



ConstruirTe SA

APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE
GESTION EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

TUTOR: GARCIA JAVIER

INTEGRANTES: UNCOS DALMA
GONZALEZ ESTEFANIA
JAIME JIMENA



ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Situación Problemática.....	5
Preguntas de Investigación.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Marco Metodológico.....	7
Marco Teórico.....	8
RECURSOS HUMANOS.....	8
TABLERO DE CONTROL.....	9
INDICADORES.....	10
CONTROL DE GESTIÓN.....	12
PALANCAS DE CONTROL.....	14
Relevamiento de la Situación Actual.....	15
DIAGRAMA DE PARETO.....	17
Características del Diagrama de Pareto.....	17
Uso del Diagrama de Pareto.....	18
Palancas de Control.....	19
1) Sistema de Creencias.....	19
VISIÓN.....	19
MISIÓN.....	19
FILOSOFÍA.....	20
VALORES DECLARADOS.....	20
2) Sistema de Control Interactivo.....	21
FORTALEZAS.....	21
DEBILIDADES.....	22
OPORTUNIDADES.....	23
AMENAZAS.....	24
3) Sistema de Límites.....	25
4) Sistema de Control y Diagnóstico.....	26
Tablero de Control.....	27
Recomendaciones.....	31
Conclusiones.....	32
Apéndice.....	33
MODELO DE ENTREVISTA.....	33



	2
MODELO DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.....	34
Referencias.....	38



Resumen

El control de gestión nos brinda herramientas muy importantes para aplicar en la administración de las empresas ya que puede generar una mejora y eficiencia para cumplir con los objetivos.

En este trabajo de investigación nos vamos a enfocar en una empresa que se dedica a la venta al por mayor de materiales para la construcción. A fin de confidencialidad vamos a usar un nombre ficticio “ConstruirTe SA”.

Nuestro objetivo principal es proponer mejoras y el uso de herramientas de control de gestión en el área de RRHH, ya que detectamos la falta de este tipo de herramientas y que podrían mejorar la toma de decisión efectiva. Es por eso, que dentro de nuestras propuestas vamos a incluir Indicadores claves del desempeño KPIs, vamos a trabajar con las Palancas de Control de Simons detectando y evaluando los sistemas que ya tienen a nivel empresa y área y vamos a indicar que sistema agregar que contribuyan a una mejor gestión.

Además, vamos a crear un FODA con la información que recolectamos del área y por último un tablero de control desarrollado en Power BI.

Las bases de datos e información recolectada la tomaremos del sistema de gestión VISMA que actualmente están utilizando en el área para realizar sus tareas administrativas de control pero que a la



vez no está siendo explotado al máximo este sistema, buscamos sacar el mayor beneficio de VISMA para así procesar los datos y poder ayudar a una efectiva toma de decisiones en conjunto con las herramientas de control de gestión propuestas.

Palabras Claves

Recursos humanos – Tableros de control – Indicadores – Control de Gestión– Palancas de Control

Introducción

En el dinámico sector de la construcción, donde la competencia y las demandas del mercado están en constante evolución, la eficiencia operativa es crucial para el éxito de las empresas. ConstruirTe SA se destaca en el mercado de venta de materiales para la construcción al por mayor, ofreciendo una amplia gama de productos a corralones y empresas constructoras. Fundada originalmente como una empresa familiar a finales de la década de 1950, esta ha crecido y se ha transformado en una Sociedad Anónima, con una estructura organizativa más compleja y moderna.

Desde su conversión en Sociedad Anónima, la empresa ha experimentado un notable crecimiento, reflejado en la expansión de su infraestructura, cuenta con sucursales y una casa central, en esta última se encuentra un depósito amplio, áreas administrativas, cuentan con ventas online y presenciales, así como un servicio de envío sin cargo para facilitar el retiro de materiales por parte de los clientes.

En este contexto, ConstruirTe SA está en un proceso de transición hacia la implementación de SAP, un software de gestión de procesos de negocio, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la integración entre las distintas áreas de la empresa. Sin embargo, la falta de un tablero de



control y una subutilización del sistema VISMA están limitando la capacidad del área de RRHH para optimizar sus procesos y cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo principal identificar y analizar los datos proporcionados por el sistema VISMA en el área de RRHH, esto nos lleva a proponer la implementación de un tablero de control, y ofrecer recomendaciones para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones en la gestión de Recursos Humanos, ya que esta área es una de las principales encargadas de implementar la estrategia corporativa.

Con el fin de abordar estos desafíos, se explorarán las funcionalidades del sistema, se evaluarán los impactos actuales y se propondrán estrategias para una utilización más eficaz de las herramientas disponibles.

La fuente de información que disponemos es directa e interna desde la organización, ya que una de las integrantes del grupo está trabajando en ella.

Situación Problemática

Aunque RRHH cuenta con una base de datos rica en información relevante sobre el personal, esta no se está utilizando de manera eficaz para apoyar la toma de decisiones estratégicas. La falta de análisis de datos limita la capacidad de optimizar procesos y mejorar el rendimiento.

Además, el área de RRHH cuenta con diferentes planillas de Excel donde se procesan los datos, como lo son de carga de novedades (licencias, suspensiones, cambio de estructuras, feriados trabajados, horas extras generadas, etc.), también proponemos darles mejor utilización a estas planillas a través de indicadores, y el tablero de control.



Preguntas de Investigación

- 1) ¿Cómo se desarrolló el control de gestión en RRHH?
- 2) ¿Cuáles son las herramientas efectivas para el procesamiento de datos?
- 3) ¿Cuáles son los indicadores claves para una gestión efectiva?
- 4) ¿Cómo impactó el tablero de control de Power BI en la gestión de RRHH?

Objetivo General

Diseñar un plan de herramientas de control de gestión en el área de Recursos Humanos, con el fin de mejorar la toma de decisiones, optimizar el uso de la información disponible en el sistema VISMA y las planillas Excel utilizadas en el área.

Objetivos Específicos

- 1) Establecer una lista optimizada de indicadores claves de desempeño (KPIs) que permita el seguimiento constante en la gestión de RRHH.
- 2) Evaluar el impacto a través de un tablero de control en power bi sobre la eficiencia en la toma de decisiones estratégicas.
- 3) Proponer un conjunto de herramientas para monitorear el área de RRHH.

Marco Metodológico



La metodología que se utilizará para abordar este trabajo será con un *enfoque mixto* que tendrá un diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC), ya que vamos a recolectar datos cualitativos como así también cuantitativos para así poder tener una mejor observación holística del trabajo bajo estudio.

Herramientas de Recolección: Utilizaremos como herramientas de recolección la observación directa, revisión documental y entrevistas.

