

“INNOVACIÓN SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL Y DIAGNÓSTICO EN LA GESTIÓN DE PERSONAS”

Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.

Alumna: Taleb, Patricia Ayelén
Ayelentaleb14@gmail.com





Índice

Resumen	3
Introducción	4
Problema	5
Preguntas de investigación	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Marco teórico	6
Marco Metodológico	13
Análisis de resultados	14
Relevamiento de la situación actual	16
Propuestas de mejoras	17
1. Mejoras a los sistemas de registración	17
2. Propuesta de indicadores	20
Tablero de control	30
Conclusiones	35
Bibliografía	38
Apéndice	39



Resumen

El presente trabajo de investigación es sobre una empresa desarrollista y de servicios inmobiliarios ubicada en San Miguel de Tucumán, dedicada al rubro de la construcción. Por cuestiones de confidencialidad se denominará la misma como “Tu Hogar S.A.”. El objetivo principal del mismo es diseñar una propuesta de mejora sobre los sistemas de control y diagnóstico en el área de Recursos Humanos. Esto implica la implementación de indicadores que permitan evaluar y medir aspectos relevantes de dicha área, así como la implementación de tableros de control desarrollados en Power BI. Estas medidas permitirán a la empresa tomar decisiones más fundamentadas, utilizando la información recopilada sobre el personal, y contribuirán a mejorar la gestión de dicho departamento.

Esta necesidad surge a partir de que, en la empresa, existen datos que no son explotados en informes para la toma de decisiones. Actualmente las decisiones se toman en función de indicadores que quizás no reflejan la complejidad del área, o de indicadores que refieren principalmente a dotación. Es por ello que es de gran importancia poder analizar al máximo la información recolectada del personal, ya que esto también contribuirá a mejorar la gestión del área mencionada.

En cuanto a la metodología empleada, se ha optado por un enfoque mixto con un diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC).

Luego de realizar un análisis profundo de los aspectos más relevantes del área de recursos humanos, se concluye el trabajo con la identificación de los factores claves de éxito. Con base en estos factores, se identificaron indicadores y se diseñaron tableros de control operativos que tienen como objetivo integrar la información del área con el fin de ayudar a la toma de decisiones.

Palabras Clave: Recursos Humanos, control y diagnóstico, indicadores, tablero de control, people analytics



Introducción

En organizaciones de cualquier tamaño, la complejidad de las operaciones y el mero número de decisiones que se necesitan tomar a diario obligan a los subordinados a tomar decisiones por sí mismos. Al mismo tiempo, los directores tienen que estar seguros de que estas decisiones estén de acuerdo con las metas de la organización. Los sistemas de control y diagnóstico son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas del rendimiento.

Los Sistemas de Información en el área de Capital Humano deben enfocarse en dos vertientes, en la estratégica (Desarrollo y Planificación de Personal), comparando la situación actual con los requerimientos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, y en la operativa (Administración de Personal) como base para la gestión de los recursos humanos, sus procesos y cumplimientos legales.

Cuando combinamos el Big Data con la medición de la actividad de los profesionales de una empresa, surge como resultado el concepto de People Analytics.

Según Cravino (2003) People Analytics no se basa en la mera obtención de datos, sino que también será necesario detectar cuáles son las variables más importantes que desea conocer la organización y proceder luego, a la medición de las mismas para la toma de decisiones estratégicas.

La empresa que se tomará para el presente trabajo se denominará “Tu Hogar S.A.” como nombre de fantasía para preservar su identidad e información.

Tu Hogar S.A. es una Empresa Desarrolladora y de Servicios Inmobiliarios ubicada en San Miguel de Tucumán, dedicada al rubro de la construcción. La empresa cuenta actualmente con una nómina de casi 100 empleados entre personal de staff y obra.

Durante su trayectoria desarrollaron varios edificios los cuales fueron diseñados tendientes a ofrecer espacios exclusivos, de gran calidad y valorados por los clientes a través de su confianza, de manera tal de poder satisfacer sus necesidades.

Actualmente la empresa presta servicios inmobiliarios y, además cuenta con cinco obras las cuales se destacan por su alta calidad y sus ubicaciones estratégicas. Tres de las obras ya se encuentran finalizadas y dos están en proceso.

La organización cuenta con diversos departamentos como ser Comercial, Compras, Marketing, Administración, Control de Gestión, Legales, Finanzas, Construcción y el de Capital Humano, el cual en primer lugar gestiona todo lo



relacionado con las personas que trabajan dentro de la misma y en segundo lugar ayuda al personal a seguir desarrollándose, formándose y creciendo.

Problema

Existen datos que no son explotados en informes para la toma de decisiones, ya que actualmente las mismas se toman en función de indicadores que quizás no reflejan la complejidad del área de Capital Humano, o de indicadores que refieren principalmente a dotación. Es por ello que es de gran importancia poder analizar al máximo la información recolectada del personal ya que, además, servirán para contribuir a mejorar la gestión del área mencionada.

El área de Capital Humano de la empresa dispone de diversas planillas de Excel las cuales cuentan con información valiosa para su gestión como ser para carga de novedades, situación de los empleados, base de datos, ausentismo etc. Sin embargo, dichas planillas al no estar integradas hacen que se dificulte analizarlas y tomar decisiones de una manera eficaz y eficiente. Además, tampoco se le da la suficiente importancia a mencionada información disponible para tomar medidas que contribuyan a la gestión de Recursos Humanos.

Preguntas de investigación

- ¿De qué manera contribuiría People Analytics a mejorar la gestión de Recursos Humanos?
- ¿Cuáles son los elementos de control y diagnóstico que aplica el área de Capital Humano en su gestión y cuáles se podrían implementar para mejorar la misma?
- ¿Cuáles son las variables críticas del área de Capital Humano?
- ¿Cómo podría representarse la información proporcionada por los KPI?

Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora sobre los sistemas de control y diagnóstico en el área de Capital Humano de la empresa “Tu Hogar S.A.”.

Objetivos específicos

- Identificar los elementos del sistema de control y diagnóstico que utiliza la empresa en su área de Capital Humano
- Precisar las variables claves de éxito del área de Capital Humano.
- Diseñar tableros con Power BI utilizando la información proporcionada por los KPI.



Marco teórico

RECURSOS HUMANOS

Según Chiavenato (2009, p. 2), la expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos para las personas que trabajan en las organizaciones. En realidad, esa antigua denominación, que viene de la era industrial, peca de reduccionista al tratar a las personas sólo como recursos organizacionales. Considerar a los individuos de esa manera no es más que cosificarlos, estandarizarlos y uniformar su papel en las organizaciones. Hoy en día, las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización.

En la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH), aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que RH abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de RH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que generan costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece mejor hablar de administración de personas por medio de los gerentes para resaltar la administración con las personas como socios, y no como meros recursos pasivos y obedientes.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

a) Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; poseen habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Deben resaltarse las diferencias individuales, no eliminarse, estandarizarse ni homogeneizarse. Es decir, se debe considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no únicamente como recursos de la organización.



b) Las personas son los elementos vivos, impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, y por tanto deben verse como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

c) Las personas son socios de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tiende a aumentar. En esta interacción persona-organización reside el carácter de reciprocidad, así como el de actividad y autonomía, evitándose así la pasividad e inercia de las personas. Individuos como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de ella.

CONTROL DE GESTIÓN

Según Pérez – Carballo Veiga, (2008 p. 29), el control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.

Por otro lado, Simons (1998 P.20) describe a los sistemas de control administrativo como las rutinas y procedimientos formales, basados en la información, que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en las actividades organizacionales. De esta definición, se desprende la existencia de cuatro palancas de control las cuales trabajan simultáneamente, pero con propósitos diferentes. En cada una de ellas encontramos elementos claves como los valores centrales, los riesgos a ser evitados, las variables críticas de rendimiento y las incertidumbres estratégicas. Estas son:

- **Sistemas de Creencias:** Su propósito principal es inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades.
- **Sistemas de Límites:** Usados para fijar límites a la conducta de búsqueda de oportunidades.
- **Sistemas de Control y Diagnóstico:** Usados para motivar, monitorear y recompensar el logro de metas específicas.
- **Sistemas de Control Interactivo:** Usados para estimular el aprendizaje de la organización y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias.



“Seleccionar estas palancas - y usarlas adecuadamente- es una decisión vital para los gerentes. Sus elecciones reflejan sus valores personales, revelan la opinión que tienen de sus subordinados, afectan la probabilidad de alcanzar una meta, e influyen en la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar a largo plazo. (Simons, 1998, p. 23).

En este trabajo nos detendremos específicamente en el **sistema de control y diagnóstico**. Este sistema de retroalimentación, es la columna vertebral del control administrativo tradicional, diseñado para asegurar el logro de las metas predecibles.

Según Simons (1998, p. 91), los sistemas de control y diagnóstico son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento.

Tres características distinguen a los sistemas de control y diagnóstico: (1) la capacidad de medir los resultados de un proceso, (2) la existencia de normas predeterminadas con las cuales se pueden comparar los resultados reales, y (3) la capacidad de corregir las desviaciones de las normas.

