras más fuertes es esa: romper con esa visión individualista que a veces se da en ventas, donde el rendimiento personal parece justificarlo todo. Pero también considero que, aunque no sea fácil, es algo que hay que hacer. Porque al final, de lo que se trata es de alinear la cultura organizacional con lo que pasa en el día a día del equipo. Y mientras más clara y sólida sea esa cultura, mejor se van a poder trasladar los objetivos hacia quienes realmente los ejecutan.

Respuesta 4. Más allá de los indicadores tradicionales como ausentismo o rotación, es clave monitorear la alineación del colaborador con la cultura organizacional, el impacto de la formación, el clima laboral y el nivel de compromiso. Talento Humano debe ir más allá del control y convertirse en un agente de transformación, usando los datos para tomar decisiones más humanas y efectivas.

Respuesta 5. Yo creo que es tremendamente importante, porque particularmente en la empresa donde estamos, una de las dolencias que hemos tenido es cierta manualidad en algunos procesos. Y eso, al final, hace que se pierda el foco.

Porque tienes un archivo por aquí, otro por allá, uno en el repositorio... y así se va dispersando la información. En cambio, cuando todo está en un sistema consolidado, con los datos ya ingresados, parametrizados, todo estructurado, es mucho más fácil identificar dónde están las fallas. Y no solo a nivel individual, sino también grupal.

Con ese tipo de herramientas, uno puede detectar focos específicos donde las cosas se están desviando. Además, hoy en día hay muchas soluciones que no solo evalúan la parte blanda del colaborador, sino que también integran su desempeño en las tareas que tiene asignadas. Entonces, creo que implementar este tipo de mediciones puede ser clave para tener una visión más amplia de lo que realmente está pasando. Y desde ahí, poder actuar con más precisión si se detecta algún foco crítico que necesite atención.

Respuesta 6. Totalmente. Pero creo que no es solo un tema de tiempo, sino también de metodología. En lo personal, hablando del área comercial o del área de ventas, sabemos que estas gestiones son muy operativas y tienen un componente que muchas veces no gusta mencionar: son áreas de alta rotación. Desde Talento Humano, claro, la intención es mantener ese indicador lo más bajo posible, pero también hay que ser realistas y aterrizarlo a cómo se da realmente la operación. En estos equipos, la rotación suele ser alta, y por eso considero que más allá del tiempo, lo que se necesita es una metodología que me ayude a gestionar esa rotación, no para fomentarla, sino justamente para reducirla. Desde esa lógica, si entiendo que siempre habrá cierto nivel de rotación, entonces más que enfocarme únicamente en seleccionar, lo que debo hacer es preparar. Y ahí es donde entra esta idea de formar escuelas, donde en lugar de buscar a alguien que ya venga calificadísimo en ventas, yo busque personas con habilidades blandas claras, como la iniciativa comercial, que son fácilmente identificables. A eso se le puede sumar un acompañamiento con otros elementos como patrones de conducta o ciertos rasgos psicológicos que me permitan detectar a alguien con potencial.

Y cuando tú formas a alguien desde cero, cuando lo acompañas, cuando lo haces parte de ese proceso, las probabilidades de que esa persona se vaya rápidamente disminuyen mucho. Porque al final estás construyendo más que un puesto de trabajo, estás construyendo un sentido de pertenencia. Esa persona siente que aquí le están enseñando, que aquí le están dando una oportunidad, y eso genera compromiso, se vuelve parte de algo, y eso pesa mucho.

Entonces, a mediano plazo, logras tener gente comprometida, que ha pasado por un proceso formativo sólido y que tiene una conexión real con la organización. Y claro, es verdad que en ventas uno quiere resultados. Pero esos resultados pueden llegar con más solidez y durar más en el tiempo si vienen de la mano de una metodología que funcione, porque al final, una escuela no se construye en pocos días. Una escuela es un proceso tendremos deserción, habrá gente que entra y sale, pero llega un punto en que ya tienes la “receta” lista. Ya tienes todos los ingredientes cocidos y ahora sí: ¡a operar! Y ahí es cuando empiezas a ver no solo mejores resultados, sino también colaboradores más comprometidos, tanto con la empresa como con su propio desarrollo.

Respuesta 7. Medir la adaptación de los nuevos colaboradores es fundamental. No basta con asumir que el proceso de inducción garantiza integración. Evaluar su adaptación permite detectar barreras, fortalecer el sentido de pertenencia y evitar rotación temprana. Es clave hacerlo de forma continua e integral, considerando tanto la percepción del nuevo colaborador como del equipo y sus líderes.

Respuesta 8. Yo creo que el beneficio principal de poder identificar rápidamente factores de riesgo es justamente ese: anticiparse. Cuando tienes toda esta información en una herramienta, y puedes visualizar fácilmente pequeños focos que empiezan a presentar cierta criticidad, ya puedes tomar acción antes de que el problema se agrave. Por ejemplo, si una persona que venía teniendo un buen desempeño empieza a mostrar una caída marcada, eso no debería pasar desapercibido, alguna razón debe haber, y ahí entra el rol de Talento Humano.

Ese tipo de monitoreo te permite hacer un acercamiento oportuno. Desde lo que debe ser el rol del área, puedes indagar qué está pasando con esa persona. Puede tratarse de un tema personal, algo externo, o incluso algo más preocupante relacionado con el entorno laboral. Lo importante es que tienes una señal de alerta que te da margen para actuar antes de que la situación afecte al equipo o a los resultados.

Cuando no tienes ese tipo de sistema, todo se vuelve más complejo. Terminas dependiendo solo de lo que te diga el jefe inmediato, y dependiendo de cómo estén estructurados los equipos, esa información no siempre fluye bien. Puede pasar que tengas un colaborador desmotivado, con problemas, bajo rendimiento, y que no tengas mayor visibilidad de lo que está ocurriendo hasta que ya es tarde. Y ahí es

cuando simplemente te llega la alerta como algo crítico, cuando ya no hay mucho que hacer más que reaccionar. Entonces sí, definitivamente el beneficio está en eso: en tener no solo mayor control, sino también la posibilidad de anticiparse a situaciones que, si se dejan avanzar, terminan afectando la operatividad del día a día.

Respuesta 9. Es importante porque, dependiendo del giro del negocio, puede que ciertas funciones requieran una atención especial en cuanto a los protocolos, justamente para que el trabajo del colaborador sea menos riesgoso. Muchas veces se asume que con un manual de tareas es suficiente, y no está mal empezar así la mayoría de las empresas lo hacen, pero conforme el negocio crece y se vuelve más complejo, empiezan a aparecer riesgos que antes no se veían.

Esos riesgos muchas veces los terminan asumiendo los colaboradores solo por cumplir con una función, sin que haya una guía clara de cómo hacerlo de forma segura. Tener todo esto bien definido, bien comunicado, no solo por parte de los jefes, sino también interiorizado por los mismos trabajadores, va a permitir que hagan mejor su trabajo, pero, además, que lo hagan sin ponerse en riesgo.

Porque al final, si una persona no está bien capacitada en ciertos temas, o si no tiene claro un protocolo, es mucho más probable que cometa errores que afecten su integridad, su salud o su seguridad. Y eso, inevitablemente, repercute también en la operación, una persona que se lesiona o que comete errores graves por falta de guía, termina afectando los procesos, los tiempos, y el rendimiento general del equipo. Entonces sí, tener bien establecidos y comunicados esos protocolos es fundamental para proteger a las personas y para que el negocio no lo termine resintiendo.

Respuesta 10. Sí, personalmente he visto en el pasado cómo el clima laboral, y todo lo que eso implica, puede afectar incluso a equipos que son realmente buenos. Y la verdad, creo que eso es triste. Ver que tienes personas con mucho potencial, muy calificadas, con experiencia, con ganas de aportar, y que aun así las cosas no se desarrollen como deberían o no lleguen a buen puerto, simplemente porque el ambiente no es el adecuado, es frustrante. A veces no se trata de la capacidad del equipo, sino del entorno en el que están trabajando. Y eso, inevitablemente, termina repercutiendo en la productividad y en los resultados de la compañía.

Respuesta 11. Es una de las cosas más importantes. Al final, lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla termina deteriorándose. Puedes tener un equipo excelente, con mucho talento, pero si los protocolos son malos, si la ejecución

es deficiente o si no hay una metodología clara, y además no tienes indicadores que te den visibilidad para entender qué está pasando, es muy fácil que termines cayendo en una improductividad enorme. Mientras más datos tengas, mientras más indicadores manejes, no solo generas responsabilidad en las personas, sino que también cuentas con una herramienta real para gestionar. Y no es solo controlar por controlar, es saber por qué estás controlando. Porque personalmente, algo que me molesta muchísimo es cuando alguien llama la atención a un colaborador sin tener claro el motivo. Solo porque sí. “Tu producción está mal”, pero no saben explicar por qué. Siempre hay una razón, y si tienes indicadores bien estructurados, entonces sí puedes dar un feedback que tenga sentido. Puedes decir: mira, te estoy haciendo esta observación por esto. Y a partir de ahí no solo se trata de hacer un llamado de atención, sino también de dar una sugerencia clara de mejora: esto es lo que está fallando, y así es como lo puedes trabajar.

Esa guía es fundamental. No se trata solo de decirle al equipo “hazlo mejor”, sino de mostrar el camino. Y como líderes, tenemos la responsabilidad de hacerlo. Si simplemente nos quedamos en el “no funcionas, te vas”, estamos cometiendo un error gravísimo. Nosotros debemos medir lo que está pasando, sí, pero también retroalimentar de forma clara: no solo decir “esto no está bien”, sino explicar por qué no está bien y cómo puede mejorar. Porque al final, no vas a poder guiar a nadie si no sabes en qué punto se está cometiendo el error y cuál es el indicador que lo está reflejando.

Respuesta 12. Si, claro que si estuviese encantado de participar en los procesos que ayuden a definir los indicadores.

Respuesta 13. Bueno, considero yo que a nivel macro de me dice la calidad del trabajo, la operatividad del trabajo, la productividad como tal y el conocimiento para mí son cuatro cosas claves que se deben medir y obviamente desmenuzar a partir de lo que cada cosa representa en la evaluación total de un colaborador, algo que lo que yo le llamo una evaluación de desempeño integral.

Respuesta 14. Como lo mencione en el punto anterior considero necesario medir la calidad, la operatividad, la productividad y el conocimiento del trabajo.

Respuesta 15. La información que se tiene en mi departamento que puede facilitar para estos indicadores tiene que ver no solo con el número de la productividad que tiene cada uno, sino también ya con algo más relacionado a la parte técnica operativa, antes de llegar al tema del número. Es decir, en las etapas de

levantamiento de información, en las etapas de ejecución, también en las etapas o ya factores que tienen que ver con el control diario.

Toda esa información, en lo personal, es clave para que esta evaluación integral de desempeño se pueda realizar. Porque, de lo contrario, si ustedes no conocen, por ejemplo, cuando hablamos de operatividad en el tema del ausentismo, turno de trabajo, probablemente ustedes solo reciban, como Talento Humano, el insumo de un certificado médico, tal vez de un permiso extendido, pero no de algún atraso o de algunas otras cosas que tengan que ver con algo que tal vez no es en oficina. Y son insumos que, claro, deben tener para poder alimentar esto. Otros insumos también, aunque eso es algo que tal vez lo pueden controlar más de su lado es lo relacionado al conocimiento y a lo que las evaluaciones arrojan, los resultados que va dando cada uno, dependiendo del tipo de evaluaciones que realiza.

Respuesta 16. Una revisión de indicadores macro, por lo general, siempre es mensual. En lo personal, incluso los macro indicadores a mí me gusta revisarlos mínimo dos veces al mes, es decir, quincena y quincena. Pero ya a nivel táctico y en la operatividad, es algo que se tiene que revisar no solo diario, sino hasta por horas y por cortes.

Considerando que entiendo que la evaluación es un poco más macro, pensaría que debería ser mensual. Porque, al final, como es una evaluación que contempla mucho, es mucho lo que se da a lo largo del mes. Probablemente, si hacemos un corte a quincena, no tengamos tal vez todas las evaluaciones de conocimiento, ni todo el desempeño del mes de la persona. Ni sería tan válido, un poco. Pero al final, creería que una evaluación de estas, mensual, o una revisión mensual de este tipo de indicadores, es importante, y la importancia de esta evaluación es que debe ser integral, es decir, no solo con los líderes de área, sino también, por consiguiente, con acompañamiento de Talento Humano, y sí, con las personas que están siendo evaluadas como tal.

Respuesta 17. Decisiones críticas como incentivar capacitaciones, incentivar promociones —incluso de posiciones—, también desvinculaciones en ciertos casos. En otros casos, un tema de mejora en las personas, para que entreguen un proceso de mejora. En realidad, esto te puede ayudar para tomar decisiones críticas relacionadas al futuro, a lo que se espera que se obtenga a nivel de resultado, por lo tanto, no lo veo como algo pasajero o algo que no tenga una incidencia.

Respuesta 18. En realidad, es algo que está atado a las primeras preguntas sobre qué tan difícil puede ser. Yo creo que el personal, al final, lo va a tener que hacer, pero creería que sí podría haber cierta resistencia. Porque es lo que pasa cuando los equipos han estado, tal vez, acostumbrados como decía a poca o nula metodología de trabajo, primero desde la operatividad y luego desde un entorno más integral. Entonces, eso puede generar cierta resistencia.

Yo lo tengo muy claro. De hecho, desde la parte operativa ya lo ha generado. No digamos cuando empezamos a involucrar más cosas. Es un equipo que ha sido un poco resistente a eso como digo en la operatividad. Y, por lo tanto, puede ser que presente cierta resistencia también en este asunto. Pero es algo que tienes que hacer, es algo que los estamos, de hecho, tratando de llevar a punta de un cambio en las responsabilidades que han tenido y en cómo las han visualizado. Creería que la resistencia ahora es menor que, tal vez, si se hubiese hecho hace unos tres meses. Pero la resistencia está. La resistencia está, y ahí habrá que tener bastante tacto para que esa resistencia sea cada vez menor.

Respuesta 19. Un impacto en el corto y sobre todo en el mediano plazo del desempeño del personal.

Respuesta 20. Acoplar la medición de manera técnica y específica a las áreas. Y esto es importantísimo. Voy a dar una sugerencia que puede ser que sea cuestionable, pero suele ocurrir que, en sectores de mercado como este de telecomunicaciones, al ser uno tan particular, se requiere conocimiento técnico del sector.

A veces pasa que, incluso, quienes dirigen los departamentos no conocen del sector y tratan de acoplarse, pero, como no conocen, muchas veces las formas en las que evalúan a sus equipos trasladan responsabilidades y trasladan las tareas, son sin ese conocimiento técnico. Y es ahí cuando se cometen un sinnúmero de errores.