Observación directa: Como primera técnica de recolección de datos utilizamos la observación directa, ya que esto nos permite entender cómo trabajan las personas, cuáles son sus tareas, y cómo funciona el área.

Revisión Documental: Dentro del área cuentan con distintas planillas Excel, las cuales contienen información muy importante sobre las tareas que realizan, como las novedades, horas extras, asistencias, etc.

Marco Teórico



RECURSOS HUMANOS

Según Idalberto Chiavenato, un reconocido autor en el ámbito de la gestión de recursos humanos, la definición de Recursos Humanos se centra en la importancia de las personas dentro de una organización. Chiavenato define los Recursos Humanos como:

"El conjunto de personas que forman parte de una organización, quienes aportan sus conocimientos, habilidades y competencias para alcanzar los objetivos organizacionales. La gestión de recursos humanos, entonces, se refiere a las políticas, prácticas y sistemas que afectan la conducta, el desempeño y el bienestar de los empleados".

Chiavenato enfatiza que la gestión de recursos humanos debe ser estratégica y alinearse con los objetivos de la organización, buscando siempre maximizar el potencial humano y fomentar un ambiente laboral favorable. Además, resalta la importancia de aspectos como la motivación, el desarrollo de talentos y la cultura organizacional en la efectividad de la gestión de recursos humanos.

Según David A. DeCenzo y Stephen P. Robbins, en su obra "Fundamentals of Human Resource Management", los Recursos Humanos se definen como:

"El proceso de adquirir, desarrollar, retener y utilizar el talento humano de la organización de la manera más eficaz y eficiente".

En su enfoque, DeCenzo y Robbins destacan la importancia de gestionar adecuadamente a los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. También enfatizan los siguientes puntos clave en la gestión de Recursos Humanos:



1. **Adquisición de Talento:** Implica reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para ocupar puestos específicos en la organización.
2. **Desarrollo de Talento:** Se refiere a la capacitación y el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados para mejorar su rendimiento y prepararlos para futuros roles.
3. **Retención de Talento:** Consiste en crear un entorno laboral que incentive a los empleados a permanecer en la organización, lo que incluye políticas de compensación, beneficios y desarrollo profesional.
4. **Utilización Eficaz:** Se trata de asegurar que el talento humano esté alineado con la estrategia organizacional y que cada empleado esté en el lugar adecuado para maximizar su contribución.

TABLERO DE CONTROL

Robert S. Kaplan y David P. Norton, en su obra sobre el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), introdujeron un enfoque innovador para la gestión del rendimiento organizacional, enfatizando la necesidad de ir más allá de los indicadores financieros tradicionales.

- Kaplan y Norton sostienen que, para que una organización cumpla con su visión y objetivos estratégicos, es fundamental traducir esos objetivos en indicadores específicos y medibles. Esto se hace a través de un tablero de control que presenta una selección coherente de métricas que abarcan diferentes perspectivas de la organización, no solo la financiera.
- Un tablero de control bien diseñado permite a los gerentes evaluar la salud de la organización en tiempo real. Al monitorear indicadores clave, pueden identificar áreas que requieren atención inmediata o ajustes estratégicos.



- Kaplan y Norton destacan que el uso de un tablero de control ayuda a los líderes a tomar decisiones más informadas. En lugar de depender únicamente de informes financieros, los gerentes pueden acceder a un conjunto integral de datos que refleja el desempeño en varias áreas, lo que les permite considerar múltiples factores antes de tomar decisiones.
- Un tablero de control no es una herramienta estática; es un sistema dinámico que debe ser revisado y ajustado regularmente. Kaplan y Norton argumentan que, a medida que la organización evoluciona y cambian sus prioridades estratégicas, también deben ajustarse los indicadores en el tablero de control para reflejar estas nuevas realidades.

INDICADORES

Robert K. Yin: En su obra sobre métodos de investigación, Yin define los indicadores como "variables observables que se utilizan para medir constructos más amplios en el análisis de datos". Esto implica que los indicadores no solo reflejan situaciones, sino que también pueden ser utilizados para inferir tendencias y patrones en contextos más amplios.

Peter Drucker, conocido como el padre del management moderno, dejó una huella profunda en la forma en que se comprende la gestión y la efectividad organizacional. Su afirmación "Lo que se mide se gestiona" encapsula su enfoque sobre la importancia de los indicadores en la evaluación y mejora del rendimiento. Sus ideas en torno a los indicadores:

1. **Medición como Base para la Gestión:**

o Drucker argumenta que la medición es un prerrequisito para la gestión efectiva. Sin indicadores claros y precisos, las organizaciones no pueden evaluar su rendimiento ni identificar



áreas de mejora. La medición proporciona una base objetiva sobre la cual se pueden construir decisiones y estrategias.

2. **Indicadores como Herramientas de Evaluación:**

o Aunque Drucker no proporciona una definición formal de "indicadores", su trabajo implica que estos son herramientas clave que permiten a los líderes evaluar la efectividad de las operaciones y la estrategia de la organización. Los indicadores permiten observar el progreso hacia los objetivos, así como el impacto de las decisiones tomadas.

3. **Datos como Fundamentación para Decisiones:**

Drucker enfatiza que las decisiones deben estar basadas en datos y no en suposiciones o intuiciones. Los indicadores brindan datos concretos que los gerentes pueden utilizar para analizar el rendimiento, identificar tendencias y hacer ajustes cuando sea necesario.

4. **Enfoque en Resultados:**

o Para Drucker, el enfoque en los resultados es esencial. Los indicadores deben alinearse con los objetivos estratégicos de la organización y reflejar el progreso hacia estos. Esto implica que los líderes deben seleccionar indicadores relevantes que realmente representen el éxito y la eficacia de la organización.

5. **Proceso de Aprendizaje Organizacional:**

o Drucker también sugiere que los indicadores deben ser parte de un proceso de aprendizaje continuo dentro de la organización. Al monitorear indicadores a lo largo del tiempo, las organizaciones pueden aprender de sus experiencias, realizar ajustes y mejorar continuamente sus operaciones y estrategias.

6. **Adaptación a Cambios:**



o En un entorno empresarial en constante cambio, Drucker señala que la capacidad de adaptarse es crucial. Los indicadores permiten a las organizaciones identificar rápidamente cambios en el mercado, en el comportamiento del cliente o en la eficacia de las operaciones, lo que les permite responder de manera ágil.

Tipos de Indicadores

7. Indicadores Cuantitativos y Cualitativos:

o Aunque Drucker a menudo se refiere a métricas cuantitativas (números, porcentajes), también reconoce la importancia de indicadores cualitativos, como la satisfacción del cliente y el clima organizacional. Ambos tipos de indicadores son necesarios para obtener una visión completa del rendimiento organizacional.