Los sistemas de control y diagnóstico intentan medir las variables de resultado que representan importantes dimensiones de rendimientos de una estrategia determinada. Estos son los “factores clave del éxito” o variables críticas de rendimiento. Son aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia propuesta de la empresa tenga éxito. Influyen en la probabilidad de alcanzar metas con éxito (un criterio de eficacia) o brindan el mayor potencial para ganancias marginales con el tiempo (criterio de eficiencia).

Así, la eficacia y la eficiencia son los criterios principales para la selección de medidas usadas en los sistemas de control y diagnóstico; estos actúan como instrumentos para conservar la atención de los gerentes generales: permiten que el negocio opere sin un monitoreo constante; (Anthony 1988: 34)

Una vez que se determinan las variables críticas de rendimiento, los sistemas de control y diagnóstico brindan los indicadores que aseguran que se los maneje con eficacia y eficiencia.

Indicadores

Los **indicadores clave de rendimiento**, también conocidos como KPI por sus siglas en inglés (Key Performance Indicators), son medidas cuantificables utilizadas para evaluar el desempeño y el éxito de una organización, equipo, proyecto o proceso. Sirven para medir el progreso hacia los objetivos establecidos y proporcionan una forma objetiva de evaluar el rendimiento en relación con los resultados deseados.



Los KPI son útiles en diversos contextos y sectores, y sus aplicaciones pueden variar según las necesidades específicas de cada organización. Algunos de los beneficios más comunes de su aplicación incluyen:

1. **Medición del rendimiento:** Los KPI proporcionan una forma clara y medible de evaluar el desempeño. Permiten a las organizaciones tener una visión objetiva de su rendimiento en relación con los objetivos establecidos, lo que facilita la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones informadas.
2. **Objetivos claros y alineados:** Los KPI ayudan a establecer objetivos claros y bien definidos. Al seleccionar los indicadores adecuados, las organizaciones pueden alinear mejor las actividades diarias con sus metas estratégicas a largo plazo.
3. **Seguimiento del progreso:** Los KPI permiten un seguimiento regular del progreso hacia los objetivos. Proporcionan una forma de monitorear y medir el avance a lo largo del tiempo, lo que facilita la identificación temprana de desviaciones y la implementación de medidas correctivas.
4. **Toma de decisiones informadas:** Al tener datos y métricas objetivas, los KPI brindan información valiosa para la toma de decisiones. Ayudan a identificar áreas de bajo rendimiento, evaluar la eficacia de las estrategias y realizar ajustes cuando sea necesario.
5. **Mejora continua:** Los KPI impulsan la mejora continua al proporcionar una base para establecer objetivos más ambiciosos y evaluar el impacto de las iniciativas de mejora implementadas. Al medir y analizar regularmente los KPI, las organizaciones pueden identificar oportunidades de optimización y optimizar sus procesos y resultados.
6. **Comunicación y alineación:** Los KPI también sirven como herramientas de comunicación, ya que ayudan a transmitir de manera clara y concisa el rendimiento y los logros a los miembros del equipo, partes interesadas y otras partes involucradas. Al tener indicadores compartidos, se facilita la alineación de todos los miembros de la organización hacia un objetivo común.

En resumen, los indicadores clave de rendimiento son herramientas fundamentales para medir, evaluar y mejorar el rendimiento de una organización. Su aplicación adecuada proporciona una visión clara del progreso hacia los objetivos, ayuda en la toma de decisiones informadas y fomenta la mejora continua.

Tablero de control

Ballvé (2008) define el concepto de **Tablero de Control**, parte de la idea de configurar un tablero de información, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo



seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas.

Es el primer paso en formalizar información para conocer la empresa y sintetizar el estado de una situación, proporcionando un ambiente propicio para comenzar a dirigir formalmente con indicadores. La metodología comienza identificando como áreas clave a aquellos "temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno".

Una vez definidas las áreas clave debemos pasar a identificar los indicadores que están dentro de ellas, también llamados KPIs (Key Performance Indicators), que son los datos, índices, mediciones o ratios que generan información de la situación de cada área clave; no es recomendable que sean más de cinco por área. A partir de definir áreas e indicadores y apoyando con nuevas tecnologías informáticas se puede conformar una potente herramienta de diagnóstico.

El Tablero propiamente dicho serán entonces las áreas e indicadores que sinteticen un diagnóstico completo de situación.

Según Ballvé (2008), existen 4 tipos genéricos de tableros:

- **Tablero de Control Operativo:** es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. Debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etcétera. Cada proceso operativo podría tener un tablero que permitiera dirigir a partir del mismo, cuyo usuario principal sería, normalmente, el gerente funcional del área que correspondiera dentro de la empresa.
- **Tablero de Control Directivo:** es aquel que permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de los diferentes temas claves en que puede segmentarse. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo de aproximadamente un mes.
- **Tablero de Control Estratégico:** nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.
- **Tablero de Control Integral:** información relevante para que la alta dirección de una empresa pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba las tres perspectivas anteriores. El conocer el estado de situación es el primer paso clave en todo proceso directivo y requiere normalmente más información que la seleccionada por un directivo cuando quiere implementar una estrategia.



En todos los tableros después de la definición de los temas e indicadores clave se deberá definir:

- **Período del Indicador:** día, mes, acumulado del ejercicio, proyectado a fin del período fiscal o para los próximos meses, etcétera.
- **Apertura:** forma en la cual se podrá abrir y clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación, en tablas o matrices multidimensionales por producto, sector geográfico, dimensión de análisis, etcétera.
- **Frecuencia de actualización:** tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos. Ejemplo: on-line, diaria, semanal, mensual.
- **Referencia:** base sobre la cual se desean calcular las desviaciones. Puede ser un estándar, la historia, el mes anterior, el promedio de los últimos doce meses, el presupuesto inicial o revisado, un objetivo o una meta (como versión más optimista que el presupuesto), etcétera.
- **Parámetro de alarma:** niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante, por ejemplo, más o menos 5% sobre una base de referencia.
- **Gráfico:** La mejor forma de representar gráficamente la realidad que nos muestra la información. Por ejemplo, tortas, barras, líneas, etcétera.
- **Responsable de monitoreo:** Es quien debe informar al nivel superior cuando haya en el indicador alguna sorpresa desagradable. Es necesario liberar tiempo directivo para el monitoreo permanente.

La aplicación de tableros de control ofrece varios beneficios en diferentes áreas del negocio. Algunos de los beneficios que ofrece son:

- **Visualización clara de datos:** Los tableros de control proporcionan una visualización clara y concisa de los datos relevantes para tu negocio. Esto permite comprender rápidamente la situación actual, identificar patrones y tendencias, y tomar decisiones informadas basadas en la información presentada.
- **Acceso en tiempo real a la información:** Los tableros de control suelen estar conectados a fuentes de datos en tiempo real, lo que significa que se puede obtener información actualizada al instante. Esto permite monitorear y responder rápidamente a cambios y eventos.
- **Centralización de datos:** Se puede reunir datos de múltiples fuentes y sistemas en un solo lugar. Esto evita tener que consultar diferentes fuentes. Además, brinda una visión integral de la empresa, lo que facilita el análisis y la toma de decisiones.



- **Identificación de problemas y áreas de mejora:** Los tableros de control permiten identificar rápidamente problemas y áreas de mejora. Al visualizar los indicadores clave de rendimiento (KPI) relevantes, se puede detectar tendencias negativas o desviaciones de los objetivos establecidos. Esto permite tomar medidas correctivas de manera oportuna y eficiente.
- **Seguimiento del progreso y los objetivos:** Los tableros de control ayudan a hacer un seguimiento del progreso hacia los objetivos. Pueden establecer metas y ver cómo se acercan a ellas en tiempo real. Esto fomenta la transparencia y el enfoque en los resultados, lo que a su vez impulsa la motivación y el rendimiento.
- **Comunicación y colaboración:** Los tableros de control facilitan la comunicación y colaboración dentro de la organización. Al proporcionar una fuente común de información, todos los miembros del equipo pueden tener acceso a los mismos datos relevantes. Esto promueve una comprensión compartida, alineación y toma de decisiones basadas en hechos.

En resumen, los tableros de control proporcionan una visión clara y actualizada de los datos relevantes para la empresa, facilitando la toma de decisiones informadas, la identificación de problemas y áreas de mejora, y el seguimiento del progreso hacia los objetivos establecidos.

PEOPLE ANALYTICS

Según Romero (2019), el análisis de personas o People Analytics es una metodología que utiliza la aplicación de matemáticas, estadísticas y modelos de datos relacionados con los colaboradores para ver evidencias y predecir patrones. En particular, el análisis de personas se utiliza para tomar mejores decisiones sobre todos los aspectos de la estrategia de recursos humanos con el objetivo de mejorar el rendimiento individual y empresarial alineando gestión y desarrollo de personas con los objetivos del negocio.