Ya es algo que he podido percibir acá, y no es que sea solo de aquí; en realidad, es algo un poco común, porque no siempre encuentras personas con experiencia en telecomunicaciones que puedan, tal vez, aportar de manera más técnica y específica sobre cosas que son claras. Entonces, en ese sentido, mi sugerencia sobre este tema de levantamiento de esos indicadores es que identifiquen qué departamentos adolecen de conocimiento técnico de telecomunicaciones. Si detectan que ese dolor es importante, busquen asesoría externa. Porque el que no

conoce, tal vez no es que no haga cosas porque no quiere, tal vez es porque no conoce. Y conoce su “verdad” a partir, tal vez, de otra industria en la que trabajó.

Pero, cuando tienes personas que están más adaptadas a la industria, probablemente tengas sugerencias más aterrizadas. Por lo tanto, repito: mi sugerencia es que identifiquen qué departamentos, tal vez, no tienen un conocimiento técnico en este sentido desde su cabeza, y busquen una asesoría externa si es posible, para hacerlo en conjunto. Y esa asesoría externa pueda, un poco, darle una perspectiva más, primero técnica y, segundo, más realista de lo que deberían hacer las personas que, en este caso, están en la operatividad. Porque el operativo puede que sea muy bueno, pero, al final, puede que las tareas que se le están trasladando adolezcan de una dirección con conocimiento técnico. Y, si no lo tienes, es muy difícil que la operatividad, por sí solita, resurja.

Respuestas del Departamento de Producto

Perfil 1

Cargo: Gerente de Producto

Respuesta 1. Si, cualquier indicador que sume a la gestión que viene haciendo Recursos Humanos siempre va a ser bienvenido en cualquier empresa.

Respuesta 2. Bueno, como beneficios, creo que en efecto se evitaría la rotación del personal. Obviamente, eso reduciría, pues, el valor que la empresa gasta en lo que son aquellos procesos de selección.

Respuesta 3. Bueno, a nivel de dificultades no creo. Sin embargo, sí considero que estos indicadores, más bien todo lo contrario, podrían ayudar muchísimo en lo que es la captación de los recursos idóneos para el área, para un área de productos.

Respuesta 4. Creo que uno de los puntos clave e importantes, y llamados a auditoría, es la satisfacción del cliente interno. En este caso, somos los colaboradores. Y también evaluar, pues, la carga laboral que tiene cada uno de ellos, para así evitar y controlar un posible burnout que pueda existir dentro del grupo de trabajadores.

Respuesta 5. Es muy factible, entiendo que ya existen actualmente, aplicativos que permiten evaluar, justamente si estas capacitaciones están siendo aprovechadas y si están siendo enfocadas en base al rol que ejecuta el colaborador.

Respuesta 6. Creo que el índice subiría. Sería muy, muy favorable, porque, de esa manera, podríamos nosotros tener claridad sobre en cuánto tiempo podríamos

ya contar con un recurso, y saber que este recurso viene, pues, con el know-how, el expertise que estamos requiriendo.

Respuesta 7. Creo que, en mi opinión, es muy buena, es muy favorable, porque, en efecto, se ha podido evidenciar que los nuevos recursos que están ingresando vienen ya con un expertise y vienen directamente a aportar en lo que se está requiriendo.

Respuesta 8. Monitorear el desarrollo de los colaboradores permite identificar oportunidades de mejora, potenciar talentos y tomar decisiones más estratégicas. Esto se traduce en mayor compromiso, menor rotación y mejores resultados para la empresa.

Respuesta 9. Considero que eso es fundamental en toda empresa. Básicamente, conocer cuáles son estas metodologías y en qué consiste la seguridad industrial permite evitar accidentes o riesgos laborales que se pueden presentar en el día a día.

Respuesta 10. Es clave. Es fundamental y es muy necesario, sobre todo algo que acabas de mencionar, que es el clima laboral. Porque es, como repito, importante tener un clima laboral acorde, favorable, positivo, para que cada una de las áreas pueda alcanzar sus objetivos.

Respuesta 11. Un indicador de gestión ayuda en todo aspecto: mejora la toma de decisiones, mejora la productividad, mejora los objetivos. En términos generales, incluir indicadores de gestión dentro de una metodología de trabajo siempre va a ser favorable para la empresa.

Respuesta 12. Si, estaría súper presto a ayudar a establecer los indicadores de gestión.

Respuesta 13. Uno de los aspectos que considero que deben medirse es el nivel de satisfacción del colaborador. Es importante evaluar cómo se siente dentro del clima laboral que está viviendo, ya que eso permite detectar a tiempo si es necesario hacer alguna corrección o ajuste. De esa manera, se puede actuar antes de que el colaborador llegue a un punto de fatiga o desmotivación.

Respuesta 14. Considero que sería fundamental implementar indicadores relacionados con la rotación del personal, ya que permiten entender los movimientos internos y sus causas. También es clave medir el nivel de satisfacción del personal interno, porque esto impacta directamente en su compromiso y desempeño. Además, incluir indicadores sobre el conocimiento que tienen los colaboradores en temas de

seguridad industrial y salud ayudaría a garantizar tanto el cumplimiento normativo como la protección del bienestar de cada trabajador.

Respuesta 15. El departamento maneja todo el diseño del producto que la empresa comercializa. En este caso, el aporte que creo que podríamos tener con el área de Talento Humano es que ellos puedan tener clara la estrategia y lo que se busca desde nuestro lado, para que así puedan identificar y atraer los recursos idóneos, con el conocimiento necesario para poder comercializar esos productos de forma efectiva.

Respuesta 16. Dentro de la metodología de indicadores, KPI y OKR, lo normal según lo que dice la norma es que cada semestre debe hacerse un análisis. Pero, cuando hay una implementación reciente, lo idóneo sería que la evaluación de estos indicadores se realice cada mes.

Respuesta 17. Creo que se pueden tomar decisiones correctivas en algunos casos y decisiones proactivas en otros. ¿Qué quiere decir esto? Que nos va a permitir visualizar y anticiparnos ante cualquier situación, en función de los resultados que nos den estos indicadores.

Respuesta 18. Considero que todo mi personal estaría dispuesto a colaborar porque todos estamos, justamente, empeñados en mejorar los números de la empresa, y estos indicadores vienen a sumar.

Respuesta 19. ¿Qué beneficios tiene? Justamente, contar con un equipo contento, un equipo motivado, un equipo que se desarrolle y se desenvuelva dentro de un buen ambiente laboral.

Respuesta 20. Como sugerencia planteó que las mediciones se hagan en un tiempo más corto, la evaluación y la revisión de estos indicadores. Eso, por un lado y, por otro lado, nuevamente, medir la satisfacción. Sí, creo que es algo que debe hacerse muy recurrentemente para poder detectar cualquier síntoma contrario a una satisfacción.

Perfil 2

Cargo: Asistente de Producto

Respuesta 1. Inicialmente, desde mi experiencia más vinculada al área comercial y al desarrollo de producto, no lo veía como una prioridad directa, ya que mi enfoque ha estado más orientado al comportamiento del cliente y al mercado. Sin embargo, al comprender a fondo el propósito de los indicadores en Talento Humano, reconozco que sí es totalmente óptimo. Estos permiten tener una visión clara y

estructurada de procesos clave como la nómina, la capacitación o el bienestar del personal, lo cual termina impactando directamente en el desempeño y compromiso del equipo. Por tanto, sí considero que su aplicación es no solo útil, sino necesaria.

Respuesta 2. Una parte sí puede ser la proactividad o la eficiencia que va a tener ese recurso en el departamento, porque ya ha tenido un pasado, ya sabe cómo funciona todo, o incluso puede mejorar procesos que ya tenemos aquí. Puede que algunos de esos procesos los estemos haciendo de forma manual o no tan óptima, y esa persona puede venir con ideas nuevas, con metodologías distintas, con pasos más claros que nos ayuden a tener una mejor eficiencia en el ciclo del producto.

Respuesta 3. Uno de los factores que más puede afectar son los tiempos que maneja cada área involucrada en el lanzamiento de un producto. El departamento de Producto es muy dinámico; hay cosas que pueden surgir literalmente de la noche a la mañana. Por eso, los indicadores a nivel de gestión, especialmente los relacionados con fechas de orden y de lanzamiento, son clave, porque no siempre todas las áreas logran cumplir con los mismos plazos, ya sea por X o Y motivo.

Respuesta 4. Yo creo que este sí es un indicador muy importante dentro de Recursos Humanos: el tema de la rotación y las horas extras. Puede ser una señal clara de que la alta rotación está relacionada con la sobrecarga laboral. Entonces, es un buen punto de partida para analizar qué está pasando con nuestra nómina y si hay algo que debemos ajustar.

Respuesta 5. Para mí es muy importante, realmente. Considero que es un tema de educación con toda la nómina. Desde ahí, empezar a recolectar toda la data: ingresos, salidas, los diferentes cargos, y a partir de eso generar un análisis más profesional, con una mirada más estratégica. Es ahí donde se pueden encontrar ciertos *insights* valiosos que muchas veces están en la misma información y no los estamos viendo.

Respecto con la pregunta, creo que sí es factible implementar un sistema que nos ayude a evaluar la eficacia de las capacitaciones. Pero más allá de solo medir por medir, es clave tener claro el propósito de cada formación: ¿qué esperamos que cambie o mejore? Y luego, dar seguimiento en el día a día con apoyo de las jefaturas, para realmente ver si eso que se enseñó se está aplicando. Es un proceso que requiere compromiso, pero es totalmente alcanzable.

Respuesta 6. Eso ya, como había mencionado, con la data que se vaya generando vamos a tener un mayor control y visibilidad sobre quiénes están llevando

mejor los procesos, quiénes se están quedando más atrás, y ahí también podríamos detectar si alguno de los recursos que están a cargo del reclutamiento o selección está fallando en algo puntual.

Respuesta 7. Para mí es importante porque no siempre se logra hacer clic con la empresa o con el equipo con el que estás trabajando. Y eso es justamente lo que hace que muchas personas renuncien dentro de los primeros tres meses, o que se queden solo por necesidad, sin estar realmente comprometidas. A largo plazo, eso también termina reflejándose en una rotación de personal muy alta.

Respuesta 8. Pues tendríamos un personal mucho más preparado, porque ya conocería gran parte del ciclo del negocio que manejamos actualmente en la empresa. Además, podrían seguir desarrollándose y adquiriendo habilidades mediante cursos que realmente son necesarios para el trabajo del día a día.

Respuesta 9. Porque a veces uno no termina de rendir al 100 % en sus actividades diarias por distintos motivos. Puede ser, por ejemplo, que estemos atravesando un tema de salud, como una gripe o algún proceso viral, y simplemente no nos sentimos en condiciones para seguir trabajando. Sin embargo, sentimos la obligación de cumplir con el horario, aunque en ese momento lo único que uno quiere es estar en casa y recuperarse.

Respuesta 10. Claro, más que nada, yo soy de los que creen firmemente que mientras mejor te sientas en el lugar donde trabajas, más productivo vas a ser. Por eso considero que es un muy buen indicador para analizar qué tanto influye el ambiente laboral en nuestros colaboradores: cómo se sienten en su día a día, qué tanto disfrutan su entorno de trabajo y, sobre todo, cómo eso se refleja en su efectividad y rendimiento diario.

Respuesta 11. Una vez que ya se ha hecho todo el análisis, se vuelve mucho más sencillo identificar cuál ha sido el perfil de colaborador más acertado, qué metodología de selección nos ha funcionado mejor, y qué procesos aplicamos en esos casos donde la persona aún sigue activa en la nómina. Por ejemplo, podemos ver de dónde provino ese talento: qué universidad cursó, cuál era su rango de edad al ingresar, en qué rubro o tipo de negocio había trabajado antes. Toda esa información nos ayuda a perfilar mejor al tipo de colaborador que se adapta bien a la empresa y, en consecuencia, a tomar mejores decisiones para seguir fortaleciendo nuestra nómina.

Respuesta 12. Claro sí

Respuesta 13. A nivel de producto, considero que los indicadores clave son aquellos que nos permiten entender qué promociones o estrategias comerciales han tenido mayor impacto, tanto en volumen como en ingresos. A partir de eso, se puede identificar cuál ha sido el insight más relevante: qué tipo de ofertas han tenido mejor acogida por parte de nuestros clientes y cuáles han generado mayor respuesta.

Respuesta 14. Creo que los indicadores más necesarios serían aquellos que realmente nos den una visión integral del rendimiento y del impacto que tiene cada persona dentro de la empresa. Por ejemplo, en mi caso, desde Producto, considero importantes los indicadores de capacitación efectiva no solo si alguien asistió, sino si realmente aplicó lo aprendido, la rotación del personal por área o cargo, la carga de trabajo versus horas extra, y también los relacionados a clima laboral y bienestar.

Respuesta 15. No, nuestro departamento no se maneja información la cual ayude a este proceso.

Respuesta 16. Yo creo que podría ser cada dos semanas. Me parece un buen tiempo para hacer seguimiento sin que se vuelva tan cargado.

Respuesta 17. Conocer cuál es el promedio de rotación, qué género rota más, y cuáles son los cargos con mayor rotación ya sea gerencia, analistas u operativos nos permitiría obtener *insights* valiosos. Además, identificar las causas por las que se da esa rotación ayudaría muchísimo a tomar decisiones más acertadas a nivel de recursos humanos.

Respuesta 18. Sí, porque al final producto sigue estando muy vinculado a la parte comercial. Entonces, entender por qué nuestros vendedores hacen lo que hacen, qué es lo que venden o incluso los problemas que enfrentan, termina impactándonos directamente. Ellos son quienes nos mueven los números a nivel de ventas, así que cualquier cosa que les afecte a ellos, también nos afecta a nosotros.

Respuesta 19. Productividad y efectividad a nivel de ventas, al menos en nuestra área.

Respuesta 20. Tener un responsable y realizar reuniones diarias dentro del equipo de Recursos Humanos ayudaría muchísimo. La idea es que todos se reúnan, analicen juntos un visual o *dashboard* con los indicadores clave, y discutan lo que está ocurriendo: qué observan, dónde creen que hay una falla o una oportunidad. A partir de esa data, podrían tomar decisiones más acertadas o implementar algún sistema de desarrollo, ya sea a nivel personal o profesional para los colaboradores.

Respuestas del Departamento Financiero

Perfil 1

Cargo: Gerente Financiero

Respuesta 1. Sí, claro, porque siempre, siempre permite tener un indicador del cumplimiento. Primero, de objetivos. Segundo, que normalmente el clima organizacional ayuda a que la compañía llegue a las metas que tiene trazadas. Cuando hay un plan estratégico, es importante y relevante contar con estabilidad del personal. Entonces, hay una madurez en el tiempo que ayuda a que todo se ejecute con más eficiencia y en menos tiempo.