8. Selección de Indicadores Relevantes:

o Para Drucker, no todos los indicadores son igualmente útiles. Las organizaciones deben seleccionar indicadores que sean relevantes para sus objetivos y que proporcionen información valiosa. Esto significa que la elección de indicadores debe ser un proceso deliberado y estratégico.

CONTROL DE GESTIÓN

Robert N. Anthony, en su obra Sistema Control de Gestión, nos dice que el Control de Gestión consiste principalmente en la implantación de estrategias.

Parte del proceso de control de gestión administrativo consiste en relaciones informales entre un gerente y otro o entre un gerente y sus subordinados.



Las comunicaciones informales se dan por medio de memorandos, juntas, conversaciones y aún expresiones faciales. Recientemente, el término *administración en marcha* ha señalado la importancia de esta información. Las relaciones informales tienen lugar en el contexto de un sistema formal de planeación y control que comprende las siguientes actividades:

- 1) Planeación estratégica
- 2) Preparación de presupuestos
- 3) Ejecución
- 4) Evaluación del desempeño.

Cada actividad lleva a la siguiente en un ciclo regular. Juntas forman un circuito cerrado.

En resumen, al sistema que sigue la gerencia para controlar las actividades de una organización se llama sistema de control de gestión. El control de gestión es el proceso por el cual los gerentes influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de esta. Un sistema formal con un ciclo recurrente de actividades facilita el control administrativo, el cual es una de las tres funciones de planeación y control que están presente en casi cualquier organización. Las otras dos son la formulación de estrategias, que es el proceso básicamente asistemático de identificar peligros y oportunidades y determinar estrategias para responder a estos, y el control de las tareas, que es el proceso de verificar que las tareas concretas se realizan de manera eficaz y eficiente.



PALANCAS DE CONTROL

Las *Palancas de Control* son un concepto desarrollado por **Robert Simons** en su obra "*Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*" (1995).

Simons propone que los gerentes pueden usar cuatro tipos de palancas de control para guiar y gestionar efectivamente el comportamiento organizacional y fomentar la implementación exitosa de la estrategia. Estas palancas son:

1. **Sistema de Creencias** (*Belief System*): establece los valores, misión, y propósito organizacional, inspirando a los empleados a alinear sus objetivos con los de la organización.
2. **Sistema de Límites** (*Boundary System*): define las reglas y límites éticos y estratégicos que no deben ser sobrepasados, guiando las actividades de la empresa dentro de los márgenes deseados.
3. **Sistema de Control y Diagnóstico** (*Diagnostic Control System*): permite monitorear y evaluar el desempeño organizacional mediante indicadores clave de rendimiento (KPI) y objetivos, para asegurar que los resultados se alinean con la estrategia.
4. **Sistema de Control Interactivo** (*Interactive Control System*): fomenta la comunicación constante y el aprendizaje organizacional, al enfocarse en áreas estratégicas donde es necesario un monitoreo activo para adaptarse a cambios del entorno.

Las Palancas de Control de Simons ayudan a los gerentes a equilibrar el control y la flexibilidad, promoviendo la innovación y el cumplimiento de la estrategia.



Relevamiento de la Situación Actual

Como mencionamos en la introducción, la empresa bajo análisis será denominada “ConstruirTe SA” a fin de resguardar su identidad e información.

Esta empresa se enfrenta a diversos desafíos en cuanto a la gestión de su personal. Este trabajo busca proponer mejoras sobre el sistema de diagnóstico y control, para así poder mejorar la toma de decisiones en el área de RRHH.

En la actualidad, el área de RRHH dispone de un sistema de gestión VISMA, donde se carga las ausencias, suspensiones y vacaciones de los empleados. Cuentan con planillas Excel donde se informan estas novedades de los colaboradores de manera mensual.

También cuentan con la nómina completa de los colaboradores, en archivo excel, donde se puede visualizar: CUIL, DNI, NOMBRE, GENERO, AREA, SECTOR, PUESTO, CONVENIO, CONTRATO, FECHA DE NAC, FECHA DE INGRESO, ANTIGÜEDAD, REPORTA A.

Por último, alineado con el sistema de gestión VISMA, disponen de un sistema llamado GEO VICTORIA, que es utilizado para registrar el horario de entrada y de salida de los trabajadores. De este sistema se pueden generar reportes de ausencias, por faltas injustificadas o licencias, sin embargo, el área solo genera estos reportes a fin de controlar las asistencias. Nuestra propuesta es utilizar esta información y bases de datos, y presentarlas como indicadores en un tablero de control.

A pesar de contar con todos estos datos, el área de Recursos Humanos no los está utilizando eficiente y eficazmente para poder mejorar la gestión del área.



TABLA N°1: Novedades Mensuales

EMPLEADO	APELLIDO Y NOMBRE	FAMILIA DE NOVEDAD	NOVEDAD	FECHA DESDE	FECHA HASTA	DETALLE
33758026	CABANA, PAULA	LICENCIAS PAGAS	LIC. POR ENFERMEDAD	3/10/2024	15/10/2024	ESGUINCE DE TOBILLO
34186296	BARBOZA, JAVIER	LICENCIAS PAGAS	LIC. POR ENFERMEDAD	17/10/2024	30/10/2024	CIRUGÍA BARIÁTRICA
42121955	PAZ, LUCIANO	LICENCIAS PAGAS	LIC. POR EXAMEN	7/10/2024	7/10/2024	-
34953884	SALAS, VICTOR	LICENCIAS NO PAGAS	LIC. FLIAR ENFERMO	27/9/2024	28/9/2024	LIC. POR ENFERMEDAD DE SU MUJER

FUENTE: "ConstruirTe SA"

Analizando esta planilla de novedades, coincidimos en que se pueden arrastrar errores ya que se hace de manera manual.

Por eso como propuesta de mejora, aconsejamos:

- 1) Si dicha planilla de excel va a seguir siendo manual, para minimizar errores, se deben agregar fórmulas a los campos, por ejemplo que al ingresar el número de DNI del empleado inmediatamente se complete el nombre y apellido de la persona.



- 2) Tener bien ordenada y actualizada la *nómina de empleados*, para poder sacar la información desde allí para el completado de los campos.
- 3) Usar el sistema de gestión VISMA, para que los reportes de inasistencias se generen de manera automática y se evite el error humano de cargarlas manualmente. Para ello es necesario tener una capacitación, de parte de la empresa VISMA que ayude al equipo de Recursos Humanos a poder generar dicho reporte.

Una vez ordenados los datos proponemos utilizar la herramienta del DIAGRAMA DE PARETO, para analizar los datos proporcionados.