Objetivos de la Analítica de Personas:

- I. **Identificación del talento:** usar esta herramienta permite identificar aquellas variables que tienen un mayor impacto en el rendimiento de las personas del equipo. Con esto, es posible actuar sobre ellas y facilitar la identificación, desarrollo y fidelización del talento. Por otro lado, permite clasificar a los colaboradores en función de aquellos factores que les motivan de forma positiva o negativa, dando lugar a clusters de empleados similares entre sí y de esta forma identificar y desarrollar planes de acción para cada colectivo.
- II. **Atracción del talento:** es posible identificar qué características y profesionales, son garantía de éxito en la organización y en función de estas realizar un orden en la base de datos de candidatos. La idea es clasificarlos de mayor a menor afinidad con la empresa, en un proceso de selección para un puesto de trabajo específico.



- III. **Desarrollo del talento:** eventualmente ofrecer a los empleados un plan de desarrollo de carrera profesional que permita potenciar sus conocimientos y habilidades en función de sus motivaciones.
- IV. **Predicción de la fuga de talento:** el objetivo es intentar predecir con anticipación, la posible fuga de un empleado y las causas que lo provocan para poder tomar medidas que lo eviten.
- V. **Escucha activa y monitorización:** creación de canales de escucha automática de la “voz del colaborador”, con variedad de índices particulares de la organización que avisan en tiempo real el estado de ánimo y pueden prevenir posibles crisis.
- VI. **Argumentos y justificación de impacto:** los datos sobre las personas permiten justificar la necesidad de implementar nuevas iniciativas y a la vez, es posible medir el impacto de dichas iniciativas para justificar el valor aportado.

¿Por qué es importante para el área de Recursos Humanos la analítica de personas?

“A partir de la observación de los datos recolectados, el área de recursos humanos puede gestionar de buena forma al personal de la empresa. Esto es positivo, ya que se asocian múltiples beneficios cuando los colaboradores están satisfechos y tienen un buen desempeño. Un aumento en la productividad o establecer un mayor compromiso con la compañía, son beneficios que se pueden identificar para la empresa” (Aguado, 2021).

Marco Metodológico

La metodología que se utilizará para abordar el presente trabajo será un enfoque mixto con un diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC), ya que se recolectarán datos tanto cualitativos como cuantitativos simultáneamente para así poder obtener una mayor comprensión holística del problema bajo estudio. El modelo que predominará será el cualitativo, y el enfoque cuantitativo servirá de soporte.

La población bajo estudio será todos los colaboradores de la empresa “Tu Hogar S.A.” en el periodo 2022-2023. El método de selección de la muestra será de tipo no probabilístico.

Herramientas de recolección de datos

Se utilizaron como herramientas de recolección de datos la observación directa, revisión documental y entrevistas.

Observación directa

Se implementó la observación como primera técnica de recolección de datos, con el objetivo de obtener información detallada sobre el ambiente organizacional y el



comportamiento de los empleados dentro de la organización. Esta herramienta de recolección de datos permitió poder observar a los empleados en su lugar de trabajo y evaluar su desempeño, lo que resultó en una mejor comprensión del funcionamiento de la empresa y de cómo se llevan a cabo las tareas diarias.

A través de la observación realizada, se logró obtener una perspectiva más completa de la organización en su conjunto y de cómo trabajan las personas en cada una de las áreas que conforman la empresa.

Además, la observación directa proporcionó información útil sobre la interacción entre los empleados, la gestión del tiempo y el uso de recursos en la organización.

Entrevistas

También se utilizó como herramienta de recolección de datos entrevistas desestructuradas, a referentes de Recursos Humanos. A través de estas entrevistas se logró obtener información detallada y valiosa sobre diversos aspectos del área, lo que resultará fundamental para la formulación de indicadores clave de desempeño (KPI).

Los datos obtenidos a partir de estas entrevistas permitirán una comprensión más completa y precisa tanto del funcionamiento del área actual como de lo que se espera a futuro; lo que a su vez facilitará la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de estrategias efectivas para optimizar su rendimiento.

Revisión documental

Otra de las herramientas que se utilizó fue la revisión documental, en la cual se pudo detectar el área cuenta con diversas planillas de Excel, las cuales cuentan con información valiosa para su gestión como ser para carga de novedades, situación de los empleados, base de datos, ausentismo etc. Sin embargo, dichas planillas al no estar integradas hacen que se dificulte analizarlas y tomar decisiones de una manera eficaz y eficiente.

Análisis de resultados

Según Chiavenato (2009), la expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. El área de recursos humanos se encarga de gestionar y administrar todos los aspectos relacionados con el personal, desde la selección y contratación, hasta el desarrollo y capacitación, pasando por la medición del desempeño, la compensación y los beneficios, y la gestión de relaciones laborales y el clima organizacional. El objetivo principal de los recursos humanos es lograr una gestión óptima de las personas, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización de manera eficiente y eficaz.



El sistema de control y diagnóstico en recursos humanos se refiere a un conjunto de herramientas y procesos que permiten a las empresas medir, analizar y mejorar el desempeño de su personal. Este sistema se utiliza para recopilar y analizar datos sobre la gestión del personal, como la productividad, la satisfacción laboral, el absentismo y la rotación del personal, con el objetivo de identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas sobre la gestión del personal.

La implementación de un sistema de control y diagnóstico en recursos humanos puede ayudar a las empresas a mejorar la eficacia de la gestión del personal, lo que puede llevar a una mayor productividad y una mejor satisfacción laboral. Además, el análisis de datos recopilados a través de este sistema puede ayudar a las empresas a identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas sobre la contratación, capacitación y retención de personal.

Además, el sistema de control y diagnóstico en recursos humanos puede incluir el uso de indicadores clave de rendimiento (KPI), que son métricas utilizadas para medir el desempeño de los empleados y la eficacia de los procesos de recursos humanos. Algunos ejemplos de KPI pueden incluir la tasa de rotación del personal, la tasa de absentismo, la productividad y la satisfacción laboral.

People Analytics se relaciona con dicho sistema de control y diagnóstico, al proporcionar datos y análisis sobre el desempeño y el comportamiento de los empleados. Esta información se utiliza para identificar los factores clave de éxito, aquellos aspectos que se deben gestionar y monitorear. Cada factor clave de éxito, debe contener ciertos indicadores clave de rendimiento (KPI) para poder medir el desempeño y el progreso de la organización. People analytics proporciona datos y análisis que pueden informar y respaldar la selección de los KPIs adecuados.

Una vez que se han identificado los indicadores, people analytics permite medir y realizar un seguimiento de estos indicadores en tiempo real. Los tableros de control permiten visualizar y monitorear de manera efectiva los indicadores relacionados con la gestión de personas. Proporcionan a los líderes una visión instantánea y actualizada del rendimiento de las personas de la organización, lo que facilita la toma de decisiones informadas y estratégicas para optimizar el éxito y el logro de los objetivos organizacionales.

Como problema de investigación se planteó la existencia de datos que no están siendo explotados por completo, es por ello que se propone a través de people analytics poder recopilar y analizar datos sobre los empleados. Al utilizar estos datos, el área de recursos humanos puede tomar decisiones más informadas y basadas en evidencia, en lugar de depender únicamente de la intuición o las suposiciones.

Además, la implementación de los tableros de control ayudaría en la toma de decisiones al proporcionar información en tiempo real, lo que permite identificar rápidamente problemas o tendencias emergentes. Estos tableros estarán compuestos por gráficos, gráficos de barras, tablas u otros elementos visuales que



muestran de manera intuitiva la información relevante de los KPI, lo que permitirá monitorear y evaluar el estado y el progreso de los indicadores clave.

Relevamiento de la situación actual

Como se mencionó anteriormente en la introducción, la empresa bajo estudio para este trabajo, se definió como "Tu Hogar S.A.", con el propósito de mantener la confidencialidad de su información y preservar su identidad.

Dicha empresa, se enfrenta a diversos desafíos en cuanto a la gestión de su personal, así como el adecuado desempeño de sus trabajadores. En este contexto, el presente trabajo busca brindar propuestas de mejoras sobre el sistema de control y diagnóstico, las cuales permitan tomar mejores decisiones y optimizar mejor la gestión de los recursos humanos en "Tu Hogar S.A."

Actualmente el área de Capital Humano de la empresa dispone de diversas planillas de Excel las cuales cuentan con información valiosa para su gestión como ser para carga de novedades, situación de los empleados, base de datos, ausentismo etc. Además, se llevan a cabo indicadores clave de rendimiento (KPI) específicos relacionados con la dotación de personal. Estos se centran en medir y evaluar diversos aspectos. Estos indicadores proporcionan información valiosa para monitorear y mejorar la gestión de recursos humanos, permitiendo tomar decisiones en cuanto a la dotación de personal.

Se ha realizado el análisis de varias hojas de cálculo mencionadas anteriormente. En primer lugar, destaca la base de datos de los empleados, la cual ofrece una valiosa y detallada información. Entre los datos registrados se incluyen la fecha de nacimiento, la fecha de ingreso, la edad, el domicilio y el convenio laboral, entre otros aspectos relevantes. Esta planilla se considera una fuente de información completa y muy útil para obtener un panorama detallado de los empleados.