Respuesta 2. Lo que mencionaba hace un momento siempre va a ir vinculado al cumplimiento de objetivos. Todo lo que corresponde a Recursos Humanos, generalmente, ayuda a motivar al personal: a que esté feliz esa es la premisa, a que esté cómodo, a que se sienta bien en la compañía, que se sienta comprometido, que se sienta representado también. Y con eso, pues, hay más predisposición para asumir las tareas que se le asignen.

Respuesta 3. No creo que haya un mayor tema, porque el departamento de Finanzas es un departamento que siempre está buscando cumplir. Es un área que también está acostumbrada a los cambios, a adaptarse, así que no creo que haya mayor inconveniente.

Respuesta 4. Bueno, lo primero es el ambiente laboral; obviamente, que la gente se sienta cómoda trabajando en la compañía, que se sienta identificada. Eso se mide a través de la rotación del personal. La otra es el acompañamiento a las diferentes áreas en relación si quizás están cumpliendo el perfil que requiere un área determinada, o si el personal que se contrató cubre las necesidades de esa área. Las horas extras, obviamente, es otro indicador muy importante. Otro indicador clave es el que tiene que ver con el pago, ya que recursos humanos lo que busca es llegar a cumplir un resultado. Alguna vez escuché a algún profesor que decía que hay mucha filosofía, que se filtra mucho alrededor de la mentalidad laboral, del compromiso, y demás, pero todo tiene que sumar al resultado de la compañía.

Respuesta 5. Sí, claro, siempre va a ayudar. Siempre puede ayudar a identificar si es que el personal realmente adquirió el conocimiento de esa capacitación, y también puede ayudar a visualizar si se cumplió con el objetivo que se tenía trazado. Siempre va a ser eficaz.

Lo que sí debería ser es corto, cómodo, rápido para el empleado, y que esté muy relacionado a su área o, en su defecto, que sean temas de interés para la compañía.

Respuesta 6. Creo que ambas, ambas son importantes de medir. Y eso no es muy complejo, pues, básicamente, se trata de identificar en qué momento el área tiene el requerimiento para lo cual debería existir algún formulario de solicitud y, a partir de ahí, trazar el tiempo que se demora hasta la entrada del empleado. Eso, respecto a los tiempos, es muy importante.

Y por el otro lado viene el tema de si se cumplió con el perfil, que era lo que conversábamos hace un momento. Esa también es otra medición muy relevante, porque ya se invierte tiempo en contratar personal. Hay áreas que son críticas, por ejemplo, Operaciones o Comercial. Es muy crítico en una compañía, entonces no pueden esperar mucho tiempo. Y si, luego de ese tiempo de espera, llega una persona que no cumple el perfil y se termina yendo, pues es una gran pérdida de tiempo, y eso representa también pérdida de recursos para la empresa.

Respuesta 7. Todo esto suma, realmente. Al final, volvemos al mismo punto lograr que las personas se sientan identificadas. Y esto aplica especialmente a la generación actual, que valora mucho sentirse representada, valorada, parte de algo. Ahí es donde entra la conexión con los principios y propósitos de la compañía. Por eso, este tipo de acciones y esfuerzos terminan teniendo un impacto aún mayor en esta generación, que busca trabajar en un lugar con sentido y coherencia.

Respuesta 8. O sea, siempre va a ayudar. El crecimiento de la persona, del colaborador que cumple con determinadas características, va a contribuir directamente al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Llámese presupuesto, llámese ventas, llámese indicadores de gestión como tal, etcétera.

Respuesta 9. La seguridad industrial es fundamental, porque protege tanto al colaborador como a la empresa. Por un lado, ayuda a prevenir accidentes y, en caso de que ocurran, a minimizar el impacto en la salud y el estado físico del empleado. Y por otro, protege a la empresa frente a posibles sanciones o responsabilidades legales por parte de los entes reguladores.

En cuanto a la salud ocupacional, también cumple un rol clave. No se trata solo del uso de equipos de protección, sino de que el colaborador perciba que la empresa se preocupa genuinamente por su bienestar integral. Sentirse cuidado, respaldado y valorado genera mayor compromiso y confianza en la organización.

Respuesta 10. Sí, definitivamente. Ese tema ya lo he mencionado anteriormente porque lo considero importante.

Respuesta 11. Siempre va a sumar. Los indicadores siempre son instrumentos que guían a los tomadores de decisiones a elegir la mejor opción. Los números hablan, los resultados siempre te dicen qué estás haciendo mal y dónde tienes que corregir.

Entonces, sí, siempre va a sumar, siempre y cuando esto no interrumpa la ejecución, sobre todo en la parte operativa y comercial de la empresa. Lo que siempre tiene que hacer un área de soporte como finanzas, recursos humanos o contabilidad es justamente eso: dar soporte, sin afectar los procesos de la compañía

Respuesta 12. Sí, claro

Respuesta 13. Bueno, de inicio, un indicador clave es el de cobranzas: clientes que se mantienen activos y clientes relacionados directamente al proceso de cobranza. Otro sería la rotación de inventario, que debe asegurar que siempre se encuentre abastecido lo necesario para que los técnicos puedan hacer las instalaciones, es decir, que nunca falten suministros, equipos, etc.

En cuanto a los proyectos, también es fundamental contar con la entrega oportuna de información, tanto analítica como de inventario. En el área de compras, definitivamente el cumplimiento de plazos es crítico. Las políticas deben estar bien establecidas y cumplirse, especialmente en el tiempo que transcurre entre la solicitud y la entrega.

En tesorería, se podría considerar el indicador de pagos. Personalmente, no soy muy partidario de este indicador, aunque existe, sirve para revisar el cumplimiento, pero lo cierto es que una compañía siempre debe buscar cobrar mucho antes de tener que pagar. Por eso, es un indicador que debe manejarse, sí, pero evaluado con perspectiva.

Y, finalmente, otro indicador que me parece sumamente importante para cualquier negocio es el flujo: la gestión de los recursos, en qué se utilizan y cómo retornan.

Respuesta 14. Como lo mencione antes considero que los indicadores necesarios son: cobranzas, inventario, proyecto, compras, tesorería y financieros

Respuesta 15. Creo que todos tenemos estados financieros, flujos de caja. No sé si llamar Kardex, porque el sistema hoy no maneja Kardex, pero tenemos lo que es el movimiento de inventarios, lo que son las compras. No tenemos una matriz de

inicio hasta el final. La generación de información es del grado de contabilidad, los procesos los maneja Willy. Creo que hay muchísima información que puede ayudar a establecer indicadores de gestión.

Respuesta 16. Es mensual. Mientras más a corto plazo se realice, es más fácil corregir las falencias que estamos presentando.

Respuesta 17. Bueno, podemos empezar con un *gap counter*, que permita identificar qué necesita la compañía. También está el cambio del personal que no esté cumpliendo con las expectativas del cargo, así como nuevas inversiones que impulsen el crecimiento, ya sea en resultados, ventas, o incluso en temas como la tercerización.

Hoy en día se habla mucho de tercerización. Por ejemplo, en una compañía en la que estuve, la nómina se manejaba de forma parcial: Recursos Humanos gestionaba al personal, pero la generación de la nómina la llevaba una empresa externa, cumpliendo con todas las obligaciones correspondientes. Ese podría ser un modelo para considerar.

Otras acciones pueden ser el incremento de la nómina o de sueldos, apostar por nuevos productos o líneas de negocio, o en general, implementar mejoras en los procesos que permitan optimizar recursos y hacer más eficiente a la empresa.

Respuesta 18. O sea, siempre va a ser incómodo. Todo lo que es medible, generalmente, cuesta. Pero cuando se sensibiliza al personal y se le hace notar que hay un objetivo detrás, con el tiempo se van acostumbrando.

Las grandes empresas manejan estos indicadores, incluso los trabajan como proyectos, y lo que buscan es que el personal se alinee al gran objetivo de la compañía, que eso se vea reflejado en los resultados.

Puede que no sea tan cómodo al inicio, pero si se sabe manejar y se acompaña correctamente, no creo que haya mayor inconveniente.

Respuesta 19. Creo que anteriormente lo mencioné, pero esto, nuevamente, lo que busca siempre es llegar a cumplir los objetivos de la compañía. Llámese resultados, llámese imagen, llámese posicionamiento, etcétera.

Respuesta 20. Que sean realmente medidos. Lo primero es que realmente se ejecuten, porque muchas empresas hacen este gran trabajo, esta gran labor de establecer indicadores llámense OKR, KPIs y estos, además, suelen estar bien planteados, ya sea por resultados o por gestión.

Pero lo importante es que se ejecuten, porque en muchas ocasiones se invierte mucho en esto, queda en el papel, y luego no se les da seguimiento. Entonces, lo clave es que se dé un seguimiento real, constante, para que se logre lo que la compañía tiene visionado.

Perfil 2

Cargo: Asistente Contable

Respuesta 1. Sí, sería muy bueno, porque así podrán medir el rendimiento del colaborador.

Respuesta 2. Bueno, en este caso, lo que disponga la empresa, como una bonificación o algo así.

Respuesta 3. No creería que exista ninguna dificultad, porque en el área contable nos manejamos por indicadores y por tiempos. Entonces, no considero que exista algún riesgo.

Respuesta 4. Los aspectos que se deben monitorear son la disponibilidad del colaborador, el tiempo que toma en realizar alguna tarea. También se debe medir el nivel de autoestima en el que se encuentra, porque a veces vienen con un problema desde casa o con algo que ocurrió en el camino, y eso puede afectar su rendimiento, todo eso se debe evaluar.

Respuesta 5. Sería muy bueno, porque así la empresa puede tener un resumen de cómo la capacitación está impactando al colaborador. Es decir, si lo que se les brinda realmente se está aplicando en el día a día y contribuye a su desempeño.

Respuesta 6. Bueno, en ese caso considero que el tiempo de selección sí debería ser mínimo, porque cada aspirante también necesita una respuesta rápida. Las personas están en búsqueda de oportunidades y, mientras esperan una respuesta sobre el puesto al que aplicaron, también están considerando otras opciones en otros lugares de trabajo.

Respuesta 7. Bueno, en este caso, yo creería que es positivo, porque, al estar dentro de la organización, también podemos medir nuestro propio rendimiento.

Respuesta 8. La empresa se puede beneficiar al medir el rendimiento, ya que así puede evaluar si el colaborador es óptimo para el puesto en el que está asignado.

Respuesta 9. Esto es importante porque, en seguridad ocupacional, se puede medir la ergonomía del colaborador y también su estado de salud. Si el colaborador no se encuentra en buenas condiciones, difícilmente va a poder rendir al cien por ciento en su área de trabajo.

Respuesta 10. Sí, porque realmente podemos brindarles la oportunidad a otras personas y no hacerlas de menos. Por ejemplo, si viene una persona de color, puede llegar a sentirse rechazada si percibe discriminación. Las empresas no deberían permitir eso, sino más bien incluir a todo tipo de personas, ya sea hombre, mujer o cualquier otra condición.

Respuesta 11. Los indicadores de gestión ayudan directamente a identificar si el colaborador está rindiendo en su trabajo. Con esa información, las altas gerencias pueden tomar decisiones más claras: si mantener al colaborador, hacer un reemplazo o incluso considerar un ascenso. Es una herramienta clave para tomar decisiones objetivas y alineadas a los resultados que busca la organización.

Respuesta 12. Sí, estaría dispuesto a ayudar en dicho proceso.

Respuesta 13. Bueno, yo creería que, en nuestra área, el tiempo es un factor importante. También los registros que llevamos se pueden medir, al igual que las respuestas que brindamos y el tiempo que transcurre entre recibir las facturas y ejecutar el proceso de pagos, todo eso se podría medir como parte de los indicadores.

Respuesta 14. Diría que entre la rotación de personal y los cálculos de horas extra.

Respuesta 15. Bueno, en el área contable manejamos bastante información, incluyendo información confidencial. Por eso, para nosotros es de gran importancia todo lo que gestionamos, porque de la información que brindamos depende, en gran parte, la toma de decisiones que va a realizar la gerencia.

Respuesta 16. Consideraría que de manera mensual.

Respuesta 17. Bueno, la gerencia podría tomar decisiones si identifica que el colaborador no está rindiendo. En este caso, si se hace una revisión mensual y los indicadores van disminuyendo en lugar de mejorar, pueden optar por reunirse con el colaborador y preguntarle por qué está bajando su rendimiento o qué está pasando.

Lo importante es entender la causa y, a partir de ahí, ver de qué manera se le puede ayudar para que su indicador mejore.

Respuesta 18. Sí, porque nosotros estamos para sumar y para que la empresa también pueda seguir avanzando.

Respuesta 19. Pues, más que todo, los beneficios para la empresa, en el sentido de que pueda seguir creciendo. Y, a su vez, ese crecimiento también le permita ofrecer nuevos beneficios a los colaboradores, para que se sientan incentivados y continúen laborando con compromiso en sus puestos de trabajo.

Respuesta 20. Bueno, apoyar lo que se está realizando es fundamental, porque si nosotros como colaboradores no ponemos de nuestra parte, lo que se implemente no va a tener el impacto esperado. Y si eso ocurre, no vamos a poder medir lo positivo que podría generar esa implementación.

Perfil 3

Cargo: Asistente de Cobranzas

Respuesta 1. Si, porque esto ayudaría mucho a poder ver de manera más fácil si existe alguna falencia o algún tipo de irregularidad con respecto al personal de toda la empresa.

Respuesta 2. Todo indicador es bueno, así que sin duda traería muchos beneficios al momento de las capacitaciones, por ejemplo, podríamos ver si los colaboradores están sacando el máximo provecho a dichas capacitaciones al momento de la selección de personal, se buscaría siempre contratar al colaborador que se adapte más a la vacante disponible.

Respuesta 3. Creo que más allá de que la información esté un poco escasa y que el departamento sea un poco nuevo, no veo más dificultades.

Respuesta 4. Dentro de los aspectos más importantes que se deben monitorear está el bienestar del colaborador: que se sienta cómodo en su trabajo, motivado y sin rivalidad ni entre departamentos ni dentro del mismo equipo. Esto contribuiría de manera significativa a la mejora continua de la empresa.

Respuesta 5. Es algo factible, ya que ayudaría a poder visualizar si las capacitaciones están siendo aprovechadas o no por los colaboradores y a decidir si se deberían aumentar las capacitaciones o no.

Respuesta 6. Se podría mejorar realizando distintas pruebas y analizando su progreso dentro de la empresa, una vez contratado, para, de este modo, poder ver si el nuevo colaborador se adapta de la mejor manera a su puesto.

Respuesta 7. Creo que es algo bueno, algo que se debe aplicar en todos los colaboradores nuevos para ver sus resultados lo más pronto posible y cómo van mejorando con el tiempo, algo así como un tiempo de prueba.