DIAGRAMA DE PARETO

El *Diagrama de Pareto* es una herramienta gráfica utilizada en la gestión de calidad y el análisis de problemas para identificar y visualizar los problemas más significativos. Se basa en el *principio de Pareto*, que establece que, en muchos casos, el 80% de los efectos son causados por el 20% de las causas. Esta relación, conocida como la *regla 80/20*, permite identificar los factores más críticos en un conjunto de datos.

Características del Diagrama de Pareto

- **Gráfico de Barras:** Muestra las causas o problemas en el eje horizontal (X), ordenados de mayor a menor frecuencia o impacto.
- **Curva Acumulada:** Encima de las barras se incluye una línea acumulativa que muestra el porcentaje acumulado de los efectos.

- **Identificación de Prioridades:** Permite ver claramente cuáles son las causas principales, es decir, las pocas causas que representan la mayoría de los problemas o efectos.

Uso del Diagrama de Pareto

1. **Identificar problemas clave:** Ayuda a determinar cuáles problemas o causas merecen atención prioritaria.
2. **Análisis de calidad:** Muy usado en gestión de calidad para identificar defectos, fallos o áreas de mejora en productos y procesos.
3. **Toma de decisiones:** Facilita la toma de decisiones estratégicas, al dirigir recursos a resolver los problemas que tienen un mayor impacto.

Figura N°1: Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración Propia



El gráfico muestra que la categoría “Licencia por Enfermedad” es la causa sobresaliente ya que representa un 83% de la totalidad de las licencias, por lo que podemos alegar que la mayoría de las ausencias del trimestre bajo estudio se deben a problemas de salud. Las licencias por examen (7) y las licencias por accidente (1), se solicitan con menor frecuencia, lo que representa en conjunto apenas un 17%.

Palancas de Control

1) Sistema de Creencias

En ConstruirTe SA están formalizados y comunicados sus valores, misión, visión, etcétera tanto en su sitio web como en los distintos canales de comunicación interna que posee la empresa. Se detallan a continuación:

VISIÓN

“HACER MÁS FÁCIL LA EXPERIENCIA DE CONSTRUIR”

MISIÓN

Es un proceso de trabajo que tiene por objetivo los siguientes propósitos (Hacia un 2030):

- Un grupo profesional
- Crecer estratégicamente
- Ecosistemas de negocios
- Dirección enfocada en el crecimiento y la innovación



- Una cultura consolidada e inspirada en el propósito.
- Equipo con metodología y empoderados.

FILOSOFÍA

Nuestra filosofía de trabajo basada en la sinergia de equipo, integridad, respeto y comunicación nos posiciona entre las compañías en pleno crecimiento en Argentina.

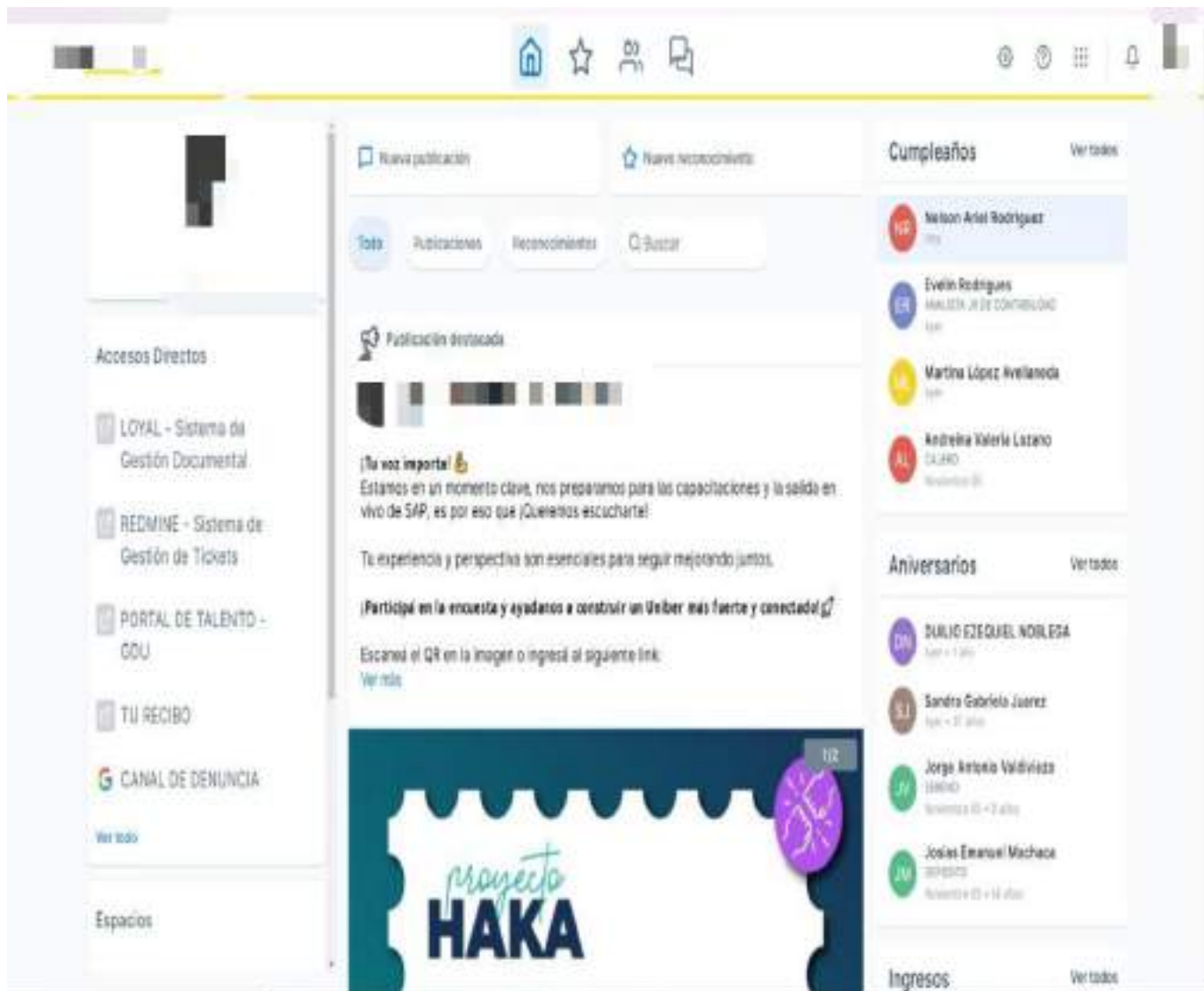
VALORES DECLARADOS

- Tenemos PASIÓN por el CLIENTE
- En equipo hacemos “magia”
- Ejecutamos con Excelencia
- Competimos para GANAR
- Actuamos con INTEGRIDAD

El Área de RR.HH. utiliza su sistema de gestión **VISMA UNITE**, que es un subsistema de VISMA, para comunicar y recordar continuamente los valores de la empresa a todos los empleados día a día y también en su proceso de inducción. Esta plataforma es una red social interna que es monitoreada por el departamento de RR.HH., donde todo el personal de la empresa tiene acceso a ella, y donde además se publica información de todo tipo relacionada con la empresa.

En este sentido, el área puede influir en las personas haciendo participar a todos sus integrantes de las novedades, sorteos, búsquedas internas, cambios, etcétera.

Figura N°2: Captura del inicio de la página de VISMA UNITE



FUENTE: "ConstruirTe SA"

2) Sistema de Control Interactivo

En ConstruirTe SA no tiene un análisis FODA formalizado, es por eso que proponemos lo siguiente, teniendo en cuenta la información recolectada sobre el funcionamiento y contexto de esta empresa.

MATRIZ FOFADODA

	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<u>OPORTUNIDADES</u>	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitar al personal calificado en SAP para maximizar el uso de la nueva herramienta y mejorar la eficiencia operativa entre áreas. -Implementar estrategia de comunicación activa sobre la adopción de SAP, apoyada en la interrelación entre áreas y la experiencia de personal calificado para reducir resistencias. -Fomentar la colaboración entre áreas y el uso de plataformas digitales para facilitar la implementación de mejores prácticas en digitalización. 	<ul style="list-style-type: none"> -Optimizar el uso del sistema Vista mediante la incorporación de personal capacitado en este software y SAP, lo que ayudará a maximizar la gestión de datos. -Desarrollar programas de retención de talento aprovechando las oportunidades de crecimiento interno, para disminuir el impacto de la incertidumbre causados por los cambios estructurales. -Reforzar las oportunidades de desarrollo interno y comunicación constante para apoyar la motivación del personal en un contexto de recursos financieros limitados.

<p><u>AMENAZAS</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> -Aprovechar el equipo experimentado en RRHH para implementar estrategias de contención y motivación frente a la volatilidad económica y cambios estructurales. -Fortalecer el sistema de comunicación activa en la organización para mantener el compromiso y reducir el impacto de la incertidumbre económica. -Implementar iniciativas de motivación que refuercen el compromiso del personal, mitigando los efectos negativos de la inflación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reducir la subutilización de VISMA mediante capacitaciones internas que también incrementen la eficiencia operativa en un contexto de costos crecientes. -Desarrollar estrategias de retención y compromiso del personal para afrontar la presión económica y la caída en la demanda del sector construcción. -Minimizar los riesgos de errores en la gestión de datos mediante un uso más efectivo y automatizado de VISMA y la adopción de SAP.
-------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración Propia

ConstruirTe SA cuenta con **RAE (Reuniones de Avance Estratégico)**, en la empresa llamada **EECC (Encuentro de Comunicación)**, donde se lleva a cabo un Ping-Pong de preguntas. En este contexto se quiere saber cómo se sienten los colaboradores con los cambios que van surgiendo, o por ejemplo con las caídas de las ventas, entre otros temas.

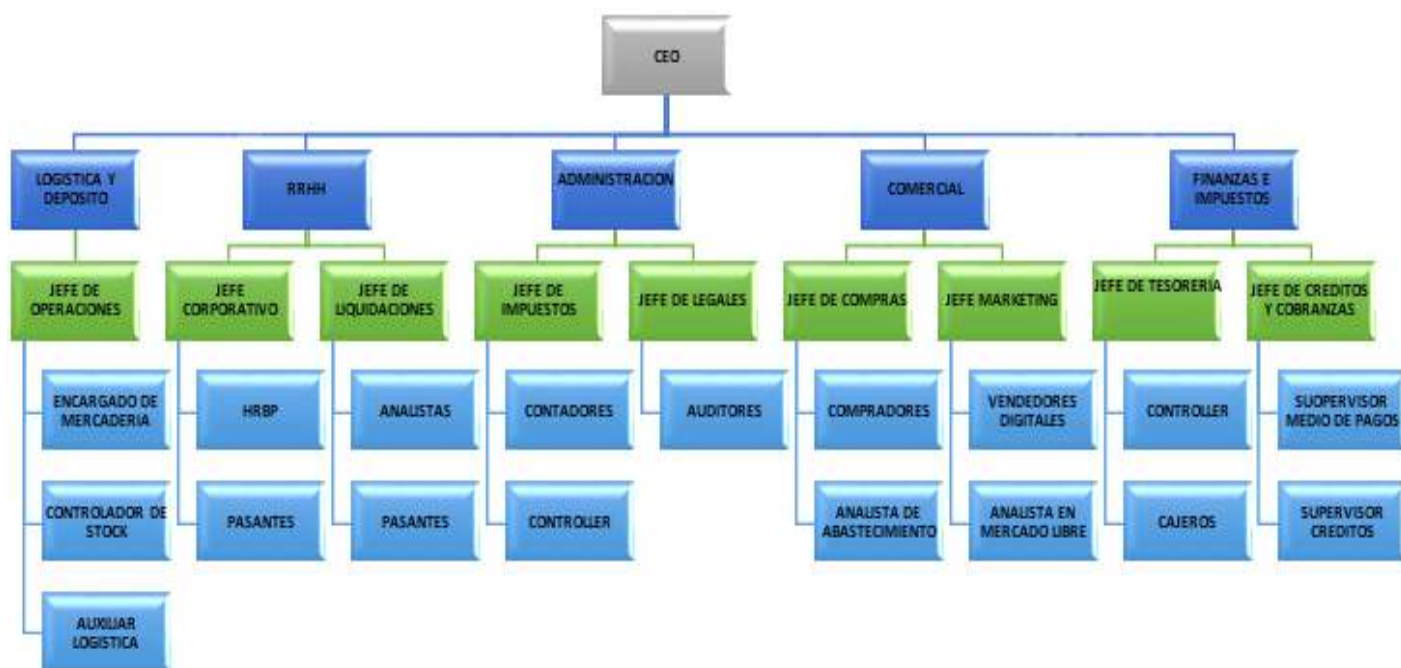
En estos encuentros participan personas de distintas áreas, donde el fin es poder evaluar el clima organizacional y también para que en una lluvia de ideas los colaboradores puedan dar sus puntos de vistas para ayudar a la mejora de objetivos o para el diseño de estrategias emergentes. Estos encuentros se llevan a cabo 2 veces al año.

3) Sistema de Límites

En la empresa bajo estudio detectamos las siguientes herramientas:

ESTRUCTURA: ConstruirTe SA posee un organigrama formalizado que se mantiene en un cambio relativamente constante debido a la rotación del personal en algunas áreas. Todo esto como consecuencia de la crisis económica que atraviesa el país y que conlleva a un recorte de masa salarial en algunos casos.

Gráfico N°1: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia



MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS: No está al alcance de los empleados físicamente pero sí de forma virtual por medio de una página corporativa llamada Loyal. En estos manuales se encuentran especificados:

- ° Objetivos del puesto
- ° Responsabilidades
- ° Ejecución de cada tarea, etcétera.

CÓDIGOS DE ÉTICA Y CONDUCTA: Si bien no posee códigos de ética y conducta organizacional formalizados de manera explícita, los trabajadores son conscientes de lo que está permitido y lo que no, gracias a la cultura arraigada que conservan.

SISTEMA DE SANCIONES: La empresa tiene implementado un sistema de sanciones que aplica para todos los niveles, inclusive el área de Recursos Humanos. Dicho sistema consiste en la suspensión por tiempo determinado y definido por el responsable a cargo, dependiendo del nivel de gravedad de la falta que se haya realizado.

4) Sistema de Control y Diagnóstico

Con la información que recabamos, y bajo el contexto del que se encuentra la empresa, llegamos



a la conclusión que:

ROTACIÓN DEL PERSONAL: Un alto índice de rotación puede afectar la reputación de la empresa tanto en el mercado laboral como en el que se desempeña habitualmente. También implica un aumento en los costos de reclutamiento y selección de nuevo personal, y afecta a la motivación de los colaboradores que continúan en la empresa.

AUSENTISMO: Se detectó falta de control en las entradas y salidas del personal ya que el sistema que se intentó implementar no funcionó como se esperaba. Sugerimos la implementación de un nuevo sistema teniendo en cuenta las falencias de la prueba anterior.

Además, proponemos utilizar **indicadores** para poder medir el ausentismo que es de interés para el área de RRHH de ConstruirTe SA. Para ello, vamos a construir un **tablero de control** para poder visualizar estos indicadores con mayor claridad.

Por otro lado, la empresa necesita monitorear constantemente su participación en el mercado ya que tiene competencia directa de fuerte impacto en el rubro.

El área de RR.HH. de ConstruirTe S.A. utiliza un sistema de **presupuestos** general que sirve como herramienta de control y diagnóstico a nivel organizacional, pero en este sector permite establecer las proyecciones anuales con respecto al personal, como la cantidad de horas extras presupuestadas, actualizaciones salariales, entre otras.

Tablero de Control

Una vez definidos los factores clave de éxito y los KPIs, se realizaron tableros de control con Power BI, con el objetivo de visualizar los datos de manera más clara.

Primeramente, se presenta el tablero de control de ausentismo, el cual se divide en dos páginas.

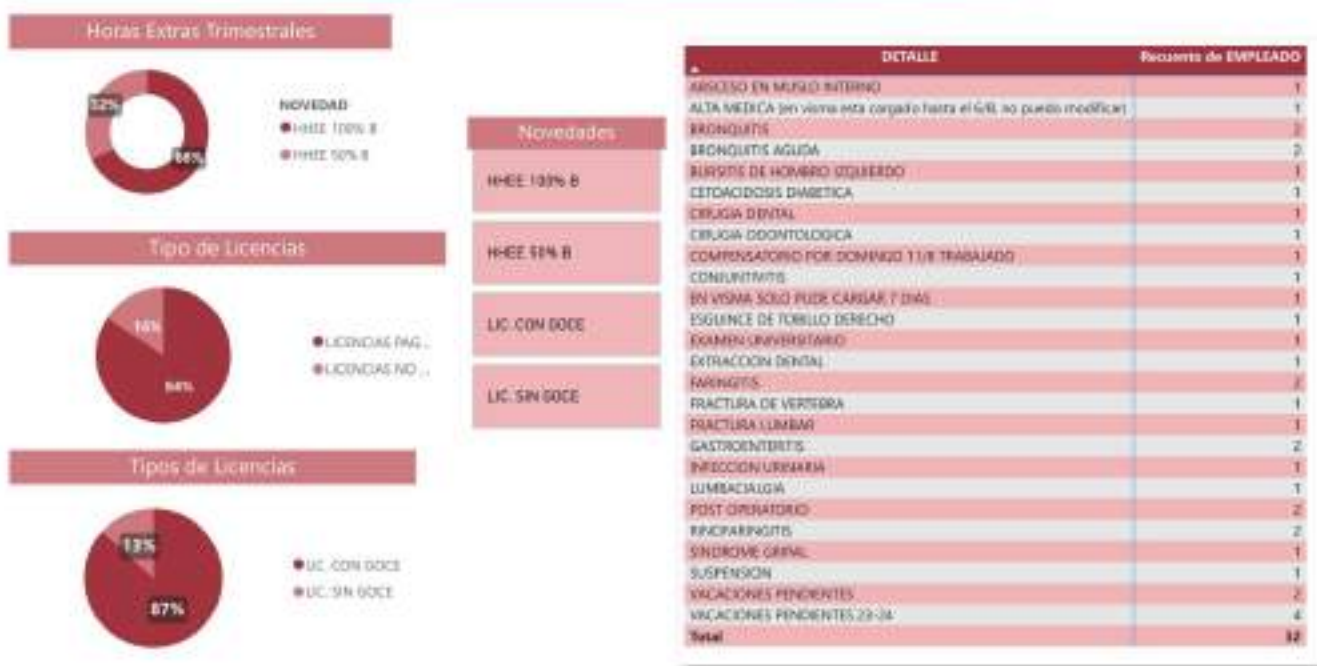


En ambas figuras se considera el periodo que comprende de Agosto a Octubre de 2024.