En cuanto a la hoja de cálculo utilizada para registrar las ausencias de los empleados, es importante destacar que actualmente se emplea una planilla de Excel. Sin embargo, se ha identificado una limitación en su estructura, ya que solo se registran las fechas y el tipo de ausencia. Esta restricción implica que otros datos relevantes para un análisis más completo de las ausencias quedan excluidos de dicho registro. A continuación, se muestra una representación gráfica de dicha planilla:

Tabla n°1: Registro Ausencias



NOMBRE	INICIO	CONTROL	ALTA	COMENTARIOS
VICTOR	30/9/2021	30/9/2021	SI	PAT INTESTINAL
ALEJANDRO	30/9/2021	20/10/2021	SI	OPERACIÓN DE HERNIA
JAVIER	4/10/2021	5/10/2021	SI	CUADRO GRIPAL
CRISTIAN	13/10/2021	16/10/2021	SI	CUADRO GRIPAL
ALEJANDRO	20/10/2021	30/10/2021	SI	REPOSO POSTOPERATORIO
ALEJANDRO	3/11/2021	8/11/2021	SI	HERNIOPLASTIA UMBICAL
CLAUDIO	1/11/2021	3/11/2021		PATOLOG OSTEOARTICULAR
CLAUDIO	3/11/2021	6/11/2021		PATOLOG OSTEOARTICULAR
CLAUDIO	8/11/2021	9/11/2021		PATOLOG OSTEOARTICULAR
CLAUDIO	9/11/2021		SI	PATOLOG OSTEOARTICULAR
JESUS	15/11/2021	22/11/2021	SI	ESGUINCE DE TOBILLO
CLAUDIA	19/11/2021	4/12/2021	SI	SE TOMO UNOS DIAS
DANTE	6/12/2021	11/12/2021	NO	lo derivaron a ART
JESUS	12/12/2021	15/12/2021	SI	TRAUMATISMO DE TOBILLO
JUAN CARLOS	13/12/2021	15/12/2021	SI	GASTROENTERITIS
CARLOS	13/12/2021	15/12/2021	SI	EXTRACCION DENTARIA
GABRIELA	15/12/2021	17/12/2021	SI	GASTROENTERITIS
ANDRES	21/12/2021	24/12/2021	SI	ANGINA PULFACEA
DAVID	27/12/2021	27/12/2021	SI	GASTROENTERITIS
PABLO	6/1/2022	8/1/2022	SI	DOLOR ABDOMINAL

Fuente: "Tu Hogar SA"

La falta de recopilación de datos más detallados en relación a las ausencias de los empleados puede restringir la capacidad de la organización para comprender las causas del ausentismo y tomar medidas para poder abordarlo y tratar de disminuir dichas ausencias. La información incompleta y limitada en la planilla de Excel dificulta el análisis, la identificación de tendencias y la adopción de estrategias adecuadas para gestionar y reducir el ausentismo en la organización.

Propuestas de mejoras

1. Mejoras a los sistemas de registración

Como primera propuesta para dicho trabajo, se pudo crear un Excel, el cual tiene por finalidad poder recabar la información de las ausencias incorporando nuevos campos que permiten registrar datos más detallados y relevantes para un análisis comprensivo de las ausencias, de manera tal de poder tomar mejores decisiones en base a ellas.

A continuación, se presenta dicha planilla:



Tabla n° 2: Planilla de Ausencias

IDENTIFICACION	SEXO	SECTOR	CONVENIO	FECHA INICIO	FECHA FIN	DIAS	TIPO LICENCIA	FECHA INICIO	FECHA FIN	DIAS	TOTAL DIAS	TOTAL DIAS	TOTAL DIAS	TOTAL DIAS	TOTAL DIAS	TOTAL DIAS
26	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
27	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
28	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
29	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
30	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
31	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
32	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
33	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
34	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
35	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
36	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
37	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
38	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
39	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
40	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
41	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
42	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
43	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
44	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
45	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
46	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
47	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
48	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
49	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
50	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
51	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
52	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
53	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
54	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
55	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
56	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
57	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
58	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
59	M	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					
60	F	Marketing	Universidad Nacional de Tucumán	2023-01-01	2023-01-31	31	1	2023-01-01	2023-01-31	31	31					

Fuente: Elaboración propia

En la planilla de ausencias propuesta, se incluyen varios campos que son necesarios para el registro y seguimiento de las ausencias de los empleados. Estos campos son los siguientes:

- Identificación:** Número asignado a cada empleado para mantener en confidencialidad sus nombres. Este número permite identificar de manera única a cada empleado en la planilla.
- Sexo:** Esta columna registra el género del empleado.
- Sector:** Indica el sector en el que trabaja el empleado.
- Tipo de convenio:** Esta columna indica el tipo de convenio laboral al que está sujeto el empleado, por ejemplo, UECARA, UOCRA, etc.
- Fecha de la ausencia:** Registra el período de tiempo en el que el empleado estuvo ausente, indicando la fecha de inicio y la fecha de finalización de la ausencia. Además, se incluye el mes y el año correspondiente.
- Cantidad de días:** Indica el número total de días que el empleado estuvo ausente.
- Tipo de licencia:** Esta columna especifica el tipo de licencia según el motivo de la ausencia, como enfermedad, estudio, matrimonio, mudanza, etc.



- **Causas:** Esta columna debe ser completada únicamente si la persona estuvo ausente por licencia de enfermedad. En este campo se detallan las causas o el diagnóstico médico asociado a la enfermedad.
- **Observaciones:** Esta columna permite agregar cualquier comentario o información adicional relevante sobre la ausencia.
- **Justificación:** Indica si la ausencia del empleado fue justificada o no.

Estos campos en la planilla de ausencias proporcionan información detallada y organizada para registrar y analizar las ausencias de los empleados de manera eficiente.

Diagrama de Pareto

Para el presente trabajo se realizó un **diagrama de Pareto**, el cual es una herramienta de análisis visual que se utiliza para identificar y priorizar los problemas o causas más significativas dentro de un conjunto de datos. Este método se basa en el principio de Pareto, también conocido como la regla del 80/20, que establece que aproximadamente el 80% de los efectos son causados por el 20% de las causas. El diagrama de Pareto se compone de dos elementos principales: un gráfico de barras y una línea acumulativa. El eje vertical representa la magnitud del problema o causa, generalmente se mide en frecuencia o porcentaje. El eje horizontal muestra las diferentes categorías o causas que se están analizando.

El primer paso para construir un diagrama de Pareto es recopilar y organizar los datos de mayor a menor. Luego, se representan las categorías o causas en el eje horizontal del gráfico de barras, y se dibujan las barras correspondientes a cada categoría, ordenadas de mayor a menor. Además, la línea acumulativa, representada como una línea superpuesta en el gráfico de barras, muestra la acumulación de frecuencia o porcentaje a medida que se avanza de izquierda a derecha. Esto permite identificar cuánto contribuye cada causa individualmente y cómo se acumulan en conjunto.

El diagrama de Pareto es especialmente útil para visualizar y priorizar los problemas o causas más significativas, ya que permite identificar claramente las categorías o causas que tienen el mayor impacto o frecuencia. De esta manera, se pueden tomar decisiones informadas sobre qué problemas abordar primero.

A partir de la identificación de las causas de las enfermedades, se logró crear un diagrama de Pareto. En esta metodología, se clasificó cada una de las causas en una categoría. Luego se obtuvo la frecuencia de ocurrencia de cada una de las categorías, ordenándolas de mayor a menor. También, se obtuvieron sus respectivas frecuencias relativas y relativas acumuladas. Mediante este análisis, se logró determinar aquellas causas que representan el 80% de las ausencias por enfermedad.

Figura n°1: Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia

Utilizando los datos proporcionados revelamos que aproximadamente el 27% de las tres primeras causas de enfermedad (cuadro gripal, Dengue y Covid), explican el 71% de las ausencias por enfermedad.

2. Propuesta de indicadores

Factores claves de éxito

Los **factores clave de éxito** son aquellos aspectos que se deben gestionar y monitorear de manera efectiva, en el área de Recursos Humanos. Se presentan los factores clave de éxito que se desarrollarán en este trabajo:

- **Compromiso:** Hace referencia a la disposición y motivación que los empleados tienen hacia su trabajo, su rol en la organización y los objetivos



de la misma. Cuando los empleados están comprometidos, demuestran un mayor nivel de motivación, productividad y satisfacción laboral, lo que se refleja en su actitud, esfuerzo y energía invertida en el trabajo.

- **Excelencia en el trabajo:** Se refiere a la búsqueda constante de la calidad, precisión y perfección en las tareas y responsabilidades desempeñadas por un empleado. Implica superar las expectativas y cumplir con altos estándares.
- **Clima laboral:** Hace referencia al entorno emocional y social en el que se desarrollan las actividades laborales dentro de una organización. Es el resultado de la interacción entre los empleados, los líderes y la cultura organizacional. El clima laboral puede tener un impacto significativo en la motivación, el compromiso, la satisfacción y el desempeño de los empleados.
- **Gestión de la diversidad:** Se refiere a la capacidad de una organización para reconocer, valorar y aprovechar las diferencias individuales y las diversas perspectivas de sus empleados.