Respuesta 8. Ayudaría mucho a tener una mejor visión sobre el rendimiento de las nuevas contrataciones, así como también a la toma de decisiones.

Respuesta 9. Todo tema de salud y seguridad es importante en toda empresa, ya sea pequeña, mediana o grande. Al menos en esta empresa, enfocada en el mercado de telecomunicaciones, la seguridad y la salud para el personal de

operaciones son muy importantes al momento de realizar alguna instalación o mantenimiento.

Respuesta 10. Sí, porque como lo mencioné antes, esto ayuda mucho a la mejora continua de la empresa. Al mejorar el bienestar y el clima laboral, se puede aprovechar un valioso tiempo para compartir ideas y, a su vez, mejorar procesos, así como obtener un mejor desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

Respuesta 11. Puede ayudar teniendo más certeza al momento de tomar decisiones, ya que se cuenta con una estructura que permite analizar de manera cuantitativa lo que se busca. Sin los indicadores no podríamos ver los números ni entender lo que está pasando en tiempo real dentro de la empresa.

Respuesta 12. Claro que sí. Sin duda, aportaría mi 100 % para que el departamento crezca.

Respuesta 13. En mi departamento de cobranza se deberían tomar en cuenta los tiempos de respuesta a las solicitudes que realicemos los gestores de cobranza, ya que estas solicitudes provienen directamente del cliente, y si en la compañía no le damos un buen servicio al cliente, este buscará otro proveedor.

Respuesta 14. En mi departamento, considero que los siguientes indicadores serían muy necesarios: cantidad de clientes asignados por asesor, cantidad de dinero asignado a cada asesor, cantidad de compromisos de pago, horarios y días de mayor recuperación de dinero, y cantidad de dinero recuperado por asesor.

Respuesta 15. En mi departamento, dentro de lo más importante, se maneja mucha información de clientes: activos, suspendidos, dinero por recuperar y dinero recuperado.

Respuesta 16. Considero yo que, al menos en mi departamento, los indicadores deberían revisarse a diario para poder ver cómo va la cobranza del día. Con respecto a los indicadores de Recursos Humanos, considero que se pueden revisar quincenalmente o mes a mes.

Respuesta 17. Con los resultados de los indicadores, se pueden tomar decisiones como el porcentaje de comisiones, ver qué día debemos trabajar y qué día no. También podríamos identificar qué horarios son los más adecuados para tener una cobranza efectiva y así aprovechar el tiempo al máximo.

Respuesta 18. Sí, ya que, como lo mencioné antes, es algo que nos ayudaría mucho al departamento al momento de la recuperación de dinero. Con estos

indicadores, podríamos ver qué días y qué horarios se puede realizar una cobranza efectiva, haciendo un buen uso del tiempo.

Respuesta 19. Sin duda, en mi departamento, una mayor recuperación de cartera y, asimismo, de clientes activos.

Respuesta 20. Sugiero que se debe dar un estricto seguimiento y control adecuado para ver las mejoras. Asimismo, realizar comparativas antes de la implementación de los indicadores y después de la implementación, para tener una comparativa y ver los resultados alcanzados.

Respuestas del Departamento Talento Humano

Perfil 1

Cargo: Gerente de Talento Humano

Respuesta 1. Sí, la verdad es que el tema de la implementación de indicadores de gestión, sobre todo en el área de Recursos Humanos, es crucial y primordial. ¿Por qué? Porque eso nos ayuda a entender cómo está nuestra gente dentro de la compañía, cuánto nos estamos demorando en los procesos, la agilidad que tenemos y el cumplimiento legal, sobre todo.

Entonces, creo que es de suma importancia también para poder tomar decisiones, anticiparnos y actuar frente a diferentes situaciones que se puedan presentar dentro del área de Recursos Humanos. Y eso es clave, porque esta área más bien impulsa o impacta a toda la compañía, ya que es una función transversal. Por lo tanto, tenemos una gestión que toca e influye en todas las demás áreas.

Respuesta 2. Como lo estaba mencionando hace un momento, esto nos va a ayudar a anticiparnos para poder tomar decisiones acertadas. Es decir, no esperar a que ocurran las cosas para actuar, sino más bien, a través de los números o la data que se pueda levantar, tomar acciones que nos ayuden a corregir o mejorar la situación.

Respuesta 3. Bueno, uno de los inconvenientes que podrían surgir aquí en la empresa es conseguir la información histórica. Sí, porque yo estoy acá desde diciembre de 2023, entonces ha sido un poco complejo. La mayor parte de la información ha estado archivada en documentos físicos, así que ahora hay que levantarla para poder contar con ese histórico y así compararnos de un año a otro. Creo que esa podría ser una de las principales dificultades: recopilar toda esa información.

Respuesta 4. Bueno, Recursos Humanos, yo creo que es todo. ¿Por qué? Porque es un área crucial, es la que contrata a la gente. Desde el momento en que nosotros hacemos el acercamiento, a través de un proceso de reclutamiento, ya estamos gestionando la marca y el nombre de la empresa. Entonces, creo que esa parte es súper importante. Obviamente, de ahí viene todo el tema de la inducción de la gente, que también es clave, porque es importante medir qué tanto se acopla la persona a la organización y a la cultura.

También es importante medir la parte de nómina: que los pagos sean correctos, que se estén pagando las horas extras a quienes corresponda, así como las bonificaciones. Todo esto hay que garantizarlo, son los básicos. Y, por supuesto, toda la parte de desarrollo del personal, garantizando y midiendo, por ejemplo, tener backups listos para cubrir ciertas posiciones. Dentro de eso están los planes de carrera, las evaluaciones de clima que sirven para entender cómo está nuestra gente dentro de la organización si existe algún foco que debamos mejorar para que nuestra gente continúe en la compañía y no nos abandone.

También es súper importante la parte de la salida. Hoy en día, la idea es tener un *outboarding* muy alineado a la cultura, es decir, que sea amable, que la persona pueda salir de la organización de buena manera, y que se puedan medir los motivos de su salida. Esto generalmente se realiza a través de entrevistas de salida, que nos permiten identificar las razones reales por las que la persona se va, y ver si existe algún problema interno ya sea con jefes, por incumplimientos o cualquier otro tipo de situación que esté afectando la permanencia de nuestra gente en la compañía.

Respuesta 5. Bueno, creo que es muy factible. Lo podemos hacer a través del ROI, el retorno de la inversión, garantizando que la gente tenga, pues, capacitaciones ajustadas a sus roles. Esto, obviamente, va a ayudar a que tal vez existan muchos temas que se puedan automatizar o mejorar dentro de las funciones que realizan. Entonces, es importante medir esto para poder tener claro cuál es el retorno de la inversión.

Respuesta 6. Actualmente estamos monitoreando el tiempo de contratación y la demora que puede presentarse en los procesos. Por ejemplo, para una posición de nivel base, antes tardábamos hasta 15 días, pero ahora lo hemos optimizado a un promedio de 10 días. ¿Por qué? Porque todo el proceso implica varias etapas: evaluaciones médicas, pruebas de actitud, entrevistas, validaciones de acceso, y por supuesto, el reclutamiento en sí.

Por eso es fundamental que nuestro cliente interno, es decir, las distintas áreas de la empresa, tenga claridad sobre los tiempos estimados para cubrir una vacante. Esta transparencia les permite planificar mejor sus actividades, organizar al equipo y asegurar la continuidad operativa. Llevar este control no solo nos permite ser más eficientes desde Talento Humano, sino que también impacta positivamente en la productividad general.

Respuesta 7. Es fundamental medir el proceso de adaptación, como mencionaba anteriormente. Tenemos que asegurarnos de que las personas realmente se sientan a gusto, que hayan tenido una inducción completa y que comprendan bien el giro del negocio. A veces incorporamos personas con muy buenas habilidades, pero provenientes de otros sectores, y eso puede generar un desfase si no conocen el entorno de telecomunicaciones. Por eso, es clave que el colaborador entienda no solo el sector, sino también se adapte a las políticas y procedimientos de la compañía. Para lograrlo, el acompañamiento durante los primeros 90 días, que es el periodo habitual de prueba en muchos contratos, es crucial. Medir esta etapa nos permite identificar a tiempo si hay brechas y actuar antes de que impacten el desempeño.

Respuesta 8. Como lo comenté hace un momento, el tema de tener *backups* para las diferentes vacantes es fundamental. Es decir, si sale un colaborador, yo pueda internamente gestionar un crecimiento interno para que alguien lo pueda cubrir. Esto lo voy a lograr siempre y cuando pueda garantizar que las personas estén preparadas y listas para asumir nuevas posiciones. Esto, obviamente, es a través de un plan de carrera que se tenga que cumplir, y la idea es que los jefes o gerentes de área entiendan esta situación para que se haga cumplir. Porque no solamente es un tema de Recursos Humanos, es un tema de toda la compañía. Cada gerente tiene que estar comprometido para que su gente pueda aprender y estar preparada para las diferentes posiciones que se puedan abrir, incluso cuando el negocio se expande un poco más. Y, obviamente, tener personas listas para cubrir esas posiciones es clave.

Respuesta 9. Definitivamente es muy importante medir los aspectos de seguridad industrial y salud ocupacional porque son la base para garantizar el bienestar de nuestra gente. Si nuestros colaboradores no se sienten seguros o si su salud se ve afectada por las condiciones laborales, todo lo demás se ve impactado: la productividad, el clima laboral y hasta la permanencia en la empresa.

Además, estos indicadores nos permiten anticiparnos a posibles riesgos o accidentes, cumpliendo con la normativa legal y evitando consecuencias mayores.

No se trata solo de reaccionar cuando ocurre un incidente, sino de prevenir, identificar tendencias y generar un entorno donde nuestros colaboradores puedan desempeñarse sin preocupación. Al final, cuidar la salud y la seguridad de nuestra gente es cuidar la sostenibilidad de la compañía.

Respuesta 10. Ya en la actualidad estamos manejando algunos temas legales relacionados con el cumplimiento en inclusión y equidad interna dentro de la organización. Si bien es cierto que hoy en día este tema se ha puesto “de moda”, por decirlo así, también es una realidad que no podemos ignorar. Vemos en muchas empresas que las posiciones a nivel gerencial, por lo general, las ocupan varones, y en ocasiones las mujeres son relegadas a tareas más administrativas porque, tal vez, se asume que no tienen las mismas capacidades.

Sin embargo, el impulso que se está dando actualmente está ayudando a generar una mayor equidad interna. Esto no solo se refleja en lograr un porcentaje más equilibrado de hombres y mujeres liderando distintas áreas, sino también en la inclusión operativa, como el integrar personal con ciertas discapacidades que, a su vez, tienen otras capacidades que los hacen totalmente competentes para desempeñarse dentro de la empresa. Por eso, es importante trabajar en este tema no solo por un cumplimiento legal, sino también como parte de una verdadera responsabilidad social.

Respuesta 11. Es casi crucial el tema de contar con indicadores, porque como te comentaba hace un momento, la información y los históricos son los que permiten tomar decisiones acertadas. Esto hace que la decisión no sea subjetiva, sino mucho más objetiva, basada en datos reales y orientada a lo que realmente está ocurriendo.

Respuesta 12. Sí, me encanta, me encanta porque desde Recursos Humanos tenemos una mirada más global. Tenemos contacto con todas las áreas, conocemos sus dolores y sabemos qué se puede mejorar. Definir indicadores que sean transversales nos va a permitir tomar acciones y hacer correcciones a tiempo, logrando que todo el proceso sea mucho más ágil, equitativo y eficiente.

Respuesta 13. Bueno, ya hemos implementado algunos indicadores que revisamos mensualmente, como los de rotación de personal, clima laboral, errores en nómina para garantizar los básicos y también los relacionados al ausentismo y presentismo.

Respuesta 14. Yo consideraría que rotación del personal, clima laboral, errores de nómina, ausentismo laboral y presentismo.

Respuesta 15. Bueno, creo que desde Recursos Humanos se maneja la información medular sobre las personas, especialmente todo lo relacionado con pagos y cumplimientos legales, que se gestionan directamente desde esta área. Además, se trata de información muy sensible y confidencial, incluyendo temas médicos y de desempeño. Por eso, es realmente información crucial para la organización.

Respuesta 16. Yo siempre recomiendo revisarlos de forma mensual, porque así se puede ver con más claridad la gestión que hubo de un mes a otro. Si los revisáramos de manera semanal o quincenal, los cambios o las acciones que se van ejecutando no se notarían tanto, y además, las personas que trabajan en mejorar esos indicadores también necesitan un tiempo prudente para implementar mejoras. Por eso, lo más habitual y efectivo es hacer una revisión mensual.

Respuesta 17. Sí, se pueden tomar decisiones anticipadas, como mencionaba antes. Esto permite ser más proactivos gracias a la información que manejamos, lo que a su vez nos da la posibilidad de accionar sobre ciertos temas que podrían tener un impacto en el futuro. En ese sentido, se vuelve una herramienta un poco predictiva, por así decirlo, porque nos ayuda a identificar métricas, posibilidades y probabilidades de que algo ocurra.

Respuesta 18. Sí, considero que sí. En lo personal, tengo un equipo bastante competitivo y actualmente revisamos los indicadores de forma mensual. Creo que esto va más allá de simplemente monitorear: genera un verdadero compromiso con la mejora continua. Incluso, en mi equipo hay personas para quienes estos indicadores influyen directamente en una bonificación adicional, lo cual claramente los motiva a alcanzar sus metas y cumplir con los objetivos establecidos.

Respuesta 19. Uno de los beneficios es que el área se vuelve mucho más eficiente, ya que se optimizan los procesos y se enfocan mejor los esfuerzos.

Respuesta 20. Bueno, creo que siempre es importante el involucramiento. Es clave que la construcción de los indicadores venga desde la gente base. ¿Por qué? Porque algo que siempre les digo cuando doy retroalimentación a los líderes, supervisores o jefes, es que mientras más involucres a la gente operativa en la estrategia, más se sienten parte del proceso. Cuando tú simplemente llegas y dices: 'Esto hay que hacerlo así, de esta forma', no funciona. La gente no lo hace porque

siente que es una imposición. Pero cuando lo trabajas con ellos y los haces parte de la solución, cuando te ayudan a pensar e implementar los indicadores, ellos mismos se encargan de que se cumplan, porque sienten que son parte de algo. Y eso es lo que siempre les recalco a mis líderes, y es la forma en la que tratamos de trabajar.

Perfil 2

Cargo: Asistente de Talento Humano

Respuesta 1. La verdad que sí, porque en base a los números podemos tomar decisiones más objetivas y no tan subjetivas. Podemos analizar el tema de costos y beneficios, la relación tiempo-costo, y ver cuánto nos cuesta integrar a un nuevo colaborador, cuánto tiempo toma, si existe ya el equipamiento necesario, etc. Todo esto nos permite tomar decisiones más estratégicas y no basarnos solo en suposiciones. Y lo más importante: enfocarnos en lo que realmente busca la compañía, que es avanzar y crecer.