En la figura N° 2, el primer gráfico circular (esquina superior izquierda), muestra comparación entre **Licencias Pagas y Licencias No Pagas**. Observamos que la mayor concentración está en las licencias pagas con un 84%, esto es debido a que conllevan a una compensación económica, donde los permisos probablemente están asociados a algún tipo de remuneración lo que puede ocasionar un factor motivacional clave para los empleados al sentir que las ausencias están respaldadas por la organización. El siguiente gráfico circular, contempla el análisis de **Licencias con Goce y Licencias sin Goce**. Se observa que la porción más grande representa un 87% que corresponde a las licencias que tienen goce de sueldo, lo que indica que la mayoría de los empleados continúa percibiendo su salario durante el periodo de ausencia. La proporción menor, con un 13%, representa las licencias sin goce, lo que sugiere es que son menos frecuentes y se utilizan en situaciones específicas. Los resultados indican que la empresa en general tiende a ser flexible en cuanto a las licencias de sus empleados, otorgando con mayor frecuencia licencias con goce. En cuanto a las **Horas Extras**, el gráfico de anillo nos muestra la distribución de las horas extras realizadas por los empleados de la empresa. Se observa que en las horas extras al 100%, tenemos más concentración con un 68%. Esto puede indicar un disparo en la carga de trabajo de los empleados o en los diferentes requerimientos del área de la empresa. Algunas causas podrían ser que los empleados estarían asumiendo carga de trabajo desproporcionada, escasez de personal en ciertas áreas, lo que obliga a estos a realizar horas extras para cubrir la demanda, falta de eficiencia en la gestión ya que, si los procesos no están optimizados, los empleados podrían necesitar más tiempo para completar sus tareas. El gráfico más destacable es el de **tabla**, ya que menciona los motivos más frecuentes por el que los empleados solicitan días de licencia por enfermedad. Analizando en profundidad dichas causas, en principio, podemos inferir que las mismas se deben al cumplimiento mismo de sus tareas, ya que causas como lumbalgia, problemas musculares, esguinces, entre otros son propias del sector más operativo de la empresa donde podrían surgir este tipo de problemas. También, se realizó una segmentación de acuerdo al tipo de novedad para otorgar mayor rapidez y eficiencia en el estudio.

Figura N°2: Dashboard de Ausentismo 1

DASHBOARD DE AUSENTISMO



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 3, el gráfico de líneas (esquina inferior izquierda) representa la evolución del ausentismo en el período bajo estudio, donde el eje X muestra los meses seleccionados (agosto, septiembre, octubre). El eje Y representa la cantidad porcentual de inasistencias y la línea el porcentaje acumulado de la frecuencia a medida que cambian los meses. En él, se aprecia una significativa diferencia en el mes de Agosto con el 43,77% de ausentismo, que disminuye considerablemente en Septiembre alcanzando el 27,17% de inasistencias y luego llegando al 29,06% en el mes de Octubre. En la esquina inferior derecha, se encuentra Treemap que es un cuadro que resume los tipos de Licencias en un gráfico donde la proporción de cada cuadro o rectángulo varía según la cantidad de licencias que tenga cada categoría. Por ejemplo, el cuadro de mayor tamaño se ve representado por las Licencias por Enfermedad, que posee un total de 36 licencias en ese período. Además de los gráficos mencionados anteriormente, se incluyen dos

tarjetas que muestran la cantidad total de ausencias en los meses en estudio, y la cantidad promedio de ausencias en el trimestre analizado. También se agregó una tabla que brinda información sobre la cantidad detallada del ausentismo por mes y un gráfico de barras que muestra la proporción de cada causa de ausencia, siendo las licencias por enfermedad las más destacadas con 36. Por último, se puede seleccionar el mes de interés con el gráfico segmentado que brinda más flexibilidad a todo el análisis.

Figura N°3: Dashboard de Ausentismo 2



Fuente: Elaboración Propia



Estos tableros permiten visualizar la información de manera más clara y dinámica para analizar los datos relevantes, reconocer patrones y, a través de ello, tomar decisiones que podrían ser fundamentales para desarrollar factores claves como el ausentismo y la rotación de los empleados en una empresa. En pocas palabras, el diseño e implementación del uso de tableros de control en Power BI, resulta favorable para la gestión de una organización.

En base a lo obtenido en estos tableros, se pueden identificar procesos que requieren mayor atención y, conforme a esto, establecer planes de acción que nos lleven a un abordaje efectivo para su resolución. Para ello, es importante que el uso de esta herramienta se realice de manera cotidiana hasta convertirlo en una rutina. Esto permitirá mantener actualizados los datos, y la detección de alguna falencia se podrá detectar de manera más inmediata, dando oportunidad a la mejora temprana y la toma de decisiones de la manera más rápida posible.

En cuanto al ausentismo, la implementación de nuevas capacitaciones sobre el correcto uso de elementos de seguridad y la disminución en la carga horaria extra, podría resultar provechoso como medida preventiva contra las lesiones más comunes.

Por otra parte, la rotación no se ve reflejada en profundidad en el análisis realizado dado que optamos por enfocar nuestro trabajo en el factor sobresaliente de esta empresa que es el ausentismo.

En definitiva, los tableros como herramienta determinante, son de gran ayuda para el monitoreo y análisis de factores clave. Nos permiten tomar decisiones basadas en información relevante para la gestión de una estrategia eficiente que nos ayude a mejorar los aspectos detectados.

Recomendaciones

En un contexto empresarial marcado por la competencia creciente y la evolución continua, una gestión adecuada de los Recursos Humanos se ha vuelto esencial para alcanzar el éxito dentro de las organizaciones. En este contexto, la identificación de factores clave y la creación de tableros con Power BI ofrecen una solución completa que permitirá a la empresa optimizar su desempeño y eficiencia en la gestión de los Recursos Humanos.

Por este motivo, se realizan las recomendaciones abajo detalladas:

- **Establecer KPIs pertinentes para el área de Recursos Humanos:** los mismos deben estar alineados a la estrategia de la organización y contemplar aspectos más importantes para el área, como la satisfacción laboral, la retención del personal, entre otros. Es sumamente importante la medición de dichos indicadores para diseñar los planes de acción de manera efectiva.
- **Definir objetivos claros y precisos a partir de los datos recolectados:** Al centrarse en objetivos más específicos, la empresa podrá orientar sus esfuerzos y recursos de manera más eficiente, alcanzando así resultados significativos en la gestión de Recursos Humanos.



- **Llevar a cabo un monitoreo constante y revisiones regulares de los resultados:** Evaluar los efectos de las estrategias aplicadas y modificar los métodos cuando sea necesario, con el fin de optimizar de manera continua la gestión de los Recursos Humanos de la empresa
- **Capacitar al equipo en el manejo de Power BI y el análisis de datos, como también en el uso eficiente de Visma:** Un entrenamiento adecuado capacitará a los colaboradores para interpretar correctamente la información, lo que facilitará la toma de decisiones y proporcionará una visión más detallada de las tendencias y patrones en el área, que deberán ser captadas con anterioridad por Visma en conjunto con las herramientas ya implementadas en el área, formando un verdadero ERP.
- **Impulsar el uso integrado de Visma y el uso de análisis de datos en todos los niveles de la organización:** Gracias a esto, “ConstruirTe S.A.” podrá hacer uso de la información relevante para el área de Recursos Humanos y tomar decisiones con un mayor nivel de eficacia.

En resumen, implementar estas sugerencias dotará a la empresa de las herramientas necesarias para tomar decisiones estratégicas basadas en datos, optimizar la gestión del talento humano y, finalmente, fortalecer su desempeño en el área de Recursos Humanos, lo que resultará en un crecimiento continuo y un desarrollo sostenible para la organización.

Conclusiones

La propuesta sugerida para la mejora continua y el aprovechamiento de todos los recursos disponibles en ConstruirTe S.A. y, más específicamente, en el área de Recursos Humanos, es la implementación de un sistema integrado (ERP) que, utilizado en conjunto con Visma, reduzca al mínimo los errores en la recolección de información.

Llevar a cabo la ejecución del sistema integrado como un complemento de Visma, permitirá a la empresa disminuir el nivel de errores que se producen a diario cuando la información es obtenida por medios que no son automatizados, como el ingreso manual de datos de los empleados.

Identificar las variables críticas de rendimiento en el área de Recursos Humanos, nos dará lugar a la consecución de los objetivos y desarrollo de estrategias específicas que impulsen a la mejora de la empresa. Como finalidad de este trabajo, proponemos algunas que necesitan ser monitoreadas constantemente para una óptima gestión del desempeño del personal. Por ejemplo, el compromiso que está ligada al ausentismo y sus causas, el clima laboral, la rotación del personal, entre otras.

Para finalizar, el diseño de tableros de control con Power BI utilizando toda la información obtenida de los KPI, proporcionan una visualización más dinámica y precisa de los datos relevantes para el área de Recursos Humanos. Gracias a Power BI, se pueden desarrollar informes y obtener visualizaciones fáciles de entender, lo que permite a los responsables de Recursos Humanos hacer un seguimiento efectivo de los resultados y tomar decisiones en base a



ello. Asimismo, los tableros pueden ser compartidos con miembros de otras áreas o de alta gerencia, promoviendo una mayor transparencia y colaboración en el proceso de toma de decisiones relacionadas al área bajo estudio.

Apéndice

MODELO DE ENTREVISTA

A continuación presentaremos las preguntas utilizadas para la entrevista:

1)¿Cuál es la visión a largo plazo de la empresa y cómo ve al área de Recursos humanos contribuyendo a alcanzarlas?

2)¿Que describiría la cultura organizacional de la empresa y cómo cree que se alinea con los objetivos de Recursos humanos)

3)¿Cuáles son los valores fundamentales de la empresa y cómo se integra en las prácticas de Recursos Humanos?

4)¿Qué tan importante considera el área de Recursos Humanos en el éxito de la empresa?

5)¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el área de recursos humanos en la actualidad?

6)¿Cómo ve el futuro del área de Recursos Humanos en la empresa?¿Qué nuevas tecnologías o tendencias espera que impacten el campo?

7)¿Qué indicadores se utilizan actualmente?

8)¿Cómo ve al software VISMA eficiente?



MODELO DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

1) COMUNICACIÓN:

a) ¿cómo evalúa la efectividad de la comunicación interna dentro del área?

MUY SATISFECHO

SATISFECHO

POCO SATISFECHO

NADA SATISFECHO

b) ¿Considera que la información que recibe Recursos humanos es relevante y útil para su trabajo?

MUY SATISFECHO

SATISFECHO

POCO SATISFECHO

NADA SATISFECHO

c) ¿Te sientes cómodo para expresar tus ideas y opiniones ?

MUY SATISFECHO

SATISFECHO

POCO SATISFECHO

NADA SATISFECHO

2) SATISFACCIÓN LABORAL:

a) ¿Está satisfecha con el nivel general de satisfacción laboral de sus empleados?

MUY SATISFECHO

SATISFECHO

POCO SATISFECHO



NADA SATISFECHO

b)¿Considera que los empleados se sienten valorados y reconocidos por su trabajo?

MUY SATISFECHO

SATISFECHO

POCO SATISFECHO

NADA SATISFECHO

c)¿ Cree que los empleados están comprometidos con los objetivos de la empresa?

MUY SATISFECHO

SATISFECHO

POCO SATISFECHO

NADA SATISFECHO

3)LIDERAZGO

A)¿Está satisfecha con el liderazgo dentro de la empresa?

MUY SATISFECHO

SATISFECHO

POCO SATISFECHO

NADA SATISFECHO

b)¿Considera que los líderes inspiran y motivan a sus equipo?

MUY SATISFECHO

SATISFECHO

POCO SATISFECHO

NADA SATISFECHO



35

c)¿Considera que los líderes fomentan un ambiente de trabajo colaborativo y participativo?

- MUY SATISFECHO
- SATISFECHO
- POCO SATISFECHO
- NADA SATISFECHO

4)DESARROLLO PROFESIONAL:

a)¿Crees que los empleados reciben la formación necesaria para desarrollar sus habilidades y conocimientos?

- MUY SATISFECHO
- SATISFECHO
- POCO SATISFECHO
- NADA SATISFECHO

b)¿Considera que los empleados tienen la posibilidad de crecer y avanzar en sus carreras dentro de la empresa ?

- MUY SATISFECHO
- SATISFECHO
- POCO SATISFECHO
- NADA SATISFECHO

c)¿considera que la empresa brinda programas de capacitaciones y desarrollo adecuado?

- MUY SATISFECHO
- SATISFECHO



POCO SATISFECHO

NADA SATISFECHO

5)IMPLEMENTACION Y GESTION DEL SOFTWARE:

a)¿Cree que VISMA se utiliza de manera adecuada?

MUY SATISFECHO

SATISFECHO

POCO SATISFECHO

NADA SATISFECHO

b)¿ Se ha implementado otra opción de software que no sea VISMA?

MUY SATISFECHO

SATISFECHO

POCO SATISFECHO

NADA SATISFECHO

c)¿ Se encuentra satisfecha con VISMA?

MUY SATISFECHO

SATISFECHO

POCO SATISFECHO

NADA SATISFECHO



Referencias

- Anthony, Robert N. Govindarajan Vijay. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*(12° ed.). Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- David, FR, y David, FR(2017). *Gestión estratégica: un enfoque de ventaja competitiva, conceptos y casos*. Pearson.
- Helms, MM, y Nixon, J. (2010). Explorando el análisis FODA: ¿dónde estamos ahora? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.
- Robbins, SP, Y Coulter, M. (2021). *Gestión* (14 ¢edi.). Pearson.
- Simons, R. (1995). *Palancas de control: como los gerentes utilizan sistemas de control innovadores para impulsar la renovación estratégica*. Harvard Business Review Press.
- Ballvé, A. (2008) *Tableros de Control*. Macchi.
- Chiavenato I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Gómez Bravo L., Rodriguez Sanchez 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 cuantitativas, cualitativas y mixtas*. México. McGraw Hill.