Cada factor clave de éxito, debe contener ciertos indicadores para poder medir el desempeño y el progreso de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. Estos indicadores son conocidos como KPIs (Key Performance Indicators) o Indicadores Clave de Rendimiento, que representan una herramienta de gestión valiosa.

Indicadores

Los **indicadores** que se definieron fueron:

- Factor clave de éxito: **Clima laboral**

Indicador: Encuesta de clima laboral

Una encuesta de clima laboral es una herramienta utilizada para recopilar información y obtener la opinión de los empleados sobre diversos aspectos relacionados con su entorno de trabajo, como la satisfacción laboral, la comunicación, el trabajo en equipo, el equilibrio entre vida laboral y personal, entre otros. Se propone medir a través de preguntas abiertas y cerradas, haciendo foco en los factores claves que la empresa busca medir. Para esto se adjunta en el anexo una propuesta de encuesta de clima laboral.

- Factor clave de éxito: **Compromiso**



Nombre del indicador	Ausentismo laboral
Propósito del indicador	Indicar el porcentaje de tiempo que los trabajadores han estado ausentes durante un período determinado
Objetivo estratégico	Está relacionado con el FCE de Compromiso
Meta	< 1%
Fórmula	$(\text{Número de días de ausencia total} / (\text{Número total de días trabajados} \times \text{Número de empleados})) \times 100$
Frecuencia	Revisión mensual
Fuente de datos	Planilla de ausencias propuesta
Responsable	Referente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Dicho indicador fue aplicado al presente trabajo, en el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla n° 4: Indicador de Ausentismo

AÑO	CANTIDAD DE AUSENCIAS EN DÍAS	DÍAS TRABAJADOS	CANTIDAD DE EMPLEADOS	ÍNDICE AUSENTISMO
2022	155	340	140	0,33%
2023	239	340	100	0,70%

Fuente: Elaboración propia

Durante el periodo de julio a diciembre de 2022, en promedio cada empleado de la empresa estuvo ausente el 0.33% de los días trabajados. En el año 2023, desde



enero hasta mayo, cada empleado de la empresa estuvo ausente el 0.70% de los días trabajados.

Tabla n°5: INDICADOR DE BRADFORD

Nombre del indicador	Índice de Criticidad del Ausentismo
Propósito del indicador	Medir no solo la cantidad de días de ausentismo de los trabajadores, sino también la frecuencia con la que se presentan estas ausencias y la duración de cada una de ellas
Objetivo estratégico	Está relacionado con el FCE de Compromiso
Meta	< 250
Fórmula	$S \times S \times D = B$ S: Número total de ausencias de un empleado durante un plazo de tiempo determinado. D: Número total de días de ausencia de una persona durante el mismo plazo de tiempo. B: Resultado en puntos de la metodología del Factor de Bradford.
Frecuencia	Revisión mensual
Fuente de datos	Planilla de ausencias propuesta
Responsable	Referente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Este indicador parte de la premisa de que las licencias recurrentes y de corta duración, impactan en mayor proporción que las licencias de larga duración, debido a que las últimas permiten planificar y redistribuir el trabajo e incluso contratar reemplazos temporales, mientras que las primeras impiden dicha gestión.

El Factor de Bradford se calcula mediante una fórmula que toma en cuenta, el número total de días de ausencia y su distribución a lo largo del tiempo. De esta manera, permite determinar cuáles son los trabajadores que generan los mayores costos por ausentismo y en qué periodos de tiempo se concentran estas ausencias.

La fórmula se escribe de la siguiente manera:

$$S \times S \times D = B$$



S: Número total de ausencias de un empleado durante un plazo de tiempo determinado.

D: Número total de días de ausencia de una persona durante el mismo plazo de tiempo.

B: Resultado en puntos de la **metodología del Factor de Bradford**.

Por ejemplo:

- Tres (3) ausencias; una de una, una de tres y una de seis días ($3 \times 3 \times 10$) = 90 puntos
- Cinco (5) ausencias; cada uno de dos días ($5 \times 5 \times 10$) = 250 puntos

Cuando una ausencia de un trabajador supera un resultado de 250 con la metodología del Factor de Bradford se considera que puede perjudicar a la empresa. Sin embargo, no podemos guiarnos solamente de este índice para tomar alguna decisión, ya que las ausencias se pueden deber a motivos diferentes y es necesario un análisis adicional sobre las causas de las ausencias.

Este indicador resulta útil para identificar los patrones de ausentismo en una organización y establecer medidas preventivas para reducir su impacto en la productividad y la eficiencia de la empresa. Además, permite tomar decisiones más informadas y eficaces en la gestión de recursos humanos, al proporcionar información valiosa sobre el comportamiento de los trabajadores y su impacto en el desempeño de la empresa.

A continuación, se muestra una tabla que refleja el Factor de Bradford aplicado al presente trabajo:

Tabla n° 6: Factor de Bradford



IDENTIFICACIÓN	CANTIDAD DE AUSENCIAS	CANTIDAD DE DIAS AUSENCIAS	FACTOR DE BRADFORD
1	1	8	8
2	2	8	32
4	2	13	52
10	3	26	234
12	1	1	1
18	4	19	304
20	1	11	11
23	1	2	2
24	2	20	80
28	2	16	64
29	3	4	36
30	1	7	7
31	1	1	1
34	1	2	2
46	3	33	297
48	1	3	3
50	1	8	8
56	1	3	3
59	5	5	125
60	1	6	6
61	5	14	350
62	3	5	45
63	2	4	16
64	1	1	1
65	1	2	2
66	1	10	10
67	3	5	45
69	1	12	12
70	2	8	32
73	5	50	1250
74	1	7	7
78	1	2	2
79	3	21	189
80	1	10	10
81	2	7	28
85	2	5	20
86	1	2	2
95	1	7	7
103	1	2	2
104	2	6	24
105	5	8	200
22	1	10	10

Fuente: Elaboración propia

En la tabla podemos observar 4 columnas. La primera columna muestra la identificación que se asignó a cada empleado a los fines de mantener la confidencialidad de los datos de la empresa. La segunda columna indica la cantidad



de ausencias de cada persona. En la tercera columna se muestra la suma de días que estuvieron ausentes, considerando la duración de cada ausencia. Por último, en la cuarta columna se presenta el factor de Bradford, el cual fue calculado como se mencionó anteriormente, con la fórmula $S \times S \times D = B$.

Además, se aplicó formato condicional para resaltar los valores del factor de Bradford. Los valores menores a 200 están resaltados en verde, los valores entre 200 y 249 en amarillo, y los valores mayores a 250 en rojo.

Este indicador resulta útil para identificar patrones de ausentismo dentro de la organización y tomar medidas preventivas, así como encontrar soluciones para abordar la situación. El objetivo es reducir el impacto negativo que el ausentismo puede tener en la productividad y eficiencia de la empresa.

Tabla n°7: INDICADOR TOTAL DE AUSENCIAS

Nombre del indicador	Total de Ausencias
Propósito del indicador	Mide la cantidad de ausencias de los empleados en una organización en un período de tiempo determinado
Objetivo estratégico	Está relacionado con el FCE de Compromiso
Meta	Reducir la cantidad de ausencias del año anterior
Fórmula	\sum (Cantidad de ausencias de cada empleado)
Frecuencia	Revisión mensual
Fuente de datos	Planilla de ausencias propuesta
Responsable	Referente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Tabla n°8: INDICADOR TOTAL DE PERSONAS EN LA NÓMINA

Nombre del indicador	Total de Colaboradores
-----------------------------	------------------------



Propósito del indicador	Mide la cantidad de colaboradores en una organización en un período de tiempo determinado
Objetivo estratégico	Está relacionado con el FCE de Compromiso
Fórmula	\sum (colaboradores en un periodo determinado)
Frecuencia	Revisión mensual
Fuente de datos	Planilla de nómina de la empresa
Responsable	Referente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Tabla n°9: INDICADOR PROMEDIO DE AUSENCIAS

Nombre del indicador	Promedio cantidad de días de ausencias
Propósito del indicador	Mide la cantidad promedio de días de ausencia por empleado en una organización durante un período de tiempo determinado
Objetivo estratégico	Está relacionado con el FCE de Compromiso
Meta	< 2
Fórmula	\sum (Cantidad de días de ausencias de cada empleado) / N° total de empleados
Frecuencia	Revisión mensual
Fuente de datos	Planilla de ausencias propuesta
Responsable	Referente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia



Tabla n°10: INDICADOR PROMEDIO DE EDAD

Nombre del indicador	Promedio de edad de los colaboradores
Propósito del indicador	Mide la edad promedio de los colaboradores en una organización durante un período de tiempo determinado
Objetivo estratégico	Está relacionado con el FCE de Compromiso
Fórmula	$\Sigma(\text{Edad por empleado}) / \text{N}^\circ \text{ total de empleados}$
Frecuencia	Revisión mensual
Fuente de datos	Planilla de nómina de la empresa
Responsable	Referente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Tabla n°11: INDICADOR PROMEDIO DE ANTIGÜEDAD EN MESES