Respuesta 2. Lo principal es la reducción de la rotación, mejorar la calidad del reclutamiento y, en consecuencia, generar un ahorro dentro del área de Talento Humano. Muchas veces, desde la perspectiva financiera, Recursos Humanos es vista solo como un área de costos, y no se percibe el retorno de inversión. Sin embargo, aunque tal vez no podamos hablar de un ROI directo, sí podemos enfocarnos en el ahorro que se genera a través de una buena gestión con indicadores. Estos permiten medir, ajustar políticas y optimizar procesos. Por ejemplo, antes de estructurar nuestro proceso de selección, el costo por contratación rondaba los 300 y algo. Hoy, gracias a una mejora progresiva, ese valor ha bajado considerablemente. Aunque sí hemos implementado filtros que generan un pequeño gasto, estos nos aseguran una contratación de calidad y una menor rotación, especialmente en áreas críticas como operaciones. Ventas siempre será un reto, pero gracias a los indicadores y el análisis de tiempos, hemos logrado reducir la rotación y tener mayor control sobre nuestra gestión.

Respuesta 3. En este caso, sí podría decir que al inicio hubo cierta resistencia, sobre todo porque no estábamos tan acostumbrados a trabajar con indicadores o herramientas como Excel. Al principio costaba entenderlos, bajarlos, cuadrarlos y presentarlos. Pero más allá de las dificultades técnicas, creo que lo que marcó la diferencia fue la actitud del equipo. Tuvimos buena predisposición desde el inicio, y eso ayudó a que nos adaptemos rápido en los primeros meses de implementación. Sí, fue un proceso, pero al final nos permitió tomar decisiones más

objetivas, ver claramente en qué áreas estábamos gastando de más y dónde podíamos generar ahorros importantes.

Respuesta 4. Uno de los aspectos clave que se deben monitorear en el área de talento humano es cómo se está sintiendo y desempeñando la gente dentro de la organización. Esto abarca desde la rotación, el ausentismo, el clima laboral, hasta la calidad del proceso de selección y adaptación. También es importante revisar la parte de desarrollo, es decir, si el personal está creciendo, si está preparado para asumir nuevos retos y si los planes de carrera realmente están funcionando. Al final, todo lo que se mide debería apuntar a que la gente esté alineada, motivada y contribuyendo al propósito de la empresa.

Respuesta 5. Todo depende del costo-beneficio para la empresa. Sabemos que muchos ERP buenos suelen tener un costo elevado, pero también es cierto que, optimizando recursos, podemos apoyarnos en herramientas que ya tenemos. Por ejemplo, con *Microsoft* o *Google Forms*, *Excel* en línea y las licencias actuales, podemos organizarnos bien y compartir información sin necesidad de hacer una gran inversión. Considero que mientras el número de colaboradores sea manejable, digamos hasta unos 400, podemos seguir gestionando con las herramientas actuales. Pero si en algún momento llegamos a 500 o 1000 colaboradores, ahí sí sería necesario implementar un ERP para tener un mejor seguimiento porque ya se vuelve un manejo más macro. Por ahora, invertir en un ERP solo para Recursos Humanos sería más un gasto que una inversión, así que creo que podemos seguir trabajando con lo que tenemos y aprovecharlo al máximo.

Respuesta 6. Nuestros tiempos de cobertura han mejorado bastante. Actualmente estamos muy cerca de alcanzar los 10 días para cubrir posiciones operativas, como asistentes, bodegueros y técnicos, que son las de mayor rotación. Tenemos una tabla que nos guía: para estas posiciones manejamos hasta 15 días; para analistas y perfiles administrativos, alrededor de 20 días; y ya para cargos gerenciales, el tiempo puede extenderse hasta 60 días. Esta métrica general ha ido mejorando, en parte, por el enfoque que ahora damos a la calidad del proceso de selección. ¿Cómo verificamos esa calidad? Evaluamos cuántos colaboradores superan su periodo de prueba, y también llevamos un seguimiento a los 90, 120, 270 y 365 días para conocer cuántos se mantienen en la empresa. A veces no se trata solo de seleccionar bien técnicamente, sino también de valorar las competencias blandas. Hoy en día en la empresa le damos mucho peso a eso: buscamos personas con

disposición, compromiso, valores... porque lo técnico siempre se puede enseñar, pero enseñar integridad o empatía es mucho más complejo.

Respuesta 7. La verdad sería muy beneficioso comenzar a medir este aspecto y así poder crear estrategias de mejora, en caso de que los resultados no sean favorables. Al final, estamos en un momento donde la generación actual, muchas veces llamada ‘generación de cristal’, no se enfoca solamente en la remuneración económica. Ojo, es importante, pero también hay que trabajar en la remuneración emocional.

Hoy es clave ser un poco más flexibles, ver los beneficios que se ofrecen. Actualmente, contamos con muy buenos beneficios corporativos, eventos y demás. Medir la adaptación de los colaboradores también es necesario. Desde Recursos Humanos ya hemos identificado ciertos puntos clave que buscamos en los candidatos para asegurar que conecten con la cultura de la empresa. Tenemos una cultura bastante abierta, flexible y cercana. Entonces, alguien que venga con una actitud muy rígida o estructurada puede sentirse abrumado aquí. Somos una empresa con mentalidad abierta y hemos evolucionado bastante. Por ejemplo, desde que ingresé, hubo un cambio total en el liderazgo de Talento Humano. Desde entonces, el cambio ha sido de 360 grados y hemos seguido evolucionando, adaptándonos al mercado, que es el verdadero objetivo. Incluso, algunas empresas ya nos consideran competencia, y eso es un gran logro.

Respuesta 8. Eso lo podríamos hacer. Actualmente tenemos *Jiubcs*, que es como nuestra universidad corporativa. A los colaboradores que pasan los tres meses se les habilita ese usuario, y tenemos en la planificación la creación de planes de carrera por cargo. En estos planes se les van a asignar cursos, principalmente para desarrollar competencias blandas y algunas habilidades técnicas, con el objetivo de que, en el momento en que existan vacantes de crecimiento, podamos cubrirlas internamente.

El objetivo principal de Talento Humano es que todas las posiciones *junior* las busquemos externamente (técnicos juniors asesores junior), pero que los semi senior y senior sean identificados y promovidos desde adentro. Incluso, en algún futuro, si se necesita me invento un Gerente de Talento Humano, que pueda salir del mismo Talento Humano, o incluso de otra área. No solo se buscan crecimientos verticales, sino también transversales. Por ejemplo, alguien podría pasar de Talento Humano a Compras. No siempre pasa, pero se busca fomentar ese tipo de

crecimiento. Actualmente estamos más o menos en un 60 % interno y 40 % externo. Pero creemos que, al tener ya implementado el plan de desarrollo por cargo dentro de *Jiubcs* y fortalecer una cultura de autoaprendizaje (que todavía nos falta en ciertas áreas), el desarrollo va a ser mucho óptimo. Herramientas tenemos; el reto es el uso.

Sabemos que casi el 60 % o 70 % del personal operativo no está utilizando mucho la plataforma. Ahora hay una parte en Operaciones, pero en el resto de los procesos administrativos ya hay muchas personas que están entrando y auto educándose, más allá de los cursos asignados, lo cual va a permitir desarrollar competencias transversales.

Respuesta 9. Principalmente porque nuestro giro de negocio implica mucho riesgo, ya que contamos con personal que trabaja en la calle, en campo, incluso en alturas. Siempre vamos a tener el riesgo eléctrico, así como también el riesgo de caídas desde alturas si no existe una adecuada capacitación y aseguramiento. Muchas veces, aunque el personal operativo recibe la capacitación, al día siguiente sube sin casco por la escalera. Por eso es clave trabajar en la educación y concientización, hacerles comprender la importancia de usar correctamente los EPPs.

Si la empresa hace una inversión en comprar equipos de protección personal adecuados, es precisamente para que se utilicen, se cuiden y no se pierdan. Porque, al final, como ha pasado en muchas empresas, es mejor invertir en un casco de \$50 que tener que pagar un seguro de vida porque un colaborador falleció por no estar debidamente protegido.

Respuesta 10. La verdad que sí, porque nos da otra perspectiva para analizar el tema de la cultura interna. Sobre todo, ahora, que estamos trabajando en el tema del Sello Empresa Segura y en la implementación de la Ley Violeta, cuyo objetivo principal es salvaguardar la equidad de género dentro de la empresa y, especialmente, proteger a las mujeres. Actualmente, en los procesos de selección, se ha implementado que las ternas de candidatos sean mixtas, excepto en casos puntuales donde, por motivos del cargo, se requiera que sea ocupado específicamente por un hombre o una mujer. Incluso en áreas como técnicos de campo, donde generalmente se busca que sean hombres, ya hemos tenido varias ocasiones donde mujeres han llegado hasta las entrevistas. En las últimas ternas, tanto para cargos operativos como administrativos, han ingresado mujeres.

Estamos trabajando activamente por la equidad, procurando que haya un equilibrio entre mujeres y hombres. Muchas veces, las mujeres demostramos tener

incluso más disciplina, y eso puede ser altamente beneficioso. Hoy en día, casi el 50% de nuestras cabezas, a nivel de gerencia, son mujeres. Por eso, es clave tener una métrica o mapeo del potencial femenino, para que, llegado el momento, podamos seguir liderando en diferentes esferas dentro de la empresa.

Respuesta 11. En demasiados aspectos, porque al tener data, al contar con números, ya no vamos a tomar decisiones desde la subjetividad. Como hablábamos al inicio, sin datos concretos yo podría decir: “Sí, yo creo que está creciendo”, o “me parece que sí, subámoslo”, pero al final, por más intención que tenga la persona, puede que sus capacidades no sean suficientes.

Pongo un ejemplo: si desde Talento Humano decidimos hacer una inversión, como implementar un ERP, sin analizar realmente los números, podría terminar siendo un gasto innecesario en este momento. Para una empresa muy grande puede tener sentido, pero para nosotros, ahora mismo, no tendríamos un retorno real de inversión. Con las métricas actuales, sabemos que con las herramientas que tenemos, podemos seguir operando eficientemente hasta cierto punto.

Ya cuando la empresa tenga más colaboradores, y nuestro giro de negocio esté más consolidado, ahí sí va a ser necesario implementar nuevas soluciones. Pero hoy, creo que con lo que tenemos podemos seguir gestionando adecuadamente, adaptándonos, y sobre todo enfocándonos en la optimización y el ahorro.

Respuesta 12. Sí, la verdad, en este caso creo que mi jefe inmediato nos involucra a todos en el departamento en la toma de decisiones, en cómo medirnos y, obviamente, en cómo hacer el seguimiento de cómo vamos avanzando.

Respuesta 13. Podría ser bueno. Actualmente manejamos el tema de capacitaciones, y podría incorporarse una evaluación interna dentro del departamento, algo que nos permita medirnos como equipo. Por ejemplo, en el caso del clima laboral, podríamos empezar calificándonos internamente. Ahora lo evaluamos de forma semestral, pero podríamos hacerlo trimestral, para dar el ejemplo hacia afuera. Creo que, como departamento, aunque en ciertos momentos tengamos diferencias como es normal, somos de los más unidos, y eso se ha demostrado. Aun así, tener la predisposición de evaluarnos primero y tomar acciones sobre lo que se pueda mejorar es clave. No somos perfectos, y es probable que haya cosas por ajustar, pero si damos el primer paso, podríamos ser un ejemplo para otras áreas.

Respuesta 14. Digamos que hay varios indicadores clave que podríamos considerar, como el factor de calidad en la contratación, los tiempos de reclutamiento o incluso el impacto de la marca empleadora. Hay algunos bastante concretos —por decirlo así, con nombre y apellido— que ya estamos visualizando. Por ejemplo, el branding: cómo nos perciben externamente como marca y cómo nos vemos internamente también. Eso ya lo habíamos trabajado con un proyecto que buscaba precisamente que los colaboradores se apasionen por la marca. En cuanto al desempeño, sería muy valioso empezar a medir por áreas. Ahora que tenemos *Juibics*, podríamos establecer metas y niveles por subárea, midiendo cuántas capacitaciones se han realizado, tanto autodidactas como designadas. La parte de capacitación ya la tenemos estructurada, pero podríamos hacerlo más específico, por ejemplo, para el área de *networking*: cuánto se invirtió y cuál fue el retorno de esa inversión.

En cuanto a rotación, sí lo venimos midiendo, pero podríamos afinarlo aún más. Con una herramienta como *Power BI* podríamos visualizar, por ejemplo, la rotación general en mujeres, en hombres, o por subgrupos como el área de operaciones, donde suelen estar los cargos más rotativos. Sería un análisis más minucioso.

Y finalmente, el clima deberíamos medirlo con mayor frecuencia: cada dos o tres meses, no de forma semestral o anual como suele hacerse. Con *Juibics* creo que vamos a poder equilibrar todo eso y fortalecer aún más la gestión del talento.

Respuesta 15. La mayoría de la información que tenemos archivada ya está en Excel, lo que facilita mucho su análisis. Eso nos permite organizarla y, si queremos, subirla directamente a *Power BI* o a otro sistema para visualizarla con indicadores claros y útiles.

Respuesta 16. En cuanto a la frecuencia de revisión, consideramos hacerla de forma mensual, pero también una pequeña revisión semanal puede ayudar para ver cómo vamos y hacer ajustes en el camino. Estas podrían ser reuniones breves de unos 10 minutos, sin necesidad de extendernos todo el día. Además, tener una reunión más formal de una hora cada mes nos permitiría revisar a fondo los avances, y al final del año, evaluar los errores y oportunidades de mejora para el siguiente periodo.

Respuesta 17. En base a los resultados de los indicadores, se pueden tomar decisiones mucho más estratégicas y enfocadas. Por ejemplo, si notamos que hay mucha rotación en un área específica, se puede revisar qué está fallando ahí: puede

ser el liderazgo, la carga laboral o incluso el ambiente. También se pueden identificar oportunidades de mejora en los procesos, ver qué equipos están sobrecargados, dónde se necesita reforzar capacitación o si hay talento listo para asumir nuevos retos. En definitiva, los indicadores nos dan ese respaldo para dejar de actuar por intuición y comenzar a tomar decisiones con fundamento.

Respuesta 18. Sí, porque uno siempre se considera parte del equipo y, en mi departamento, solemos retarnos bastante entre nosotros. Somos algo competitivos en cómo nos medimos y gestionamos, así que por esa parte más blanda que tenemos como equipo, sí nos gustaría que nos midan un poco más. Yo, personalmente, suelo tener ideas para ponerme la soga al cuello con indicadores o implementarlos, pero creo que nos adaptaríamos rápido si se llegaran a aplicar indicadores de gestión.