Nombre del indicador	Promedio de antigüedad de los colaboradores en meses
Propósito del indicador	Mide la antigüedad promedio de los colaboradores en una organización durante un período de tiempo determinado
Objetivo estratégico	Está relacionado con el FCE de Compromiso
Fórmula	$\Sigma(\text{Antigüedad por empleado en meses}) / \text{N}^\circ \text{ total de empleados}$
Frecuencia	Revisión mensual
Fuente de datos	Planilla de nómina de la empresa
Responsable	Referente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia



Tabla n°12: INDICADOR DE AUSENCIAS PROLONGADAS Y NO PROLONGADAS

Nombre del indicador	Ausencias prolongadas y No prolongadas
Propósito del indicador	Mide la cantidad de ausencias prolongadas y no prolongadas por empleado. Clasificadas en las primeras a aquellas superiores o iguales a 15 días y ausencias no prolongadas a aquellas inferiores a 15 días
Objetivo estratégico	Está relacionado con el FCE de Compromiso
Meta	Reducir la cantidad de ausencias prolongadas
Fórmula	Cantidad de días de ausencia > 15 días Ausencia Prolongada Cantidad de días de ausencia < 15 días Ausencia No Prolongada
Frecuencia	Revisión mensual
Fuente de datos	Planilla de ausencias propuesta
Responsable	Referente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

- Factor clave de éxito: **Gestión de la diversidad**

Tabla n°13: INDICADOR AUSENCIAS POR GÉNERO

Nombre del indicador	Cantidad personas por género
Propósito del indicador	Permite evaluar si existe alguna disparidad o diferencia significativa en las ausencias entre hombres y mujeres
Objetivo estratégico	Está relacionado con el FCE de Compromiso



Meta	Reducir la cantidad de ausencias del año anterior
Fórmula	(Cantidad de ausencias por género)
Frecuencia	Revisión mensual
Fuente de datos	Planilla de ausencias propuesta
Responsable	Referente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Tablero de control

Ballvé (2008) sostiene que “el tablero operativo nos debe servir para que en un simple golpe de vista podamos evaluar cómo están evolucionando aquellos indicadores operativos que necesitan ser monitoreados día a día”.

Definidos los factores claves de éxito y los KPIs, se procedió a diseñar tableros de control en Power BI, para visualizar de una manera más clara y dinámica la información.

En primer lugar, se presenta el tablero de control de ausentismo. Para facilitar la visualización, el tablero se ha dividido en dos páginas. En la figura n°6 y n°7, se consideraron las ausencias en los periodos de Julio 2022 a mayo 2023, con un total de 82 ausencias solicitadas.

En la figura n° 2, el primer gráfico de tarjeta (esquina superior izquierda) muestra el número total de ausencias. El gráfico de tabla (centro superior) detalla la cantidad de días de ausencias por año, exponiendo que, en el año 2022, se registraron 155 días de ausencia, mientras que en lo que va del año 2023, ya se han registrado 239 días. Un gráfico destacable es el que muestra la evolución de las ausencias por meses y años en porcentaje sobre el total de ausencias. En él, se aprecia un aumento significativo de las ausencias en noviembre de 2022 con respecto a octubre del mismo año. Asimismo, se puede observar cómo las ausencias fueron en aumento de enero a abril de 2023 y descendieron en mayo. En la esquina superior derecha, se encuentra una tabla que resume la cantidad de días de ausencia que cada persona solicitó tanto en 2022 como en 2023. Por ejemplo, la persona identificada con el número 4 tuvo 5 días de ausencia en 2022 y 8 días en 2023. Además de los gráficos mencionados anteriormente, se incluyen segmentadores que permiten filtrar la información de manera más precisa. Estos se encuentran ubicados en el lado izquierdo del tablero y ofrecen opciones de filtrado por meses, años y tipo de licencia (licencia por enfermedad, matrimonio, examen, paternidad, mudanza y licencia sin goce de sueldo). También se han agregado segmentadores adicionales, como la opción de filtrar por sector



(Administración, Capital Humano, Compras, etc.) y por tipo de ausencia, clasificadas en ausencias prolongadas (superiores o iguales a 15 días) y ausencias no prolongadas (inferiores a 15 días). Estos segmentadores brindan mayor flexibilidad para analizar y examinar la información de acuerdo con distintos criterios de interés.

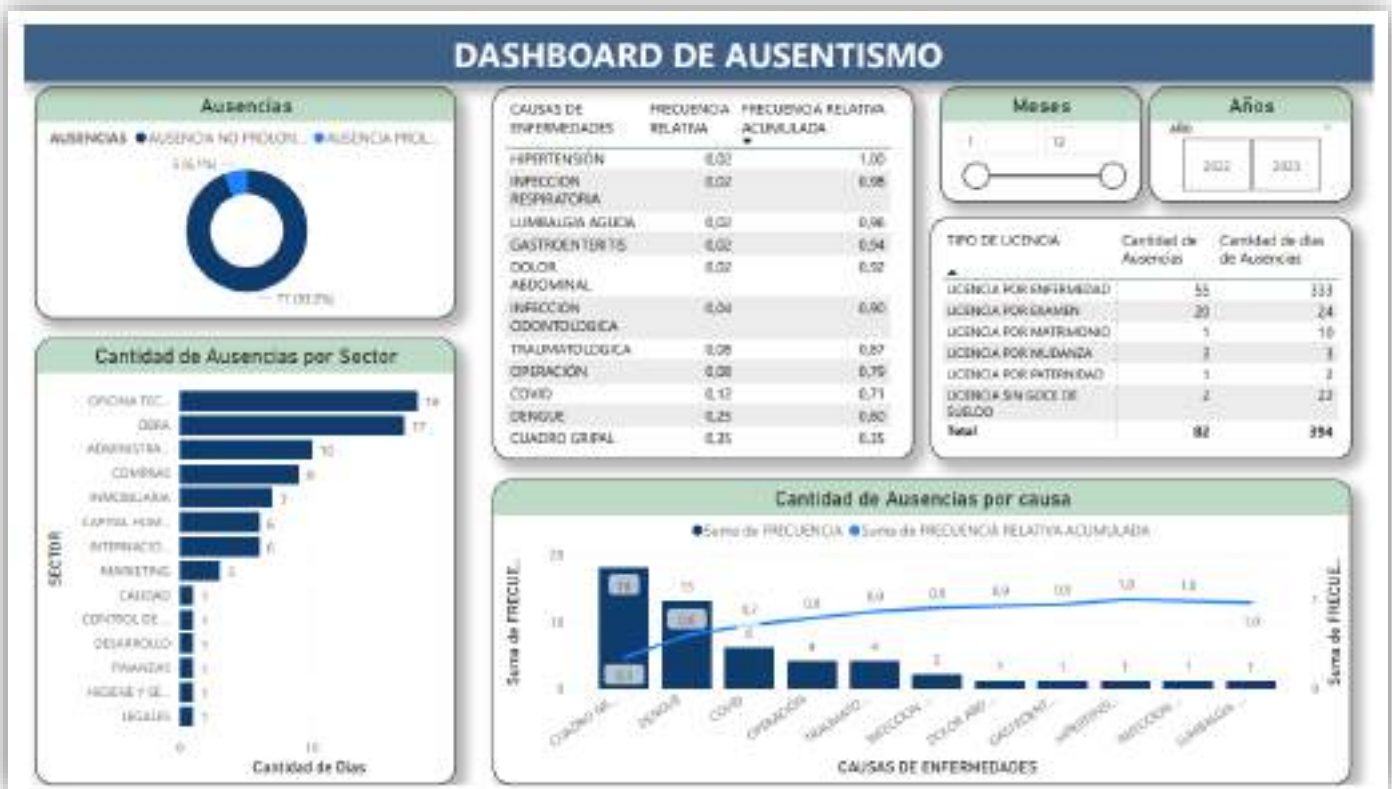
Figura n°2: Dashboard de Ausentismo 1



Fuente: Elaboración propia

La Figura n°3 corresponde a la siguiente página del tablero de control. En la esquina superior izquierda, se encuentra un gráfico circular que muestra la distribución de las ausencias en categorías de ausencias prolongadas y no prolongadas. Justo debajo de este gráfico, se presenta un gráfico de barras horizontales que proporciona un desglose de las ausencias por sector. Por ejemplo, en el sector de Oficina Técnica se registraron 18 ausencias. Además, en el lado derecho de la figura, se muestra una tabla que resume la cantidad de ausencias y de días de ausencia según el tipo de licencia. Por ejemplo, se contabilizaron 55 ausencias por licencia por enfermedad, lo que representa un total de 333 días de ausencia. Por último, se incluye un gráfico que resume la cantidad de ausencias por licencia por enfermedad, desglosadas según las causas de las mismas. Este gráfico permite identificar las principales razones por las que se solicitan licencias por enfermedad.

Figura n°3: Dashboard de Ausentismo 2

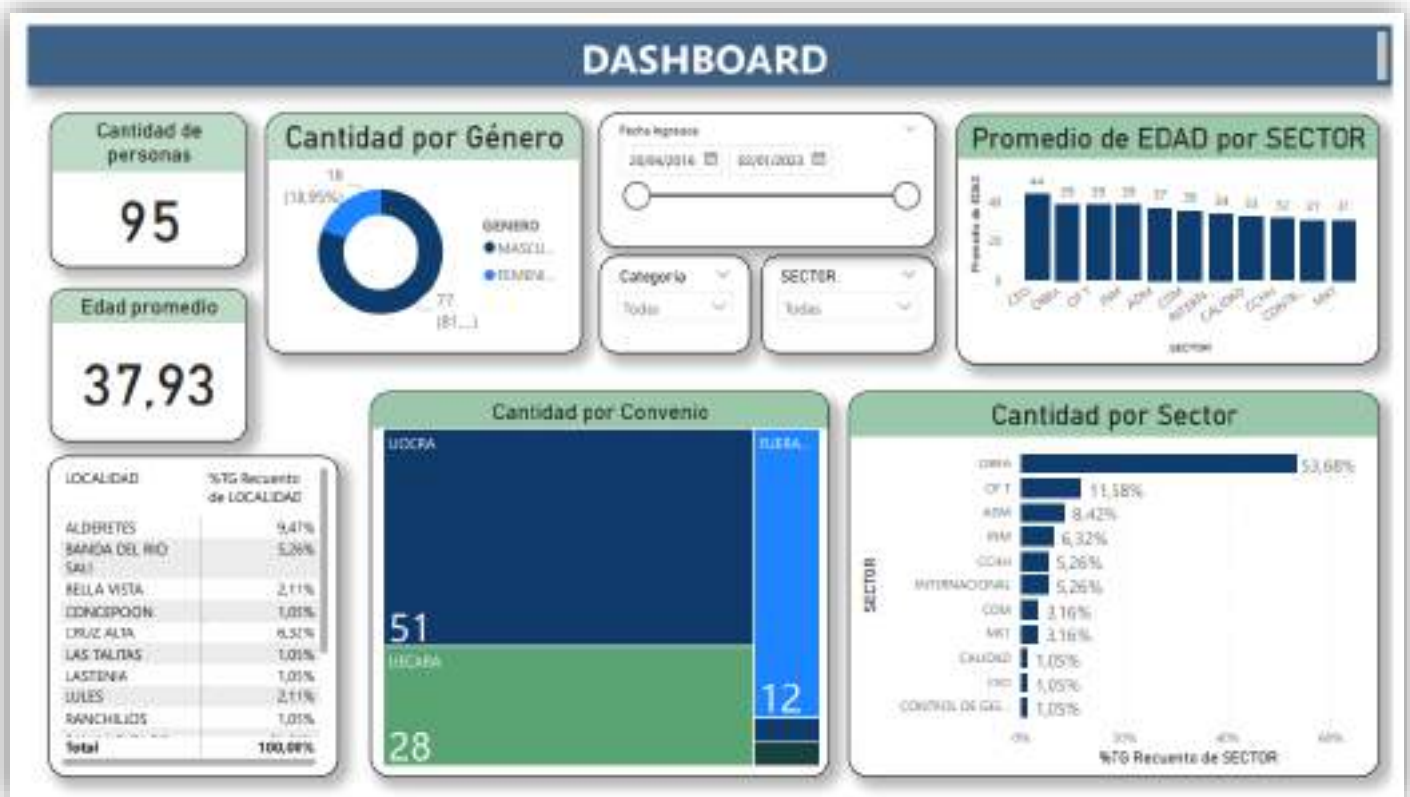


Fuente: Elaboración propia

Luego, se presenta en la figura n°4 el tablero de control que se confeccionó a partir de la base de datos de los empleados. Se tomó un mes determinado a fin de mantener la confidencialidad de la empresa.

La figura 1 (esquina superior izquierda) detalla la cantidad de personas en la empresa en un mes determinado. El gráfico de abajo muestra la edad promedio de los colaboradores de la empresa. Además, cuenta con segmentadores como ser por fecha de ingreso, sector y categoría, a fin de como ya se mencionó permiten filtrar la información de manera más precisa. En la parte inferior derecha, encontramos un gráfico que muestra la cantidad de personas por sector, por ejemplo, en oficina técnica hay 11 personas. Otro gráfico destacable, es el que se encuentra en el centro la parte inferior, el cual resume la cantidad de personas por convenio.

Figura n°4: Dashboard de Dotación



Fuente: Elaboración propia

El último tablero que se diseñó corresponde a las bajas que tuvo la empresa en el período 2021 a 2023 inclusive. Se lo presenta en la figura n°5.

Los primeros dos gráficos (esquina superior izquierda) detallan la cantidad de bajas tanto en obra como en staff, en obra fueron 154 personas y en staff 26 personas. Debajo de los gráficos mencionados, encontramos un gráfico de barras de embudo que muestra la cantidad de bajas que hubo en staff por sector. En el centro del tablero encontramos un gráfico que detalla la cantidad de bajas que hubo por género en la parte de staff, las cuales podemos observar que 12 fueron hombres y 14 mujeres. Al lado de dicho gráfico, tenemos el promedio de antigüedad en meses. Siguiendo, encontramos tablas, una de ellas muestra el promedio de antigüedad por género, otra, detalla los motivos por los cuales se dieron las bajas y la cantidad de cada uno, por ejemplo, por renuncia se dieron 14 bajas, por fin de contrato 1 baja.

Figura n°5: Dashboard de Bajas



Fuente: Elaboración propia

El diseño y la utilización de tableros de control en Power BI nos brindan una valiosa herramienta para el monitoreo y análisis de indicadores operativos clave. Estos tableros nos permiten visualizar de manera clara y dinámica la información relevante, identificar patrones y tendencias, y tomar decisiones fundamentadas para mejorar aspectos como el ausentismo y la rotación en la empresa. La capacidad de filtrar y explorar los datos según diferentes criterios nos brinda una mayor flexibilidad y precisión en nuestro análisis. En definitiva, los tableros de control en Power BI son aliados poderosos para la gestión eficiente y estratégica de una organización.

A partir de estos tableros, podemos identificar procesos en los que se debe hacer más hincapié y, a partir de ello establecer planes de acción para abordarlos de manera más efectiva. En el caso del ausentismo, sería beneficioso implementar capacitaciones enfocadas en temas de salud y bienestar como medida preventiva. Además, se podría introducir pausas activas durante la jornada laboral para aliviar el estrés asociado a largas horas de trabajo.

Por otro lado, la rotación en la empresa es motivo de preocupación, tal como se refleja en el tablero de bajas, donde se observa un promedio de antigüedad bajo. Para abordar esta situación, es crucial brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento a los empleados, de manera que puedan adquirir nuevas competencias



y habilidades. Asimismo, es fundamental llevar a cabo evaluaciones de desempeño y proporcionar retroalimentación de forma regular. Esto permitirá a los colaboradores comprender sus fortalezas y áreas de mejora, y les brindará la oportunidad de crecer y desarrollarse, tal como se mencionó anteriormente.

Es importante destacar que el análisis de los tableros de control no debe limitarse a la identificación de problemas, sino que también debe servir como base para la implementación de acciones concretas. Estas acciones pueden incluir la creación de programas de reconocimiento y recompensas para motivar y retener a los empleados destacados, la promoción de un ambiente laboral positivo y colaborativo, y el fomento de la comunicación abierta y efectiva en todos los niveles de la organización.

Estos tableros fueron diseñados teniendo en cuenta la información de las bases de datos en los periodos mencionados para cada tablero. Es importante destacar que esto puede conllevar a que dichos tableros en un futuro puedan ser modificados para un mejor análisis es por ello, que su implementación en el día a día del área es fundamental.

Para aprovechar al máximo el potencial de los tableros de control, es esencial que se conviertan en una rutina en la operativa diaria. Esto implica que los responsables y miembros del equipo accedan y revisen los tableros regularmente, prestando atención a las actualizaciones de datos y las tendencias que se puedan observar. Establecer una cultura de seguimiento y análisis constante de los tableros ayudará a detectar oportunidades de mejora, identificar desviaciones tempranas y tomar decisiones informadas en tiempo real.

En conclusión, los tableros de control en Power BI son una herramienta valiosa para el monitoreo y análisis de indicadores operativos clave. Su utilización permite una toma de decisiones más informada y efectiva para mejorar diversos aspectos. Al implementar una rutina diaria de acceso y análisis de los tableros, se maximiza su potencial y se promueve una gestión eficiente y estratégica.

Recomendaciones

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y en constante cambio, la gestión efectiva de Recursos Humanos se ha convertido en un factor clave para el éxito de las organizaciones. En este sentido, la adopción de People Analytics, la identificación de variables críticas y el diseño de tableros con Power BI se presentan como una propuesta integral que permitirá a "Tu Hogar S.A." impulsar su rendimiento y eficacia en el ámbito del Capital Humano.