Respuesta 19. Consideramos que implementar indicadores de gestión podría generar resultados a mediano plazo. Esto permitiría tomar decisiones más estratégicas y objetivas, enfocadas tanto en el ahorro como en el crecimiento sostenible de la empresa. A partir de esos resultados, se podría evaluar la posibilidad de implementar algún tipo de bonificación económica. Sin embargo, esto no debería aplicarse desde el primer mes, ya que representaría un gasto inmediato sin una base sólida de medición. Lo ideal sería analizar, con el tiempo, si realmente es rentable aplicar un esquema de bonificaciones basado en KPIs para todos los cargos, o si existen otras formas más sostenibles de reconocer el desempeño. En todo caso, la propuesta debe evaluarse con una visión a uno o dos años, no como una acción de corto plazo.

Respuesta 20. Lo más importante es la apertura de las personas cuando se les explica y gestiona este tipo de procesos, así como la honestidad en los datos. Muchas veces existe la tentación de maquillar un poco los resultados, pero lo mejor es contar con información real y transparente. Solo así se pueden tomar decisiones acertadas que realmente permitan mejorar y, al mismo tiempo, tener una visión clara y auténtica de cómo estamos posicionados en el mercado.

Perfil 3

Cargo: Asistente de Talento Humano

Respuesta 1. Sí, es óptimo aplicar indicadores de gestión en el área de Talento Humano, porque nos ayuda a tener un mejor control de las áreas de nómina, selección, capacitación y trabajo social.

Respuesta 2. Bueno, dentro de estos aspectos tenemos como beneficio la toma de decisiones, detectar problemas a tiempo y poder optimizar los tiempos y recursos en el área de Talento Humano.

Respuesta 3. La falta de datos actualizados, la resistencia al cambio y la necesidad de contar con los conocimientos adecuados para poder aplicarlos correctamente a los indicadores.

Respuesta 4. La rotación del personal, el clima laboral, el cumplimiento de las capacitaciones y los procesos de contratación, orientados a la satisfacción del cliente interno.

Respuesta 5. Sí, es muy factible, ya que las herramientas son adecuadas para que las capacitaciones generen un resultado óptimo.

Respuesta 6. El porcentaje sería muy bueno, ya que tendríamos cubiertas las vacantes de acuerdo con el perfil que se está requiriendo.

Respuesta 7. El impacto sería contar con un buen clima laboral.

Respuesta 8. Prevenir accidentes laborales, garantizar el bienestar de salud del personal y cumplir con las normativas legales.

Respuesta 9. Nos ayuda a mitigar los accidentes laborales.

Respuesta 10. Sí, porque nos permite crear un entorno más justo, respetuoso y productivo para todos los empleados.

Respuesta 11. Nos ayuda a tomar decisiones basadas en datos reales y no en suposiciones, lo que permite obtener resultados más eficientes y eficaces en el área.

Respuesta 12. Sí, claro, porque nos ayuda a mejorar el trabajo en equipo dentro del departamento.

Respuesta 13. Sería el cumplimiento de metas, la eficiencia y la satisfacción del personal.

Respuesta 14. La asistencia, las evaluaciones del personal y las encuestas internas.

Respuesta 15. La rotación del personal, el clima laboral y las capacitaciones efectivas.

Respuesta 16. Una vez al mes.

Respuesta 17. Se pueden tomar decisiones sobre mejoras en los procesos, cambios de personal y nuevas capacitaciones.

Respuesta 18. Si se les explica la utilidad que tendrá al momento de obtener los resultados de los indicadores, será más fácil que comprendan su importancia.

Respuesta 19. Nos ayuda a reducir los errores en la detección de indicadores y contribuye a disminuir la rotación del personal.

Respuesta 20. Deberíamos mantener un seguimiento continuo para capacitar a los colaboradores y lograr mejores resultados en el rendimiento, la eficiencia y la eficacia de todos los miembros de la compañía.

Respuestas del Departamento Operaciones

Perfil 1

Cargo: Gerente de Operaciones

Respuesta 1. Sí, me parece que dentro de la parte de operaciones y también de parte de TI, que básicamente es el área como tal, en general, la parte técnica requiere siempre, a nivel de capacitación, una actualización continua. Es decir, siempre existen nuevas tecnologías que requieren que tanto el personal operativo como también los líderes, pues, adquieran esos conocimientos, sobre todo a nivel de capacitación. Y bueno, entiendo que existen otros indicadores que nos van a permitir mejorar tanto a nivel de carga laboral como tal la gestión, medirla, tal vez hacer un balanceo mejor a nivel de carga y todo este tipo de situaciones que nos permitan incluso mejorar a nivel de ingresos como empresa.

Pero en horas extras considero que es un departamento que tiene bastante carga por toda la parte operativa. Entonces, obviamente, se va a tener indicadores, se va a poder mejorar esta parte, es decir, reducir tal vez horas extras los fines de semana, moviendo horarios, permitiendo lo, básicamente, el fin que es obviamente no afectar la gestión y tener una mejora a nivel de nómina.

Respuesta 2. Bueno, lo indicado, beneficios a nivel de incentivos en la parte operativa, va a permitir, obviamente, si se mide la gestión, lograr que la productividad, tanto de la parte operativa como la parte técnica, se mejore. Siempre he dicho que lo que no se mide no se puede mejorar. Entonces, obviamente, al tener una base, un *background* de qué es lo que está ocurriendo, podríamos hacer un plan de mejora en conjunto con la parte de Recursos Humanos.

Y eso va a permitir que la parte operativa pueda ver esto como un incentivo y no como algo, digamos, punitivo. Es decir, obviamente, la idea no es señalar a alguien que está fallando o que, de repente, tiene algún *skill*, algo que le falte. La idea no sería simplemente retirarlo, sino más bien hacer un plan de mejora para que ellos vean esto como algo bueno, como un tema que les va a mejorar o les va a ayudar a crecer.

Respuesta 3. Con respecto también a lo antes mencionado, tal vez el personal puede pensar que esta opción de medir sea para algo negativo. Sí, pueden tener esa percepción si no se socializa y comunica bien que, tal vez, por lograr una meta, puedan mentir o no dar la información correcta. Es importante tener claro que ellos sepan cuál es el fin de esto, que obviamente es la mejora.

Y, del otro lado, siempre evitar esto contrastando la información con varias fuentes; es decir, apoyarnos del sistema en el que todas las gestiones, el *CRM* o ese 360, se registren correctamente y se realicen de manera adecuada, dándoles seguimiento. Tener la información contrastada nos va a ayudar. Yo pienso que esto es lo más difícil de implementar: obviamente no se puede confiar solo en la palabra de la persona, pero también hay que dejar claro que todo será verificado y contrastado, y que no deberían mentir.

Respuesta 4. Bueno, con respecto a la parte, sobre todo el área de TI y operaciones, como les digo, la parte más importante es la carga como tal. Es decir, tal vez hay alguna unidad que está haciendo más gestiones que otra, o hay un ingeniero de *networking* que está solamente en campo porque el otro no tiene los *skills*. Quizás la acción de mejora sería que la otra persona también haga una capacitación o, no sé, adquirir un pasante que ayude a la carga en oficina para que la otra persona pueda ir aprendiendo.

Son muchas cosas que realmente ayudarían a que la carga se equilibre, y eso también afecta la parte de, no sin indicadores, con respecto a productividad. Para esto nos ayuda, pues, para poder lograr todo eso: productividad y eficacia también. Porque muchas veces, por cumplir en un tiempo, de repente por ser muy productivos, van y hacen mal su trabajo. Entonces, eso: ser productivos, pero también ser eficaces.

Respuesta 5. Considero que, como tal, acá en el área es importante el tema de certificaciones. Entonces, puede ir a la par; es decir, las capacitaciones como tal nos ayudan a que la persona adquiera el conocimiento, pero también a impulsar a que saquen una certificación, y eso implica normalmente un examen, una evaluación un poco más rigurosa, porque esas certificaciones normalmente se convalidan a nivel internacional.

Entonces, eso obviamente incentiva a la persona, que sabe que una certificación le sirve prácticamente para muchos años y la puede tener en su currículum, y a la par nos beneficia porque la persona va a querer aprender *full* en el tema de la capacitación.

Pero sí es importante poderlos medir, porque, si no, tal vez no tomen tan en serio el tema de la capacitación. Muchas veces se pide que estas capacitaciones no se den en el horario laboral; normalmente son fuera del horario laboral. Entonces, esa parte es la que realmente requiere incentivarlos y poderlos medir, para que ellos sepan que tienen que tomar en serio la capacitación.

Respuesta 6. Eso es importante, sobre todo porque muchas veces hay temas que no se pueden cumplir porque es una vacante que no está cubierta. Es decir, le doy el ejemplo claro: en mi área salió un analista de infraestructura y otra persona tuvo que suplir las dos cargas. Entonces, no teníamos a nadie que nos acompañe a hacer mantenimientos a modos de parte del *networking*. Eso retrasó completamente el cronograma.

Entonces, ese tiempo que tomó contratar a la otra persona nos generó a nosotros un retraso. Ahora, esa parte, ese impacto, digamos, se puede medir también. Es decir, puede ser a nivel económico, puede ser a nivel como tal de productividad. Eso tendríamos que definirlo, pero sí, afecta mucho el no cubrir una vacante a tiempo y afecta mucho que la persona que ingrese también. Entiendo el tema de efectividad, porque también afecta que esa persona no se acople rápido, porque es verdad: “ok, ya entró”, pero tiene que primero conocer, aprender, ir a los nodos, adquirir ese conocimiento.

A nivel de cuadrillas también pasa algo bastante común con la parte operativa, que de repente una unidad se descompleta. Entonces, lo que toca es poner a los que son líderes o los que tienen mayor conocimiento con los que van a ingresar, y ellos van aprendiendo al ruedo. Entonces, esa parte también entiendo que es un proceso muy complejo, porque, obviamente, cualquiera puede ingresar a la parte operativa, pero debe tener algo de conocimiento. Igual, esa parte nos afecta de ley. Participé varias veces en que una posición rota; tal vez hay un puesto específico que nos está generando mucho conflicto porque acá entonces sale detectar por qué está saliendo realmente la persona.

Entiendo que hacen una encuesta de salida. Brindar un poco más esa parte creo que nos ayudaría bastante para poder, digamos, mantener una mejor operatividad.

Respuesta 7. Completamente de acuerdo. Como indico, tienes que poder adaptarte rápido para poder lograr que la propiedad no se caiga. Entonces, muchas

veces no se considera como *Android Headcount* a una persona adaptada, porque se piensa que esa persona va a estar disponible siempre.

Pero pueden ocurrir un millón de situaciones que nos van a afectar después, porque la persona no se adapta. Entonces, tal vez ese análisis de tener ya la persona antes de que la otra tal vez salga por algún motivo, o identificar los puestos críticos que nos digan: “¿Sabes qué? Este puesto de ley tiene que tener un *backup* porque, si se va esa persona, no puede quedarse ahí en el aire”. Eso es súper importante.

Respuesta 8. Bueno, sobre todo la parte técnica. Se desarrollan bastantes proyectos que, muchas veces, nos permiten ahorrar, digamos, a nivel económico recursos, que es algo más fácilmente tangible. Por ejemplo, este año se implementó un sistema de monitoreo. Se le pagó a dos colaboradores para un curso, para que puedan implementar esa inversión.

Entonces, un ejemplo: son \$1.000, pero el sistema que reemplazó a ese otro sistema costaba \$12.000. Entonces, realmente hay un ahorro ahí de \$11.000 y ya nos queda el sistema. Tú le puedes hacer mejores adaptaciones y muchas cosas.

Entonces, ese costo o ese ahorro que tenemos en esta parte de los sistemas nos ayuda bastante como empresa, porque ya es algo propio, adicional a otros proyectos que normalmente nos permiten ver cuál es el problema que, de repente, nos están escalando. Pasa algo y tú quieres detectarlo a tiempo. Eso nos ayuda también a la parte operativa.

Por ejemplo, también se implementó hace poco un sistema artificial para identificar cuáles son los clientes que tienen reinicios o fallas a nivel físico, monitoreando desde la OLT, lo cual es muy, digamos, complicado hacerlo con el ojo humano normalmente, porque tocaría revisar la cantidad de clientes que tenemos y es muchísima, entonces sería realizarlo uno por uno.

Eso nos ayuda a ser menos reactivos y más proactivos. Eso también, como marca dentro de nuestros objetivos, es ser pro cliente, es decir, que nuestro centro de atención sea el cliente. Pensar que, en lugar de que el cliente nos llame y nos diga que tiene problemas, nosotros contactarle y poder solucionarlo antes de que él se contacte.

Respuesta 9. Claro, en la parte de operaciones, el técnico en campo es indispensable. En esa parte, muchas veces se toma muy a la ligera la seguridad industrial, hasta que un compañero tiene un accidente o algún problema. Entonces, también, aparte de las capacitaciones, pienso que es importante que un supervisor

esté pendiente de que esto se cumpla y tal vez incluso hacer un llamado de atención o un proceso disciplinario en caso de no cumplirse.

Porque, si bien tenemos los implementos y las capacitaciones, luego van al campo, se suben a la escalera sin casco y, si algo pasa, es verdad que es responsabilidad del colaborador porque tiene los implementos, pero obviamente nos afecta como empresa la ausencia del colaborador si tiene un accidente. Es tiempo, básicamente, con permiso médico. Son varios temas, así que sí es importante.

Respuesta 10. Sí, definitivamente. Creo que medir cosas como inclusión, bienestar y clima laboral es clave, porque al final eso termina reflejándose en cómo trabajamos día a día. Si el equipo se siente cómodo, valorado y en un ambiente sano, todo fluye mejor, incluso la productividad.

En áreas como Operaciones y TI, donde la carga es alta y los cambios son constantes, estas métricas ayudan a detectar a tiempo si hay desmotivación, estrés o algún problema interno antes de que afecte la gestión. Además, tener claro cómo está el bienestar del personal evita rotación y mejora el compromiso.

Respuesta 11. Con respecto a poder saber qué colaboradores podrían destacar en qué, es decir, tal vez los indicadores nos muestran que hay elementos que nos sirven mejor a nivel de desarrollo de proyectos. Hay otros que son mejores para atención al cliente, un poco más, digamos, piensan en el cliente, tienen otro tipo de visión. Cada uno tiene diferentes estilos y hay cosas que sí se pueden, en efecto, desarrollar, pero hay otras que no.

Entonces, es importante poder identificar esto y asignar tareas en base a estos resultados de indicadores, tomar decisiones con respecto a reubicación y solicitud de personal en cada momento. Es decir, tal vez necesitamos a alguien para una función específica y no tenemos ese perfil; este tipo de decisiones nos ayuda.

Claro, en última instancia, si vemos que alguien realmente tiene un indicador muy bajo, que ya se han hecho acciones de mejora y no mejora, que se les ha dado capacitación y llamados de atención, si no mejoran, pues también se puede tomar una decisión un poco negativa de retirar a la persona. Pero, sobre todo, tener la visión general nos va a permitir identificar dónde está tal vez el área que nos está dando algún conflicto, esa parte es muy importante.

Respuesta 12. Sí, claro, más que nada, porque esto nos va a ayudar a tener un poco más aterrizado el indicador, es decir, saber por dónde vamos a medir y también qué resultados, o sea, lo que tú esperas, porque de repente, obviamente, recursos

humanos puede tener una visión de lo que nosotros hacemos, pero nada como la persona que está en el día a día para poder definir cuáles son las metas.

Respuesta 13. Productividad, eficacia, desarrollo de proyectos. Esa parte no la tenemos. Esa parte es muy importante porque los proyectos, como les decía, nos ayudan a mejorar. De repente hay una persona que es muy productiva porque atiende muchos *tickets*, pero hay otra persona que, en dos, tres meses te saca un sistema que hace que automáticamente se solucione el tema de los *tickets* y no me toca pagarle a esa persona para que funcione, porque ya está resuelto el problema con el sistema. Entonces, ese tipo de beneficios no lo estamos midiendo y también nos ayuda.

Respuesta 14. Como ya lo mencioné, considero necesarios: productividad, eficacia y desarrollo de proyectos.

Respuesta 15. El sistema de *tickets* actualmente maneja el tema de escalamiento de la parte de soporte, que es quien recibe la llamada o el contacto del cliente. Esto, como tal, se realiza de forma rutinaria. La parte de *NOC* también maneja *tickets*, que es cuando ellos identifican prácticamente un problema y dejan un registro. Ese registro nos sirve para poder identificar inicios y fin, y cuál es el tiempo que nos está generando la respuesta de *tickets*, tanto de visita o masivo, y adicional el soporte técnico que son N1 de *networking*, que son más lógicos. Es decir, no es un tema que se deba resolver en visita o como tal en una fiscalización; estos se pueden resolver de forma remota y normalmente se puede dar una solución más rápida, porque una visita te puede tomar de 24 a 48 horas y una solución se puede resolver en 1 hora como mucho.

Entonces, la parte de *tickets*, todo el sistema maneja bastante información que nos puede ayudar a poder medir esa productividad como tal y eficacia. Es decir, que un *ticket* no se repita, que una persona no genere varios *tickets* en un periodo de tiempo. También los mantenimientos, porque con el *ticket* masivo hay muchos que se cierran como causa falla de mantenimiento. Tal vez poder identificar eso nos ayuda también a medir qué tan bien se está haciendo el mantenimiento.

Respuesta 16. Yo diría que podría ser trimestral para poder tomar una decisión oportuna. Mensual lo veo como muy corto porque, muchas veces, primero, normalmente no hay tiempo como para hacer estas mediciones y, segundo, creo yo que por trimestre podemos ver un periodo en el que tal vez haya fallas. No sé, por ejemplo, hay meses del año que tienen lluvia y nos generan una elevación. Entonces, si tú mides solo marzo, vas a ver un mes terrible y vas a querer tomar una decisión

sobre un mes muy malo, pero tal vez si lo comparas con otros meses dices: “Ah, ya, ok, estuvimos mal en este mes por esto, pero si vemos realmente la gestión, es normal”. Por eso considero que trimestral estaría bien.

Respuesta 17. Bueno, tal vez promociones internas si es factible realizar un análisis como tal de carga. Si es algo muy negativo, pues obviamente retirar a algún colaborador específico que nos esté generando una baja en los indicadores como tal del departamento. Ahí, obviamente, se tiene que definir que, normalmente, los indicadores se miden por departamento. Entonces, si hay alguien que nos hace una baja en todo el grupo, obviamente no podemos mantenerlo, porque afecta al resto de sus compañeros también.

Respuesta 18. Sí, considero que, como también les había indicado, si es socializado de forma correcta, explicándoles que esto es para mejorar en todo el tema, considero que sí estarían dispuestos. Obviamente, tendríamos que adaptar la forma de cómo se colecta la data para evitar que esto les genere un tema operativo mayor, es decir, que les tome un poco más de tiempo en su gestión, porque normalmente ellos ya manejan el sistema de *tickets* y todo. Es decir, poder recolectar la data que ellos ya manejan, sin darle mayor carga, porque sí, obviamente, que así sea un poquito, igual en campo les genera tal vez una molestia.

Respuesta 19. Básicamente, poder ver una mejora en personal que tal vez viene con un rendimiento bajo. Es decir, que luego de poder identificar cuál es el problema, por dónde va y, luego de tomar alguna acción, darnos un *deadline* y ver que haya una mejora realmente en todo el grupo. Tal vez sea identificable que hay algún departamento o proceso que les está costando adaptarse, o algún colaborador específico que es un poco más reacio al cambio, sobre todo considerando el contexto de que estamos frente a una migración de sistema reciente. Entonces sí, obviamente existen colaboradores a los que les cuesta y que son un poco más reacios al cambio. Ver esa mejora sería lo esperable. Eso siempre hay que pensarlo en positivo.

Respuesta 20. Tratar de buscar que haya incentivos, es decir, que realmente se vean tal vez ejemplos de mejoras en los procesos. No siempre debe ser únicamente un ascenso como tal, sino que muchas veces el inconveniente o la dificultad para lograr una mejora está en que falta un proceso, que faltan herramientas o que falta algo específico para que el colaborador realmente responda y pueda ejecutar bien su tarea.

Entonces, esa parte yo pienso que implica estar dispuestos a, con esto, realmente tomar acción. No decir simplemente: “Ok, medimos, vimos que estamos mal, sabemos por qué estamos mal, pero no corregimos”. Es decir, sí estar dispuestos a generar, tal vez, un pequeño presupuesto para poder tomar esas acciones que nos van a ayudar también en el futuro.

Perfil 2

Cargo: Asistente de Operaciones

Respuesta 1. Porque es mucho mejor tener indicadores para que se vea nuestro proceso de crecimiento, tanto laboral como personal. En lo personal, nos evalúa, y en lo laboral también, para ver nuestro crecimiento y darnos nuestro mejor rango. Por ejemplo, era asistente de *Help Desk*, ahora soy L1, y los indicadores nos ayudan a subir a L2.

Respuesta 2. Hay que ver primero los beneficios, por ejemplo, si surge un ascenso de L1 a L2 también implica cambios en la carga de trabajo y en la carga monetaria.

Respuesta 3. No, no creo que haya inconveniente.

Respuesta 4. Como están haciendo ahorita, más o menos lo que está haciendo Operaciones, yo lo veo mucho mejor que antes. Cuando yo recién ingresé no tomaron pruebas ni nada por el estilo, o sea, solo te preguntaban si tenías experiencia y de una al campo. En cambio, ahora ya hay un proceso de selección: entrevistas, evaluación del trabajo y de la experiencia que uno dice en la hoja de vida. Ahí lo toman y entonces ya lo seleccionan.

Por ejemplo, eso le decía a una compañera: ahora tenemos el error de contratar con licencia, pero no le hacemos prueba de manejo, y eso recién se va a implementar. Es un proceso: entrevista personal, prueba de manejo y, si paso, voy a prueba médica. Ahí puedo entrar a la empresa, y si no paso esos filtros, no ingreso.

Respuesta 5. Es muy bueno lo que están dando, y son fáciles de usar mediante Google. A veces los técnicos no estamos frente a las computadoras, pero en el celular sí podemos hacer nuestras evaluaciones. Esa herramienta sí es muy buena.

Respuesta 6. Un estimado de 15 días. Considero que están teniendo un proceso muy largo para las contrataciones, porque uno está pendiente de si lo llaman para pasar a la siguiente fase, pero si me llama otra empresa, ya no estaría disponible. Es muy largo.

Respuesta 7. Bueno, como estamos viendo, con experiencia se le dificulta. Unos 15 días a 1 mes. Por ejemplo, ahorita estaba trabajando con un compañero nuevo que tiene 1 mes y medio, entonces sí tiene conocimiento, es verdad, pero cada uno tiene su forma de trabajar. Exacto, y vemos y evaluamos cuál es la mejor forma de trabajar. Sabes qué, la tuya es mucho mejor que la mía, apliquémosla, y así compartimos conocimientos.

Respuesta 8. El monitoreo es mucho mejor, se va a beneficiar porque el crecimiento, tanto profesional, se da.

Respuesta 9. Primero, seguridad industrial. Como le digo, en una empresa en la que estuve la seguridad industrial era muy tajante; estaba ahí en el campo, con los finalizadores, viendo que tengamos todos los EPP. Por eso nos los dotan, pero hay compañeros que no usamos el cono o nos subimos al poste sin el casco. Por ejemplo, tenemos los cascos, pero no nos dan el barbuquejo, que eso mismo le decía a Recursos Humanos: subido en el poste me choqué con un tubo en el casco y este se me cayó; pero con el barbuquejo no se me hubiera caído jamás, porque queda bien ajustado.

Los guantes son muy esenciales y deberían poner multas a quien no los use, especialmente cuando estamos jalando fibra. Aquí usamos guantes, porque, por ejemplo, una ralladura en la mano es muy fácil de tener; incluso ya hubo un caso: fue por una mordida de la escalera cuando la cogí así. Tuve que ir a medicina en el consultorio para que me atendieran. Por eso digo que si no usamos nuestros EPP debería haber una multa.

Entonces, tiene que trabajarse en conjunto entre Seguridad Industrial y el departamento médico. La doctora sí hace un buen trabajo, pero como le digo, no hay alguien en el campo verificando que se cumpla para evitar accidentes. Por ejemplo, si un compañero dice: “me caí de la escalera”, hay que ver cómo está la escalera, si tiene todas las zapatillas, y eso no lleva un control.

Cuando yo recién entré me costó mucho adaptarme, más o menos un mes y medio, porque vengo de una empresa donde la seguridad era lo principal. Por ejemplo, allá cuando subíamos a un poste, las escaleras tenían sogas para amarrarlas al poste y que queden firmes. Si había un accidente, como un carro o una moto que no veía el señalizado y me tumbaba, yo quedaba protegido, porque la escalera quedaba estable. Aquí no usamos ese amarre, entonces cuando empecé pregunté: “¿y

cómo amarro la piola?” y me dijeron: “porque aquí trabajamos así”, y me tuve que adaptar.

Respuesta 10. El clima laboral sí es muy bueno, hasta ahorita está bueno.

Respuesta 11. Yo me imagino que un 80 % de indicadores, porque para eso implementamos, conversamos, tomamos pruebas y sacamos la conclusión.

Respuesta 12. Sí.

Respuesta 13. El tiempo, porque herramientas tenemos, tenemos dinero. Entonces los proyectos son uno tras otro. Por ejemplo, hay una capacitación, ahorita estamos en proyectos y tenemos que sacar tiempo para ir a la capacitación. Las capacitaciones generalmente son de 7 a.m. a 8 a.m. Como le digo, casi aquí no recibimos capacitaciones, pero a las que hay tratamos de ir.

Pero eso le decía a la compañera: yo recibo una capacitación, ¿cómo usted me va a evaluar a mí si ya presté atención o no presté atención? Tenemos que implementar una evaluación, una evaluación de la capacitación que está ahí para aprobar. Entonces ella también tomó en cuenta eso.

Aquí no es obligación tener una capacitación, en cambio en otra empresa sí: tres capacitaciones que falte y me despido. Entonces uno está pendiente de la capacitación. Son dos veces al mes la capacitación y te evalúan, y al finalizar el año le dan un cartoncito de que se graduó. Es decir, el año era de 100 sobre 100; si sacaste 80 o 90, también hay supletorios. En cada materia hay un supletorio, en cada capacitación hay un supletorio. Pero, por ejemplo, para eso vas a una capacitación; si no prestamos atención, me evalúan, y si la saco mal, me preocupo.

Respuesta 14. Sobre el tiempo y las compras, es muy tardado.

Respuesta 15. De compras, por ejemplo, nosotros mismos buscamos el producto, de ahí vemos la cantidad y se envía el correo a compras. Ellos envían el correo al gerente de nuestra área y él se demora por el trabajo. Al volver, dice que es mucho y debemos volver a cotizar. Eso se vuelve complicado.

Respuesta 16. Cada mes o cada quince días.

Respuesta 17. Tres oportunidades: primero, capacitar al personal; segundo, tener contacto frecuente, no solo laboral sino también anímicamente; y tercero, si persiste el problema, indagar cuál es la causa, si es el colaborador o el proveedor, según el caso.

Respuesta 18. Sí, porque todos trabajamos al mismo ritmo, entonces no veo inconvenientes.

Respuesta 19. Beneficios: primero, estabilidad laboral, porque esos indicadores van a dar estabilidad laboral. Van a permitir ver si el colaborador realmente está apto y dispuesto para laborar. También influyen en la parte monetaria dependiendo del área y, sobre todo, ayudan en la gestión del tiempo.

Respuesta 20. Dependiendo de cómo hagamos la medición, podremos ver cómo están y qué sugerencias aplicar. Saber en qué estamos fallando o si este indicador está fallando, y entender por qué.

Referencias

- Acebo Gutierrez, M. S., & Chalco Quishpe, C. D. (2023). *DSPACE en ESPOL*.
<https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/b5b780a7-07ca-4473-8dd8-9caeb8197712/T-113868%20Acebo-Chalco.pdf>
- Alcívar Macías, B. F. (2024). *Universidad Técnica Estatal de Quevedo*. Universidad Técnica Estatal de Quevedo:
<https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/7bd30690-b4b9-4688-ae9d-8bdeed07d3a3/content>
- Alvear Muñoz, C. D. (2021). *Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana*. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21498/1/UPS-CT009462.pdf>
- Andrade López, M. F. (2022). *Repositorio Institucional Universidad Central del Ecuador*. Repositorio Institucional Universidad Central del Ecuador:
<https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/404ff794-a396-460d-9ed0-87537a20cc81>
- Ardila Suárez, E. E., & Rueda Arenas, J. F. (2013). La saturación teórica en la teoría fundamentada: su de-limitación en el análisis de trayectorias de vida de víctimas del desplazamiento forzado en Colombia. *e v i s t a C o l o m b i a n a d e S o c i o l o g í a*, 93-114.
- Arévalo López, B. F. (2024). *Universidad Nacional de Chimborazo*.
[http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/13371/1/Arévalo%20López,%20B%20\(2024\)%20Capacitación%20y%20Desarrollo%20para%20el%20Desempeño%20del%20Talento%20Humano%20en%20los%20Almacenes%20Hidalgo%20de%20la%20ciudad%20de%20Riobamba.\(Tesis%20de%20%20Pregrado](http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/13371/1/Arévalo%20López,%20B%20(2024)%20Capacitación%20y%20Desarrollo%20para%20el%20Desempeño%20del%20Talento%20Humano%20en%20los%20Almacenes%20Hidalgo%20de%20la%20ciudad%20de%20Riobamba.(Tesis%20de%20%20Pregrado)
- Arias Gonzales, J. (2021). DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. *Enfoques Consulting EIRL*, 1-124.
- Armada Pacheco, J. M. (2021). Gestión por competencias: propuesta de cara a la realidad organizacional en Perú. *Revista de Filosofía*, 310-325.
- Arosemena Doss1, E. E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Odontología Vital*, 50-66.
- Barona López, G., & Velasteguí, L. E. (05 de 08 de 2021). *Alfa publicaciones*.
<https://www.alfapublicaciones.com/index.php/alfapublicaciones/article/view/80/281>

- Borbor Morales, V. D., & Quelal García, M. K. (25 de 02 de 2025). *Repositorio Universidad Católica De Santiago de Guayaquil*. Repositorio Universidad Católica De Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/17923/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-645.pdf>
- Burgos Mejía, D. A. (15 de 02 de 2024). *Repositorio UCSG*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/22772/1/UCSG-C387-22330.pdf>
- Calvas Guerra, J. M. (2022). *Universidad Andina Simón Bolívar*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8604/1/T3756-MDTH-Calvas-Alineamiento.pdf>
- Campuzano Riera, V. C., & Sandoval Pintado, M. O. (02 de 2020). *Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana*. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19388/2/UPS-GT003011.pdf>
- Cárdenas Gómez, L. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Universidad Austral de Chile*, 59-67.
- Cardona Marín, S., & Franco Ruiz, T. (04 de 04 de 2024). *Universidad Nacional de Colombia*. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/113809>
- Cejas Martínez, M. F., Liccioni, E. J., Aldaz Hernández, S. M., Murillo , M., & Venegas , G. (2023). *ENFOQUE CUANTITATIVO y CUALITATIVO*. Venezuela: Editorial UNELLEZ.
- Centeno Cox, A. J., & González Herrera, K. C. (11 de 12 de 2020). Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional, A. C.: https://www.researchgate.net/profile/Karina-Gonzalez-Herrera/publication/378860532_Analisis_de_la_rotacion_de_personal_estudio_de_caso/links/65ee61039ab2af0ef8aeaf51/Analisis-de-la-rotacion-de-personal-estudio-de-caso.pdf
- Chiavenato, I. (2011). El capital humano de las organizaciones. En I. Chiavenato, *El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Coronel Carvajal, C. (2023). Los objetivos de la investigación. *Arch méd Camagüey*, 1-11.
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (07 de 07 de 2013). *Universidad Nacional Autónoma de México*. Universidad

- Nacional Autónoma de México:
https://www211.ucsg.edu.ec/pluginfile.php/132456/mod_resource/content/1/2013%20Díaz%20Bravo%20Entrevistas.pdf
- Ecuador, C. d. (15 de 01 de 2021). *Ministerio de defensa Nacional del Ecuador*.
https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Eraso Espinosa, Y. M., & Salazar Muñoz, L. F. (2022). Beneficios de la gestión del capital humano empresarial y global. *Revista de Economía del Caribe*, 10-33.
- Fonseca Mendoza, A. L., Monterrosa López, N. J., & López Juvinao, D. D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: Breve relación desde la teoría. *Economicas*, 230-240.
- García Ortiz, J. M. (2023). Fortalecimiento de la calidad del servicio de salud mediante un modelo de gestión institucional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud.*, 1-12.
- Garg, A. (2023). Employee Attrition in Pharmaceutical Sales: ASA Theory. *Muma Business Review*, 79-90.
- Gómez Murillo, I. D., Lamilla Miranda , I. M., Baldeón Bazán, F. E., & Alvarado Cadena, P. M. (2023). La eficacia, la eficiencia y el valor como enfoques modernos para la administracion de operaciones. *FIPCAEC*, 749-761.
- Gómez Saltos, E. J. (2020). *Repositorio UASB*.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8060/1/T3495-MDTH-Gomez-Diseño.pdf>
- González Lindao, N. Y. (09 de 2022). *Universidad Estatal Península de Santa Elena*.
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/8720/1/UPSE-TAE-2022-0078.pdf>
- Guevara Uvidia, M. G. (01 de 2011). *Universidad Politécnica Salesiana*.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4938/6/UPS-QT02853.pdf>
- Internacional, O. d. (2022). *Organización de Aviación Civil Internacional*.
<https://www.icao.int/SAM/Documents/2022-SMSATS/Mod%202%20-%20Objetivos%20y%20metas.pdf>
- Jordán Buenaño, N., Sánchez, D., Torres, C., Orozco, M., & Tigse, L. (2025). Uso de la triangulación en la delimitación de espacios para proyectos de infraestructura vial. *G-ner@ndo*, 1-23.

- Jurado Cuatimpas, M. C. (2022). *Repositorio UCSG*.
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19688/1/T-UCSG-POS-MAE-408.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). *Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica*. Harvard Business Review.
- Kolibacova, G. (2014). La relación entre competencia y rendimiento. *DEEPI*, 1315-1327.
- Llaure Ayala, E. R. (2025). Revisión de la Satisfacción Laboral y los Factores Determinantes en una empresa en Lima, Perú. *Revista Veritas de Difusión Científica*, 1383-1406.
- LOACHAMÍN GUALPA, S. B. (05 de 2024). *Humane Instituto de Negocios* .
<https://api-dspace.humane.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8542fbd8-4116-4ce9-951a-fe87f5f2e660/content>
- Luna Rodriguez , D. A. (17 de 02 de 2025). *Ucsg Repositorio* .
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/24268>
- Martínez Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciència y saúde coletiva*, 613-619.
- Mera Figueroa, L. M., & Nieto Bravo, A. L. (02 de 2024). *Universidad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil:
<https://repositorio.ug.edu.ec/items/625ffb3b-6ddd-4ded-9255-259cabbab511>
- Mondragón Pérez, A. R. (2002). ¿Qué son los indicadores? *Revista de información y análisis*, 52-58.
- Odriozola Guitart, S. (2008). Redalyc. *Economía y Desarrollo*, 237-268. Redalyc:
<https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541312011.pdf>
- Oyola García, A. E. (2021). La variable. *REVISTA DEL CUERPO MÉDICO DEL HNAAA*, 90-93. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rcmhnaaa/v14n1/2227-4731-rcmhnaaa-14-01-90.pdf>
- Pacheco Rosas , K. L. (2023). *UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI*.
 UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI:
<https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a58eddab-2a73-48f4-86aa-a790483c1fe4/content>
- Palmett Urzola, A. M. (2020). Metodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica. *Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ)*, 36-42.

- Pedrini, J. H. (06 de 2022). *Facultad de Ciencias Económicas*. Centro de Estudios Contabilidad Internacional: https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/139604/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pimenta, C., & Seco, A. (12 de 2021). *Banco Interamericano del Desarrollo*. Banco Interamericano del Desarrollo: <https://publications.iadb.org/es/los-sistemas-de-pago-de-la-nomina-de-personal-en-el-sector-publico-y-la-experiencia-internacional>
- Pozo Velásquez, E. G., Pérez López, J., & Cruz Pérez, R. (2011). Medir, una habilidad profesional específica para el profesor de Matemática - Física. *Universidad de Ciencias Pedagógicas “Rafael María de Mendive” de Pinar del Río*, 1-4.
- Quintano Huanan, D. (2022). *Repositorio Upci*. <https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/698/QUINTANO%20H UAMAN,%20DIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quintero Montaña, W. J. (2019). La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación. *Análisis Económico*, 239-265.
- Ramirez Dimas, C. (11 de 2019). *Tecnológico Nacional de México*. Rinacional: <https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/792/1/Cristina%20Ramírez%20Dimas.pdf>
- Ramos Galarza , C. (2020). LOS ALCANCES DE UNA INVESTIGACIÓN. *CienciAmérica*, 1-5.
- Ramos Lozano, A. J., & Sánchez Chonillo, A. S. (2021). *DSpace ESPOL*. DSpace ESPOL: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/53492/1/T-111562%20RAMOS%20LOZANO-SANCHEZ%20CHONILLO%20.pdf>
- Rivadeneira Marín, F. J., & Castells Aguirre, J. X. (15 de 02 de 2024). *Repositorio Universidad Católica Santiago de Guayaquil*. Repositorio Universidad Católica Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/22581>
- Rivilla Ruiz, C. K., & Tayupanda Tixe, J. E. (01 de 2014). <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6581/1/UPS-QT04480.pdf>
- Rodríguez Castro, D. A., & Hurtado Tenorio, D. D. (27 de 02 de 2023). *Universidad Politécnica Salesiana*. Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/25161/1/UPS-GT004454.pdf>

- Romani Alejo, G. E., Romani Alejo, N. S., & Roque Barrios, N. E. (2023). La eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las entidades financieras. *CIDE S.A.C.*, 1-158.
- Rosero Castro, G. M. (2015). *Repositorio UCSG*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3917/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-34.pdf>
- Rubio Cano, L. P. (19 de 03 de 2023). *Universidad Cooperativa de Colombia*. Universidad Cooperativa de Colombia: <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/29597ca2-8d4d-49d0-9d0e-8d6968a599b5>
- Ruiz Via, M. A. (2023). *Repositorio ULADECH*. https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/34313/HORAS_EXTRAS_PARAMETROS_RUIZ_VIA_MANUEL_ANTONIO.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Sánchez García, N. P. (2019). *Repositorio Universidad Catolica Santiago de Guayaquil*. Repositorio Universidad Catolica Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13236/1/T-UCSG-POS-MAE-248.pdf>
- Sánchez Naranjo, E. B. (08 de 02 de 2024). *Repositorio UCSG*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/22775/1/UCSG-C387-22333.pdf>
- Santamaría Galarza, A. K. (03 de 03 de 2024). *Repositorio Digital de la Universidad de las Américas*. <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/16165/1/UDLA-EC-TMGPTD-2024-16.pdf>
- Santos Robles, C., & Vélez Pazmiño, C. (2024). *Repositorio PUCE*. <https://repositorio.puce.edu.ec/items/12b78ee4-3cfc-46eb-ae17-442fc6b1bf7c>
- Schmidt, G. B., Philip, J., Van Dellen, S. A., & Islam, S. (2022). Gig worker organizing: toward an adapted Attraction-Selection- Attrition framework. *Revista de Psicología Gerencial*, 47-59.
- Schneider, B., Goldstein, H., & Smith, B. (1995). THE ASA FRAMEWORK. En B. Schneider, H. Goldstein, & B. Smith, *THE ASA FRAMEWORK* (págs. 746-773). PERSONNEL PSYCHOLOGY.

- Shuffler, M. L., Wiese, C. W., Salas, E., & Burke, S. (2010). Leading One Another Across Time and Space: Exploring Shared Leadership Functions in Virtual Teams. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 3-17.
- Tapia Romero, E. A. (2020). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/1a7883d4-ff57-416a-9d5f-60c260ee6972/content>
- Torres Oyola, A. Y., & Velez Jimenez, M. A. (2025). *Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesian*. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/29751/1/UPS-GT006031.pdf>
- Trabajo, C. D. (22 de 06 de 2020). *Ecuador Legal Online*. <https://www.ecuadorlegalonline.com/biblioteca/codigo-de-trabajo/>
- Troncoso Pantoja, C., & Amaya Placencia, A. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Facultad de Medicina*, 329-332.
- Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudáková, M., & Ježková Petrů, G. (2021). Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee Training and Development. *Constantin Bratianu*, 1-14.
- Villa Malla, M. A., & Tinoco Ordoñez, J. K. (2022). *DSpace en ESPOL*. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/55986/1/T-112408%20TINOCO%26VILLA.pdf>
- Villafuerte Argüello, A. C., & Parrales Álvarez, M. d. (2014). *Repositorio Universidad Católica Santiago de Guayaquil*. Repositorio Universidad Católica Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2810>
- Villarreal-Puga, J., & Cid García, M. (2022). La Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas en Distintas Modalidades Durante el Contexto de la Pandemia. *Revista Científica Hallazgos21*, 52-60.
- Yagual Tomalá, J. N. (2022). *Repositorio Universidad Católica Santiago de Guayaquil*. Repositorio Universidad Católica Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/18886>
- Zayas Barreras, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9-17.



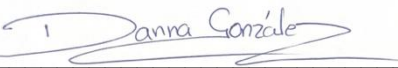
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **González Laje, Danna Rashelle**, con C.C: # **095387754-5** autora del trabajo de titulación: **Propuesta de mejora del desempeño laboral a partir del análisis de los indicadores de talento humano en la empresa Intercommerce** previo a la obtención del título de **Lic. en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **01 de septiembre de 2025**

f. 

Nombre: **González Laje, Danna Rashelle**

C.C: **095387754-5**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de mejora del desempeño laboral a partir del análisis de los indicadores de talento humano en la empresa Intercommerce		
AUTOR(ES)	González Laje, Danna Rashelle		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Bajaña Villagómez, Yanina Shigia		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Lic. en Administración de Empresa		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	01 de septiembre de 2025	No. DE PÁGINAS:	105 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión de personal, Condiciones laborales, Calidad de vida laboral, Planificación del personal.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Indicadores de talento humano, Desempeño del personal, Rotación del personal, Capacitación, Clima Laboral, Power BI, Toma de Decisiones.		
RESUMEN/ABSTRACT: Esta investigación tiene como objetivo principal proponer posibles soluciones a los retos que enfrenta la compañía de telecomunicaciones, a lo largo del trabajo se plantea una manera de mejorar esta situación a través del análisis y la automatización de los indicadores de talento humano, con el propósito de que la gestión de recursos y procesos sea más clara, eficiente y orientada a los resultados. Durante el desarrollo se evidenció que uno de los principales problemas que se presenta es el gasto elevado en horas extras y la rotación constante del personal. Siendo la ausencia de indicadores una de las falencias que no le permiten tomar decisiones con base en datos concretos; para comprender mejor esta situación se optó por una metodología cualitativa de tipo exploratorio y se realizaron entrevistas semiestructuradas tanto a jefes de área, como personal operativo de la compañía producto de estudio. Las respuestas de los colaboradores confirmaron los problemas detectados, y a su vez ayudaron a visibilizar la importancia de contar con herramientas que midan factores como el clima laboral, el desempeño del personal, la capacitación, la seguridad ocupacional y el manejo de nómina. A partir de este diagnóstico la propuesta se basa en ofrecerle a la compañía una alternativa útil que le permita tomar decisiones estratégicas y anticiparse a posibles problemas. Automatizar estos indicadores con la herramienta Power BI, es una opción viable y necesaria para transformar la gestión de talento humano y así poder contribuir a un mejor funcionamiento organizacional.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0989548104	E-mail: dannarashelleg27@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			