Es por ello que se realizan las siguientes recomendaciones:

- **Implementar People Analytics a todos los niveles de la organización:**
Es esencial asegurarse de que esta metodología se integre en todos los



departamentos, no solo en Recursos Humanos. Así, se podrá recopilar y analizar datos relevantes de manera amplia, proporcionando una visión completa y precisa para la toma de decisiones estratégicas en toda la empresa.

- **Definir y medir indicadores clave de desempeño (KPI) relevantes para el área de Recursos Humanos.** Estos KPI deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y abordar aspectos críticos, como la retención de talento, el rendimiento individual y del equipo, así como la satisfacción laboral, entre otros. Medir estos indicadores de manera efectiva permitirá tener una visión objetiva del rendimiento del personal y tomar acciones adecuadas para mejorar los resultados.
- **Establecer metas claras y específicas basadas en la información obtenida:** Al enfocarse en metas específicas relacionadas con las variables críticas identificadas, la empresa podrá direccionar sus esfuerzos y recursos de manera más efectiva para lograr resultados significativos en la gestión de Recursos Humanos.
- **Desarrollar estrategias personalizadas para abordar cada una de las variables críticas identificadas.** Por ejemplo, si se determina que la capacitación y el desarrollo del personal son fundamentales para el éxito de la empresa, se deben diseñar programas de formación adaptados a las necesidades individuales de los empleados. Al enfocarse en soluciones específicas para cada variable crítica, se maximizará el impacto de las estrategias implementadas.
- **Promover la colaboración y la transparencia en la toma de decisiones:** Compartir los tableros diseñados con Power BI con el equipo de liderazgo y la alta dirección facilitará la colaboración y el diálogo, permitiendo una toma de decisiones más informada y respaldada por datos objetivos.
- **Realizar un seguimiento continuo y evaluación periódica de los resultados:** Medir el impacto de las estrategias implementadas y ajustar los enfoques según sea necesario para mejorar constantemente la gestión de Recursos Humanos.
- **Capacitar al personal en el uso de Power BI y análisis de datos:** La formación adecuada permitirá una interpretación precisa de los datos, facilitando la toma de decisiones fundamentadas y una comprensión más profunda de las tendencias y patrones en el área.
- **Fomentar una cultura de datos y aprendizaje continuo en toda la organización:** Incentivar el uso de datos y análisis en la toma de decisiones en todos los niveles permitirá que "Tu Hogar S.A." aproveche al máximo las herramientas de análisis disponibles y tome decisiones informadas basadas en datos objetivos.

En conclusión, seguir estas recomendaciones permitirá que "Tu Hogar S.A." esté mejor preparado para tomar decisiones estratégicas informadas, mejorar la gestión de Recursos Humanos y, en última instancia, impulsar el éxito y la eficacia en el área de Capital Humano, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa.



Conclusiones

La adopción de People Analytics, la identificación de variables críticas y el diseño de tableros con Power BI se presentan como una propuesta integral para mejorar la gestión de Recursos Humanos en "Tu Hogar S.A.". Esto permitirá tomar decisiones estratégicas más informadas, establecer metas claras y desarrollar estrategias específicas que impulsen el éxito de la empresa.

La implementación de People Analytics es un enfoque innovador que permite aprovechar al máximo los datos recopilados sobre el personal de la empresa. Este enfoque combina el uso del Big Data con la medición de la actividad de los profesionales de la empresa, proporcionando una visión más completa y precisa de la gestión de Recursos Humanos.

La determinación de las variables críticas del área de Capital Humano es otro objetivo del trabajo. El cual consistió en identificar y comprender aquellos aspectos más relevantes para el éxito del área para luego concentrarse en ellos. Al enfocarse en estas variables críticas, se podrán establecer metas más claras y desarrollar estrategias específicas para mejorar la gestión de Recursos Humanos. Por ejemplo, si se identifica que la capacitación y el desarrollo del personal son variables críticas para el éxito de la empresa, se pueden diseñar programas de formación más efectivos, se pueden asignar recursos adicionales a la formación y se pueden establecer indicadores de rendimiento específicos para evaluar el impacto de estas acciones. Al centrarse en las variables críticas se podrá optimizar sus esfuerzos y recursos para lograr mejoras significativas en la gestión del talento y el desempeño del personal.

Por último, se diseñaron tableros con Power BI utilizando la información proporcionada por los KPI (indicadores clave de desempeño). Estos tableros proporcionan una representación visual clara y concisa de los datos relevantes para la gestión de Recursos Humanos. Permiten una interpretación y análisis más sencillos, lo que facilita la comprensión de tendencias, patrones y desafíos en el departamento de Recursos Humanos. Mediante el uso de Power BI, se pueden generar informes y visualizaciones intuitivas, que permitan a los responsables del área de Capital Humano tomar decisiones fundamentadas y realizar un seguimiento continuo de los resultados de manera más eficiente. Además, estos tableros también pueden ser compartidos con otros miembros del equipo de liderazgo y la alta dirección, lo que fomenta la transparencia y la colaboración en la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento.



Bibliografía

Anthony R. y Govindarajan V. (2008). Sistemas de Control de Gestión. Madrid, España. McGraw Hill.

Ballvé, A. (2008) Tablero de control. Macchi.

Bosch K., Riumalló H., Morgado M. (2021). People Analytics: Usando los datos. Recuperado a partir de:

https://www.ese.cl/ese/site/artic/20210815/asocfile/20210815214050/_23_people_analytics.pdf

Chiavenato I. (2009). Comportamiento organizacional. México: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.

D'Arterio, H. (2022). Porqué Gestión de Recursos Humanos. Ficha de cátedra de la administración de recursos humanos I.

Gómez Bravo L., Rodríguez Sánchez F. y Garmendia Suárez I. (2011). Indicadores de Gestión en la Empresa. Qué Medir y Cómo Utilizarlos. Editorial: FIM Productividad.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México. McGraw Hill.

Simons, R. (1995) Palancas de Control. Harvard Business School.



Apéndice

Ficha de observación

1. Fecha:
2. Lugar:
3. Papel observador: participación activa
4. Ambiente físico: Ubicación de la oficina y distribución.
5. Operatoria diaria de la empresa y de los empleados:
 - ¿Cómo ejecutan sus actividades durante la jornada laboral?
 - ¿Cómo es el ambiente laboral que se observa?
 - ¿Cómo se distribuyen los empleados en sus áreas de trabajo dentro de la organización?
 - ¿Utilizan mecanismos de control en las operaciones?
 - A la hora de tomar decisiones, ¿Qué se tiene en cuenta? ¿Se recurre a alguna fuente, indicador, etc?
 - Complicaciones del día a día que se observen.

Modelo de Entrevista

A continuación, se presentan las preguntas guías que se utilizaron para las entrevistas:

1. ¿Cómo visualiza el futuro del área de recursos humanos?
2. ¿Cuál es su percepción sobre la motivación de los colaboradores en la organización?
3. ¿En qué medida observa el nivel de compromiso por parte de los empleados?
4. ¿Cómo se toman las decisiones tanto en el área de recursos humanos como en la empresa en general? ¿Quiénes participan en este proceso?
5. ¿Considera que actualmente la información está siendo aprovechada para tomar mejores decisiones?
6. ¿Cuáles piensa que son los aspectos más importantes, que no pueden descuidarse o son fundamentales para el área? ¿Se los suele medir o evaluar? ¿Con qué frecuencia?
7. ¿Qué indicadores se utilizan actualmente?
8. ¿En que podría mejorar el área? ¿Qué información cree que hace falta para la toma de decisiones?

Modelo de encuesta de clima laboral

1)Comunicación:

a) ¿Sientes que la comunicación en tu equipo de trabajo es efectiva?

o Totalmente de acuerdo



- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

b) ¿Recibes la información necesaria para realizar tu trabajo de manera efectiva?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

c) ¿Te sientes cómodo/a para expresar tus ideas y opiniones en el entorno laboral?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2) Satisfacción laboral:

a) ¿Te sientes satisfecho/a con tu trabajo actual?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

b) ¿Sientes que tus habilidades y conocimientos son valorados en tu puesto de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

c) ¿Recibes reconocimiento por tu desempeño y logros?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



3) Liderazgo:

a) ¿Sientes que tus superiores te brindan apoyo y guía en tu desarrollo profesional?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

b) ¿Consideras que los líderes de la organización son ejemplos a seguir en términos de valores y ética?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

c) ¿Te sientes motivado/a y comprometido/a con los objetivos y visión de la empresa debido al liderazgo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4) Ambiente de trabajo:

a) ¿El ambiente de trabajo es respetuoso y colaborativo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

b) ¿Existe un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



5)Desarrollo profesional:

a) ¿Has recibido oportunidades de crecimiento y desarrollo en tu puesto de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

b) ¿Consideras que la organización brinda programas de capacitación y desarrollo adecuados?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

c) ¿Sientes que hay planes de carrera y oportunidades de ascenso dentro de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo