



Diseño de Indicadores de Gestión para el Área de Recursos Humanos de una Empresa Industrial



Martina Rosario Palumbo

mrpalumbo21@gmail.com

Práctica Profesional 2025

Tutora: Ingrid Seron



Índice

Resumen	3
Introducción	4
Situación Problemática.....	5
Preguntas de Investigación.....	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Marco Metodológico	6
Marco Teórico	7
Aplicación.....	9
Índice de Ausentismo.....	17
Índice de Horas Extras.....	19
Visualización y análisis de resultados	20
Recomendaciones	27
Conclusiones	28
Referencias	29
Apéndice	30
Guía de preguntas.....	30
Anexo.....	31



Resumen

Según estimaciones recientes publicadas por Perfil (2024), el estrés laboral le cuesta a la Argentina más de 15 billones de pesos al año, lo que refleja el impacto silencioso de una gestión ineficiente del capital humano en la productividad empresarial. En paralelo, informes de Randstad (2024) destacan que el compromiso de los colaboradores se ha convertido en un factor crítico para el éxito organizacional, especialmente en un contexto de alta rotación y mayor dificultad para fidelizar talento. Esta problemática afecta de manera transversal a las empresas industriales, que además enfrentan los desafíos de la transformación digital, la presión por prácticas sustentables y un entorno económico inestable.

En este escenario, el área de Recursos Humanos asume un rol estratégico que trasciende sus funciones operativas tradicionales. Su capacidad para planificar, desarrollar y retener talento resulta esencial para sostener la eficiencia, la innovación y la identidad organizacional. Para ello, es fundamental disponer de herramientas que permitan monitorear variables críticas como el ausentismo, la rotación, el clima laboral, la capacitación y la seguridad.

El presente trabajo se enfoca en el caso de **Grupo DulceMaíz S.A.**, una Empresa Industrial Argentina con más de 60 años de trayectoria y presencia en más de 40 países. La compañía opera en tres divisiones: consumo masivo, agronegocios y packaging. En la provincia de Tucumán, el Complejo Industrial cuenta con dos plantas: una especializada en la elaboración de golosinas y otra dedicada a la molienda húmeda de maíz.

La investigación tiene como propósito diseñar un conjunto de indicadores de gestión específicos para el área de Recursos Humanos del complejo industrial de Grupo DulceMaíz S.A., con el fin de fortalecer su rol estratégico, optimizar el seguimiento de variables críticas y consolidar una cultura organizacional centrada en la eficiencia y el desarrollo del talento.

La metodología aplicada responde a un enfoque mixto, con diseño secuencial explicativo (DEXPLOS), que combina técnicas cualitativas y cuantitativas. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a referentes del área y personal de planta, análisis documental de reportes internos y revisión de datos históricos vinculados al ausentismo y a las horas extras. La información obtenida se organizó mediante gráficos, tablas y estadísticas descriptivas.

El trabajo proporciona un conjunto de indicadores que permita al área de Recursos Humanos monitorear con mayor precisión las variables críticas de gestión, anticiparse a problemas de rotación y ausentismo, y consolidar su rol estratégico dentro de la empresa. El desarrollo de este estudio refuerza la importancia de profesionalizar la gestión del capital humano en entornos industriales, integrando la medición, el control y la mejora continua como pilares del desempeño organizacional.

Palabras Clave: Indicadores de gestión, gestión del talento, recursos humanos, cultura organizacional.



Introducción

En un entorno dinámico, atravesado por la globalización, la transformación digital y la incorporación de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, las organizaciones enfrentan el desafío constante de adaptarse a contextos cambiantes sin resignar eficiencia ni calidad. En este escenario, las empresas industriales de consumo masivo deben responder a las exigencias del mercado y de sus trabajadores mediante estructuras organizativas ágiles, procesos flexibles y una gestión del talento orientada a resultados. Según un informe de Perfil (2024), el estrés laboral le cuesta a la economía argentina más de 15 billones de pesos al año, mientras que Randstad (2024) destaca que el compromiso de los empleados se ha convertido en un factor determinante para la productividad. A su vez, Río Negro (2024) advierte sobre la creciente incorporación de tecnologías en los procesos de selección y gestión de personal, lo que redefine el rol del área de Recursos Humanos dentro de las organizaciones.

El capital humano se consolida así como uno de los activos intangibles más valiosos para la sostenibilidad y la competitividad empresarial. No solo por sus conocimientos técnicos, sino también por las habilidades blandas —liderazgo, adaptabilidad, comunicación y trabajo en equipo— que resultan esenciales para impulsar la innovación, sostener procesos de cambio y fortalecer la cultura organizacional. En este marco, el área de Recursos Humanos trasciende su enfoque administrativo tradicional y asume un papel estratégico: planificar, atraer, desarrollar y retener talento en contextos industriales complejos. Para desempeñar eficazmente este rol, requiere herramientas que permitan evaluar sus procesos, detectar desvíos, generar información útil y contribuir activamente a la toma de decisiones gerenciales.

Este trabajo se centra en el caso de Grupo DulceMaíz S.A., una empresa industrial argentina con más de sesenta años de trayectoria y presencia en más de cuarenta países. A nivel global, opera 49 plantas industriales distribuidas en América, Europa, Asia y África, lo que le permite abastecer una amplia red de mercados internacionales en sus tres grandes unidades de negocio: consumo masivo, agronegocios y packaging.

En Argentina, la compañía cuenta con una red nacional de plantas industriales ubicadas en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, San Luis, Mendoza, Misiones, Salta, San Juan y Tucumán. En esta última provincia se ubican las dos plantas objeto de análisis: una dedicada a la fabricación de golosinas —caramelos duros, masticables, chupetines, crocantes y turrones— y otra especializada en la molienda húmeda de maíz para la obtención de jarabes y subproductos. Esta configuración productiva, caracterizada por la diversidad de perfiles laborales y regímenes de turno, representa un desafío para la gestión eficiente del capital humano y la planificación operativa.

En este contexto, el objetivo general de la investigación es diseñar un conjunto de indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos del complejo industrial, con el propósito de evaluar sus procesos y disponer de información sistematizada para la toma de decisiones. Se



propone una metodología de enfoque mixto, con diseño secuencial explicativo (DEXPLOS), que combina el análisis de datos cuantitativos con la exploración cualitativa de las dinámicas organizacionales. Se espera que el desarrollo de estos indicadores contribuya a profesionalizar la gestión del talento, anticipar situaciones críticas como el ausentismo o las horas extras y consolidar el rol estratégico del área de RRHH en línea con los objetivos de la empresa.

A partir de este contexto general, se presenta a continuación la situación problemática que motiva la realización de esta investigación dentro del complejo industrial de Grupo DulceMaíz S.A., orientada a analizar la gestión actual del área de Recursos Humanos y desarrollar herramientas que optimicen sus procesos y fortalezcan la toma de decisiones gerenciales.

Situación Problemática

Grupo DulceMaíz S.A. está compuesto por dos plantas con actividades productivas diferenciadas: una orientada a la elaboración de golosinas —caramelos duros, masticables, chupetines, crocantes y turrones— y otra dedicada a la molienda húmeda de maíz para la obtención de jarabes, glucosas y subproductos industriales. Esta configuración productiva, sumada a la diversidad de perfiles laborales —operativos, técnicos y profesionales—, configura un entorno laboral altamente complejo, caracterizado por esquemas de turnos rotativos, exigencias normativas vinculadas a la seguridad alimentaria y necesidades de capacitación específicas según la actividad y el puesto.

El área de Recursos Humanos cumple un rol fundamental dentro de este contexto, gestionando funciones como la administración de personal, el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del desempeño, el control del ausentismo y las horas extras, además del cumplimiento de las normas de higiene y seguridad. No obstante, gran parte de estas tareas se desarrollan de forma operativa y reactiva, con una limitada disponibilidad de información integrada que permita monitorear el desempeño general del área o anticiparse a situaciones críticas. Al no llevar un seguimiento y control de indicadores consolidados, se dificulta obtener una visión integral de los procesos, lo que reduce la capacidad de análisis sobre los factores que inciden en la eficiencia, la productividad y el bienestar del personal. Esta limitación impide detectar oportunamente desvíos o tendencias, restringiendo la posibilidad de implementar acciones preventivas y de orientar la gestión hacia la mejora continua.

En la actualidad, los registros se realizan mayormente en planillas de cálculo y reportes aislados, lo que impide un seguimiento sistemático. Por ejemplo, en la planta de golosinas se registran en promedio una tasa de horas extras cercana a 3.5% y una tasa de ausentismo cercana al 3%, valores que no siempre pueden vincularse de manera directa con sus causas o con la planificación operativa. Esta fragmentación de la información limita la posibilidad de construir diagnósticos sólidos, de evaluar el impacto de las políticas implementadas y de alinear la gestión de personal con los objetivos estratégicos de la compañía.



En consecuencia, se vuelve indispensable diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita disponer de información periódica, confiable y visualmente accesible sobre las principales variables del área de Recursos Humanos. Esto posibilitará profesionalizar su accionar, fortalecer su capacidad de anticipación y consolidarla como un actor estratégico dentro de la organización, capaz de aportar valor a la planificación y al control de gestión del complejo industrial.

Por ello, el diseño de un sistema de indicadores se plantea no solo como una herramienta técnica de medición, sino como una estrategia de control de gestión aplicada al área de Recursos Humanos, orientada a optimizar la toma de decisiones y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las funciones y procesos que actualmente lleva a cabo el área de Recursos Humanos en el complejo industrial?
- ¿Qué indicadores de gestión permiten evaluar de manera efectiva las variables críticas del área de Recursos Humanos?
- ¿Qué herramientas pueden optimizar la gestión del área de Recursos Humanos y facilitar una toma de decisiones más eficaz y basada en evidencia?

Objetivo General

Diseñar un conjunto de indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos de Grupo DulceMaíz S.A, con el propósito de evaluar sus procesos y disponer de información sistematizada para la toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- Describir las funciones y procesos actuales del área de Recursos Humanos dentro del complejo.
- Identificar los indicadores de gestión más relevantes, evaluando su impacto sobre la eficiencia y planificación de procesos.
- Proponer herramientas de gestión que permitan optimizar los procesos del área de Recursos Humanos y mejorar la toma de decisiones.

Marco Metodológico

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque metodológico mixto, que combina herramientas cualitativas y cuantitativas. Esta elección responde a la necesidad de comprender en profundidad el funcionamiento actual del área de Recursos Humanos en el complejo industrial y, a partir de allí, proponer mejoras concretas a través del diseño de



indicadores de gestión. El enfoque mixto permite obtener una visión integral del fenómeno, articulando el análisis de percepciones y prácticas (dimensión cualitativa) con la medición de variables objetivas (dimensión cuantitativa).

El diseño adoptado es del tipo Secuencial Explicativo (DEXPLOS), que consiste en iniciar con una etapa exploratoria de carácter cualitativo para luego complementar y profundizar los hallazgos mediante técnicas cuantitativas. Este enfoque favorece la triangulación de la información y garantiza una interpretación más completa de los resultados, en función de las necesidades reales del contexto estudiado.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se aplicaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información:

- **Entrevistas semiestructuradas:** realizadas a referentes del área de Recursos Humanos y a personal clave de ambas plantas (Golosinas y Molienda de Maíz), con el fin de relevar percepciones, prácticas y dificultades cotidianas vinculadas a la gestión del personal.
Esta técnica permitió comprender el grado de sistematización existente y detectar variables críticas como ausentismo, horas extras, rotación y planificación de turnos.
- **Análisis documental:** se revisaron reportes internos, registros históricos y documentos administrativos que reflejan la actividad del área, el comportamiento del personal y la planificación productiva. Este análisis permitió identificar los flujos de información disponibles, su nivel de integración y las oportunidades de mejora en la trazabilidad de los datos.
- **Procesamiento de datos históricos:** se analizaron registros vinculados a indicadores de gestión del personal (ausentismo, rotación, accidentes y horas extras), correspondientes al último período anual. Estos datos fueron utilizados para el cálculo y la validación de los indicadores propuestos.
- **Análisis estadístico descriptivo:** se emplearon técnicas de organización y sistematización de información cuantitativa mediante gráficos, tablas y medidas de tendencia central, lo que facilitó la interpretación y comparación de resultados.

Marco Teórico

El presente trabajo se apoya en diversos marcos conceptuales relacionados con la gestión del talento humano, el diseño de indicadores de gestión y la administración estratégica de Recursos Humanos en contextos industriales.



En primer lugar, se toma como base la perspectiva de Dave Ulrich (1997), quien propone una transformación profunda del área de Recursos Humanos mediante cuatro roles clave que deben asumir sus profesionales: socio estratégico, experto administrativo, agente de cambio y defensor de los empleados. Según el autor, el área de RRHH crea valor cuando contribuye directamente a la estrategia del negocio, mejora los procesos operativos, impulsa la capacidad de adaptación de la organización y fortalece la relación con los colaboradores. El rol de socio estratégico implica participar activamente en la formulación e implementación de la estrategia organizacional, consolidando al área como un actor clave en la generación de resultados.

Asimismo, se retoman los aportes de Chiavenato (2021) respecto a la gestión del capital humano como factor esencial para el logro de los objetivos organizacionales. Su enfoque destaca la importancia de alinear los procesos de Recursos Humanos con la estrategia de la empresa, incorporando prácticas que promuevan la eficiencia, el desarrollo de competencias y el compromiso del personal. En esta línea, Robbins y Judge (2009) y Newstrom (2010) aportan desde el campo del comportamiento organizacional, explicando cómo las percepciones, actitudes y relaciones interpersonales influyen directamente en la motivación, el rendimiento y el clima laboral. Estos aspectos resultan determinantes para diseñar indicadores que no se limiten a medir resultados operativos, sino que también consideren factores culturales y humanos de la gestión.

La literatura especializada también reconoce el rol de los indicadores de gestión como herramientas fundamentales para evaluar el desempeño y orientar la toma de decisiones. Según Parra y Hernández (2017), los indicadores permiten transformar datos en información relevante, facilitando el control de procesos, la identificación de desvíos y la mejora continua. En el ámbito de Recursos Humanos, estos indicadores pueden abordar dimensiones como la rotación de personal, el ausentismo, el clima laboral, la capacitación y la seguridad ocupacional. Su aplicación permite convertir la información operativa en evidencia cuantificable, que respalde decisiones de carácter estratégico.

Desde el enfoque de la Gestión de la Calidad Total, Olarte (2016) y los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 subrayan la necesidad de establecer métricas claras para el seguimiento y control de los procesos, garantizando la trazabilidad y el cumplimiento de estándares de desempeño. En los entornos industriales, donde interactúan múltiples áreas y variables productivas, este tipo de enfoque adquiere especial relevancia para asegurar la eficiencia y la consistencia en la gestión.

En el marco del control de gestión, los indicadores actúan como instrumentos de monitoreo continuo, que permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos y comparar los resultados obtenidos con los planificados. Según Simons (1995) y Kaplan y Norton (1996), la información que proporcionan los indicadores facilita el diseño de sistemas de control gerencial que integran la medición, la evaluación y la acción correctiva dentro de las organizaciones.



En este sentido, la semaforización de indicadores se presenta como una técnica visual complementaria que permite interpretar rápidamente el estado de un indicador mediante una escala de colores tipo “semáforo”.

- **Verde:** el indicador se encuentra dentro del rango esperado.
- **Amarillo:** representa una situación de advertencia o riesgo moderado.
- **Rojo:** señala un valor crítico que requiere acción inmediata.

Esta metodología, ampliamente utilizada en tableros de control y reportes ejecutivos, facilita la toma de decisiones basada en evidencia, ya que permite identificar de un vistazo las áreas que requieren intervención prioritaria. En el caso del área de Recursos Humanos, la semaforización aplicada a indicadores como el ausentismo o las horas extras posibilita anticipar desvíos, prevenir sobrecargas de trabajo y planificar la dotación de manera más eficiente.

Finalmente, desde la investigación en ciencias sociales, se adopta el enfoque metodológico propuesto por Hernández Sampieri et al. (2018), que sostiene la necesidad de combinar técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una comprensión integral de los fenómenos organizacionales. Este enfoque mixto resulta especialmente pertinente para el estudio del área de Recursos Humanos en entornos industriales, donde confluyen tanto variables humanas como operativas que deben ser analizadas en conjunto.

En síntesis, el marco teórico evidencia que la gestión de Recursos Humanos ha evolucionado hacia un rol estratégico dentro de las organizaciones, donde los indicadores de gestión se consolidan como herramientas fundamentales para medir el desempeño, orientar decisiones y promover la mejora continua. La incorporación de metodologías como la semaforización de indicadores permite interpretar la información de manera visual y dinámica, facilitando el control de variables críticas como el ausentismo y las horas extras. De este modo, el área de RRHH se posiciona como un soporte clave para la toma de decisiones gerenciales, integrando el control operativo con la planificación estratégica de la organización.

Aplicación

Se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con referentes del área de Recursos Humanos. La instancia permitió relevar información valiosa sobre la estructura organizacional del complejo, los esquemas de dotación y rotación de turnos, como así también sobre las herramientas actualmente utilizadas para el seguimiento de variables clave de gestión de personal.



Una de las problemáticas más destacadas por los entrevistados fue la cobertura de turnos ante inasistencias, especialmente cuando estas se concentran en áreas críticas o coinciden con momentos de alta demanda. Asimismo, se señaló la falta de trazabilidad en el uso de horas extras, tanto para su justificación como para evitar la sobrecarga en determinados perfiles laborales.

En este sentido, los referentes coincidieron en la utilidad que tendría implementar un tablero de control visual y periódico, que permitiera observar en tiempo real variables como el ausentismo, las reincidencias, la acumulación de horas extras y la distribución de la dotación por turno o por área. Esta demanda valida la hipótesis central del trabajo: la ausencia de indicadores sistematizados y consolidados limita la capacidad estratégica del área de Recursos Humanos, restringiendo su función a una gestión operativa y reactiva.

En conclusión, el relevamiento cualitativo evidenció que el desarrollo de indicadores de gestión no solo es necesario, sino también valorado por los propios actores internos, quienes reconocen su potencial para mejorar la organización, el control y la comunicación con otras áreas, aportando mayor claridad al proceso de toma de decisiones en materia de gestión del personal.

Estructura Formal de la Empresa

Grupo DulceMaíz S.A. es una compañía industrial argentina con más de sesenta años de trayectoria en el sector alimenticio y presencia comercial en más de 40 países. A nivel global, opera 49 plantas industriales distribuidas en América, Europa, Asia y África, lo que le permite abastecer una amplia red de mercados internacionales en sus tres grandes unidades de negocio: consumo masivo, agronegocios y packaging.

En Argentina, la compañía cuenta con una red nacional de plantas industriales ubicadas en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, San Luis, Mendoza, Misiones, Salta, San Juan y Tucumán, entre otras. Esta estructura federal permite descentralizar procesos productivos y operativos, y adaptarse a las características de cada región, fortaleciendo la presencia de la empresa en todo el país.

El presente trabajo se centra en el complejo industrial ubicado en la provincia de Tucumán, integrado por dos plantas con actividades diferenciadas. Una de ellas se dedica a la producción de golosinas —como caramelos duros, masticables, chupetines, crocantes y turrones—, mientras que la otra está orientada a la molienda húmeda de maíz, destinada a la elaboración de jarabes, glucosa y otros subproductos utilizados como insumos clave en diversas industrias.

Ambas plantas operan bajo una estructura formal centralizada, con áreas funcionales que brindan soporte transversal a ambas unidades: Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Seguridad e Higiene, Logística y Calidad, entre otras. La organización jerárquica contempla la existencia de coordinaciones y jefaturas intermedias que reportan a



las gerencias de planta y a la dirección general. Esta configuración permite consolidar un sistema de control operativo, técnico y administrativo alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

La diversidad de perfiles laborales presentes en este entorno —operarios, técnicos, administrativos y profesionales— demanda una gestión de personal flexible, diferenciada por tipo de tarea, turnos de trabajo y nivel de responsabilidad. En este marco, el área de Recursos Humanos cumple un rol articulador, siendo responsable de planificar, ejecutar y supervisar políticas vinculadas a la dotación, el ausentismo, la rotación, la capacitación y el clima laboral, entre otros aspectos críticos del funcionamiento interno.

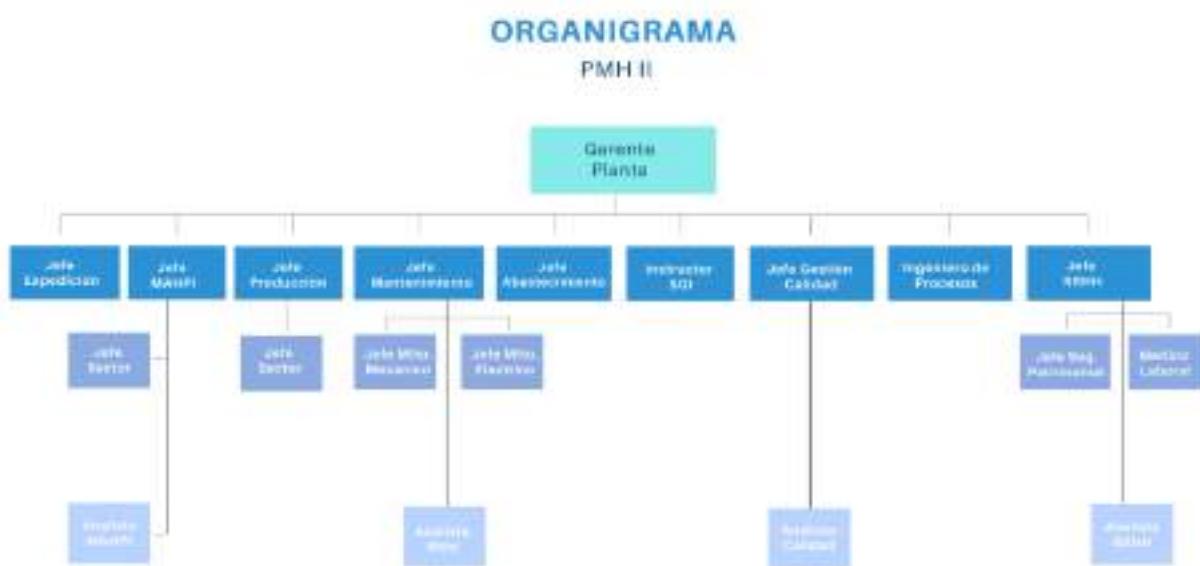
Gráfico N°1: “Organigrama: Golosinas”



Fuente: Manual de funciones - Grupo DulceMaíz



Gráfico N°2: “Organigrama: Planta Molienda Humeda de Maíz II”



Fuente: Manual de funciones - Grupo DulceMaiz

Dotación y Sistema de Turnos

Grupo DulceMaíz S.A. emplea un total de 702 colaboradores, distribuidos entre las plantas de Golosinas (545 personas), Molienda Húmeda de Maíz - PMH (146 personas) y un pequeño grupo en el área Corporativa (11 personas). La dotación presenta una marcada concentración en el área de producción, con una diversidad de perfiles laborales que incluyen operarios, técnicos, profesionales, administrativos y pasantes.

En cuanto a la composición por género, 621 trabajadores son varones y 81 mujeres, con presencia femenina en todas las áreas. El complejo también cuenta con 8 colaboradores con Certificado Único de Discapacidad (CUD), de los cuales 6 pertenecen a la planta de Golosinas, lo que refleja un compromiso con la inclusión y la diversidad.



Gráfico N ° 3: “Dotación del Complejo en Agosto 2025”



Fuente: Elaboración propia con Looker Studio

En relación con los turnos de trabajo, ambas plantas operan bajo regímenes rotativos de jornada completa, regulados por convenio colectivo. La jornada laboral convencional es de 8 horas distribuidas en tres franjas:

- **Turno Mañana:** 06:00 a 14:00
- **Turno Tarde:** 14:00 a 22:00
- **Turno Noche:** 22:00 a 06:00

Existen dos modalidades principales de turnos bajo convenio:

1. **Tercer Turno:** sistema de trabajo de lunes a sábado hasta las 14:00. Las horas trabajadas desde el sábado a las 14:00 hasta el domingo a las 06:00 son consideradas **horas extra**.
2. **Cuarto Turno (6x2):** modalidad de ciclo continuo donde los colaboradores trabajan **seis días consecutivos y descansan dos**, sin importar si los días caen en fin de semana o feriados. Excepcionalmente esta planta requiere una operación ininterrumpida.



Además de la dotación permanente, durante fechas estacionales como Halloween, Navidad y Pascua, la planta de Golosinas incrementa su capacidad operativa mediante la incorporación de alrededor de 50 colaboradores eventuales. De forma similar, la planta de molienda húmeda de maíz contrata al menos 8 trabajadores eventuales durante la temporada alta de acopio y operación de silos, lo que permite mantener la eficiencia ante picos de demanda y garantizar la continuidad operativa.

Indicadores

En el complejo industrial, la cultura organizacional se encuentra fuertemente orientada hacia la eficiencia de los procesos productivos, priorizando el cumplimiento de metas operativas y la optimización de recursos. Si bien este enfoque ha contribuido al posicionamiento competitivo de la empresa, también ha generado que la gestión de las personas quede en un segundo plano frente a los objetivos de producción. En este contexto, los indicadores de gestión de Recursos Humanos adquieren una relevancia estratégica, al constituirse en un puente entre la productividad y el bienestar del personal. Su aplicación permite medir, anticipar y actuar con base en datos concretos, equilibrando la búsqueda de eficiencia con la sostenibilidad del capital humano. A través de la medición sistemática de variables como el ausentismo, las horas extras o la rotación, es posible hacer más en menos tiempo, pero también hacerlo mejor, integrando el desempeño humano dentro de la estrategia organizacional y fortaleciendo la capacidad de toma de decisiones gerenciales.

En el área de Recursos Humanos del complejo, las funciones se dividen principalmente en dos grandes dimensiones: Administración y Gestión.

El sector **Administrativo** concentra las tareas operativas vinculadas a la liquidación de haberes, armado de legajos, consolidación de altas y bajas en arca, control horario, ausentismo, llegadas tarde, horas extras y novedades de nómina. Por su parte, el área de **Gestión** se orienta al desarrollo de talento, la capacitación, los procesos de reclutamiento y selección, encuentros de comunicación, evaluación del desempeño y la planificación de matrices de productividad.

En este marco, si bien ambos sectores son complementarios, el presente trabajo se enfoca en aquellos indicadores clave que se relacionan directamente con la **administración del personal**, debido a su impacto inmediato en la eficiencia operativa y en la asignación de recursos.

Entre los principales indicadores utilizados en el área de Recursos Humanos se encuentran: el índice de ausentismo (índice de Bradford), el promedio de horas extras, la productividad por colaborador, la tasa de diversidad e inclusión, el índice de capacitación y desarrollo, la evaluación de desempeño, el clima laboral y nivel de satisfacción, y el tiempo de cobertura de vacantes.



Indicador	Fórmula / Unidad	Finalidad
Índice de Ausentismo (Índice de Bradford)	$B = S^2 \times D$	Mide el impacto del ausentismo recurrente.
Promedio de Horas Extras	(Horas extras / Total de horas trabajadas) × 100	Detected sobrecarga y eficiencia operativa.
Productividad por Colaborador	Producción / Dotación activa	Evaluá la eficiencia del trabajo individual y colectivo.
Tasa de Diversidad e Inclusión	(Nº de empleados diversos / Total de empleados) × 100	Mide equidad y diversidad interna.
Índice de Capacitación y Desarrollo	(Horas de capacitación / Total de empleados)	Evaluá inversión en desarrollo de talento.
Evaluación de Desempeño	Escala 1–5 promedio	Analiza rendimiento y cumplimiento de objetivos.
Clima Laboral y Nivel de Satisfacción	Encuestas internas (%)	Mide bienestar y motivación del personal.
Tiempo de Cobertura de Vacantes	Días desde la vacante hasta la incorporación	Evaluá eficiencia del proceso de selección.

Sin embargo, para el desarrollo de este estudio se decidió centrar el análisis en dos indicadores específicos: **ausentismo y horas extras**, por ser los que mejor reflejan la dinámica operativa diaria de la planta y la gestión administrativa del área de Recursos Humanos. Ambos indicadores constituyen variables críticas que inciden en la productividad, la carga de trabajo y los costos laborales, y que además se encuentran directamente influenciadas por la organización de los turnos, la planificación de dotación y las condiciones de trabajo.

La incorporación de estos indicadores dentro de un sistema de control de gestión permitirá al área no solo medir resultados, sino también anticipar desvíos y actuar preventivamente ante posibles sobrecargas o ineficiencias.



Para facilitar su seguimiento, se propone la implementación de un tablero de indicadores que integre la información de manera visual, dinámica y periódica. Dicho tablero incluirá una semaforización de resultados, que permitirá interpretar rápidamente el estado de cada variable mediante un esquema de colores:

Estado	Rango	Interpretación
● Verde	Dentro de los valores esperados	No requiere intervención.
● Amarillo	Desvío moderado	Requiere observación y medidas preventivas.
● Rojo	Crítico / fuera de control	Requiere acción inmediata.

Esta herramienta facilitará la lectura de los resultados y la priorización de la acción gerencial en las reuniones de seguimiento, consolidando la toma de decisiones basada en evidencia. En consecuencia, el diseño de indicadores y su semaforización se plantean como un paso fundamental para profesionalizar la gestión del personal, fortaleciendo el vínculo entre la eficiencia operativa y la gestión estratégica del capital humano.

En este trabajo, los indicadores se calculan y semaforizan de manera mensual, lo que permite realizar un seguimiento sistemático de los resultados y facilitar la priorización de la acción gerencial. No obstante, con el fin de fortalecer la capacidad de respuesta ante posibles desvíos, se propone implementar un análisis intermedio al cierre de la primera quincena. Este control parcial permitirá detectar tendencias, analizar las causas de las variaciones y aplicar medidas correctivas de manera oportuna, evitando que los desvíos se consoliden al finalizar el período.

De esta forma, los responsables del área podrán ajustar los planes de trabajo, redistribuir la dotación o intervenir en sectores críticos antes del cierre mensual, incrementando las probabilidades de alcanzar los porcentajes “objetivo” establecidos para cada indicador. Este enfoque preventivo promueve una gestión más proactiva y basada en evidencia, alineada con los principios del control de gestión y la mejora continua.

A continuación, se presenta la descripción y análisis de los indicadores seleccionados, que constituyen el eje central de este trabajo: índice de ausentismo y promedio de horas extras.



Índice de Ausentismo

El índice de ausentismo mide el porcentaje de horas no trabajadas respecto al total de horas potenciales del período analizado. Su cálculo permite dimensionar el impacto de las inasistencias sobre la productividad operativa y la eficiencia de la dotación. Para determinarlo, se toma la relación entre las horas de ausencia registradas y las horas potenciales —es decir, las horas teóricas que cada colaborador debería haber trabajado según su jornada, unidad de negocio y área—. Esta información se obtuvo a partir de la hoja de fichadas del archivo de ausentismo, horas extras y dotación, que detalla la composición de horas efectivas, ausentes y adicionales por colaborador.

La fórmula aplicada es la siguiente:

$$\text{ÍNDICE DE AUSENTISMO (\%)} = \text{HORAS DE AUSENCIA} / \text{HORAS POTENCIALES} \times 100$$

El análisis contempla distintos tipos de ausentismo, clasificados según su causa, lo que permite una lectura más profunda de los desvíos y sus orígenes. Las categorías principales incluyen: enfermedad común, suspensión, llegadas tarde, ausencias con aviso, ausencias sin aviso, permisos, permisos especiales, ausencias de ley, accidentes, ART y licencias gremiales. Cada tipo de ausencia se calcula como porcentaje del total de horas no trabajadas, permitiendo determinar cuáles tienen mayor peso en el índice general.

De acuerdo con los registros consolidados del período julio de 2024 a junio de 2025, el ausentismo por enfermedad común representa la mayor proporción de horas perdidas, seguido por las ausencias justificadas por ART y por permisos especiales. Si bien las ausencias sin aviso y las llegadas tarde tienen una incidencia menor en términos porcentuales, su frecuencia genera un impacto operativo relevante, especialmente en la cobertura de turnos críticos y en la planificación diaria de producción.

Complementariamente, se realizó una catalogación de patologías basada en los certificados médicos presentados, lo que permitió agrupar los diagnósticos y analizar las causas de ausentismo más reiterativas. De este relevamiento se desprende que las enfermedades hipertensivas, metabólicas (diabetes) y gastrointestinales (gástritis) concentran el mayor número de días perdidos, tanto por cantidad de certificados como por duración promedio de los episodios. Este patrón refleja la incidencia de patologías crónicas sobre la continuidad laboral y subraya la necesidad de fortalecer programas preventivos de salud y bienestar.

Para complementar el análisis del indicador, se incorporó una clasificación del ausentismo según su nivel de control organizacional. Esta distinción permite avanzar desde una lectura meramente descriptiva hacia un enfoque de control de gestión, identificando qué tipos de ausencias pueden ser preventidas o gestionadas internamente y cuáles dependen de factores externos o normativos. En este marco, se consideran **controlables** aquellas ausencias vinculadas a la conducta del colaborador o a la administración interna del área (como llegadas



tarde, ausencias sin aviso, permisos o suspensiones), mientras que se clasifican como **no controlables** aquellas reguladas por la ley o que responden a factores externos (como ausencias de ley o licencias gremiales). Existen también categorías **parcialmente controlables**, como enfermedad común o accidentes laborales, donde si bien no es posible evitar su ocurrencia, la empresa sí puede intervenir mediante programas de salud, ergonomía y prevención. Esta clasificación permite orientar acciones específicas y planificar intervenciones más eficaces, alineando el indicador con la toma de decisiones operativas y estratégicas del área de Recursos Humanos.

Clasificación del Ausentismo según tipo de variable:

Tipo de Ausentismo	Controlable	No Controlable	Justificación
Enfermedad común	Parcial	Parcial	No controlan la enfermedad, pero sí programas preventivos.
ART / Accidente laboral	Parcial	Parcial	Puede prevenirse con Seguridad e Higiene, pero accidentes ocurren.
Suspensiones	✓		Es decisión de la empresa.
Llegadas tarde	✓		Depende del comportamiento del colaborador (gestionable).
Ausencia con aviso	✓		Se gestiona desde RRHH (seguimiento + política).
Ausencia sin aviso	✓		Conducta del colaborador + control interno.



Permisos	✓	Soportado por política interna.
Permisos especiales	✓	Autorizados según criterio empresarial.
Ausencias de ley	✓	Regidas por normativa legal (no gestionables).
Licencia gremial	✓	Determinadas por normativa sindical.

El uso sostenido de este indicador permite al área de Recursos Humanos detectar desvíos tempranos, evaluar patrones de ausentismo y vincularlos con áreas o turnos específicos, fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia. De esta manera, la gestión del ausentismo se consolida como un componente esencial del sistema de control de gestión del personal, al integrar el análisis de datos con la eficiencia operativa y el bienestar organizacional.

Índice de Horas Extras

El indicador de horas extras (HHEE) permite medir el porcentaje de horas trabajadas fuera de la jornada habitual respecto al total de horas potenciales del período. Su análisis resulta esencial para evaluar la eficiencia en la planificación de dotación, la organización del trabajo y el equilibrio entre productividad y bienestar del personal. Un nivel adecuado de horas extras puede reflejar una respuesta flexible ante picos de producción; sin embargo, valores excesivos sostenidos en el tiempo suelen ser un síntoma de desajustes estructurales en la gestión operativa o de planificación.

La fórmula aplicada es la siguiente:

$$\text{ÍNDICE DE HHEE (\%)} = \text{HORAS EXTRAS} / \text{HORAS POTENCIALES} \times 100$$

Las horas potenciales se calculan a partir de la dotación activa, el régimen de turnos y la jornada laboral correspondiente a cada área o sector productivo. Por su parte, las horas extras



comprenden todas aquellas trabajadas por fuera del horario normal, ya sea por extensión de jornada, reemplazo de personal ausente o incrementos excepcionales de producción.

El seguimiento de este indicador permite identificar no solo el volumen de horas adicionales, sino también su distribución por planta, área o turno, lo que posibilita detectar sectores con mayor carga operativa o menor eficiencia en la cobertura. En el caso del complejo industrial analizado, se observa que la mayor concentración de horas extras se da en los turnos de fin de semana y en las líneas de empaque y molienda, donde la demanda de continuidad productiva es más elevada.

Para facilitar su interpretación, el indicador se semaforiza mensualmente y se propone realizar un análisis intermedio al cierre de la primera quincena. Este control parcial permite anticipar incrementos que superen los valores “objetivo” y adoptar medidas preventivas, tales como reforzar la dotación, reorganizar turnos o ajustar la planificación de tareas. Asimismo, se recomienda monitorear el cumplimiento del límite legal de 30 horas extras mensuales establecido por el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT), a fin de garantizar la seguridad y el bienestar de los colaboradores.

El análisis de la información histórica muestra que los picos de horas extras suelen coincidir con temporadas de alta demanda —como Halloween, Navidad y Pascua—, donde se incorporan operarios eventuales para reforzar la producción. En estas etapas, el seguimiento de HHEE resulta clave para controlar los costos laborales y evitar sobrecargas, preservando tanto la eficiencia productiva como la salud del personal.

En conclusión, el indicador de horas extras constituye una herramienta estratégica de control de gestión aplicada a Recursos Humanos, ya que permite al área anticipar desvíos, optimizar la planificación y equilibrar las exigencias productivas con el bienestar del equipo. Su integración en un tablero de indicadores consolida una gestión más analítica, preventiva y alineada con los objetivos organizacionales.

Visualización y análisis de resultados

Los datos utilizados para el cálculo de los indicadores se obtuvieron a partir de los reportes generados por el sistema KRANT, software interno de la empresa destinado al registro y control horario del personal. Este sistema recopila automáticamente la información de fichadas de ingreso y egreso de los colaboradores, permitiendo determinar con precisión las horas efectivamente trabajadas y aquellas que corresponden a horas extras.

El sistema también funciona como herramienta de validación: cada responsable de área debe aprobar las horas extras registradas, clasificando su motivo (por reemplazo, incremento de producción, mantenimiento, entre otros). De este modo, se garantiza la trazabilidad de las horas adicionales y su correcta imputación dentro de los reportes mensuales.



En los casos en que un colaborador no registra su fichada, el sistema marca la novedad como “no ficho”. En tales situaciones, el área de Recursos Humanos gestiona la carga de la ausencia en el portal HCM (Human Capital Management), donde se especifica el tipo de inasistencia —enfermedad, permiso, licencia, suspensión, entre otros— para su correspondiente impacto en la liquidación salarial y en el control de presentismo.

A partir de la información consolidada en KRANT y HCM, se descargan los reportes de horas mensuales, que constituyen la base de datos para el análisis de ausentismo y horas extras desarrollado en este trabajo. Estos reportes garantizan la integridad y confiabilidad de la información utilizada, permitiendo transformar los registros operativos en indicadores de gestión precisos y comparables.

Con el objetivo de fortalecer la toma de decisiones basadas en datos y mejorar el seguimiento de los indicadores de gestión, se desarrolló un sistema de análisis complementario compuesto por dos herramientas: tablas dinámicas en Excel con semaforización y un tablero interactivo en Looker Studio. Ambas permiten visualizar la información de manera integral y comparativa, potenciando la función de control de gestión dentro del área de Recursos Humanos.

En una primera instancia, se elaboraron en Excel las tablas calculadas de ausentismo y horas extras correspondientes al mes de julio, a partir de los registros consolidados de fichadas, horas potenciales y dotación. En estas tablas se aplicó una semaforización manual que clasifica los resultados en tres niveles de desempeño:

- █ valores dentro del objetivo previsto,
- █ desviaciones moderadas que requieren seguimiento, y
- █ niveles críticos que demandan intervención inmediata.

Este sistema visual facilita la lectura rápida de los resultados y la priorización de acciones durante las reuniones de análisis mensual.

Además, se incorporó un ranking de indicadores que ordena las áreas y unidades de negocio según su nivel de ausentismo y horas extras. Este ranking, acompañado también por su propio esquema de semaforización (clasificado por colaborador), permite identificar con precisión los sectores con mayor incidencia en el desempeño general, brindando un insumo clave para la planificación operativa y el control de costos laborales.

En una segunda etapa, se desarrolló un tablero interactivo en Looker Studio, utilizando las mismas fuentes de datos, con el fin de visualizar la información de manera dinámica y comparativa. Este tablero presenta los indicadores principales —ausentismo y horas extras— mediante gráficos de barras y tarjetas resumen que muestran su evolución mensual y

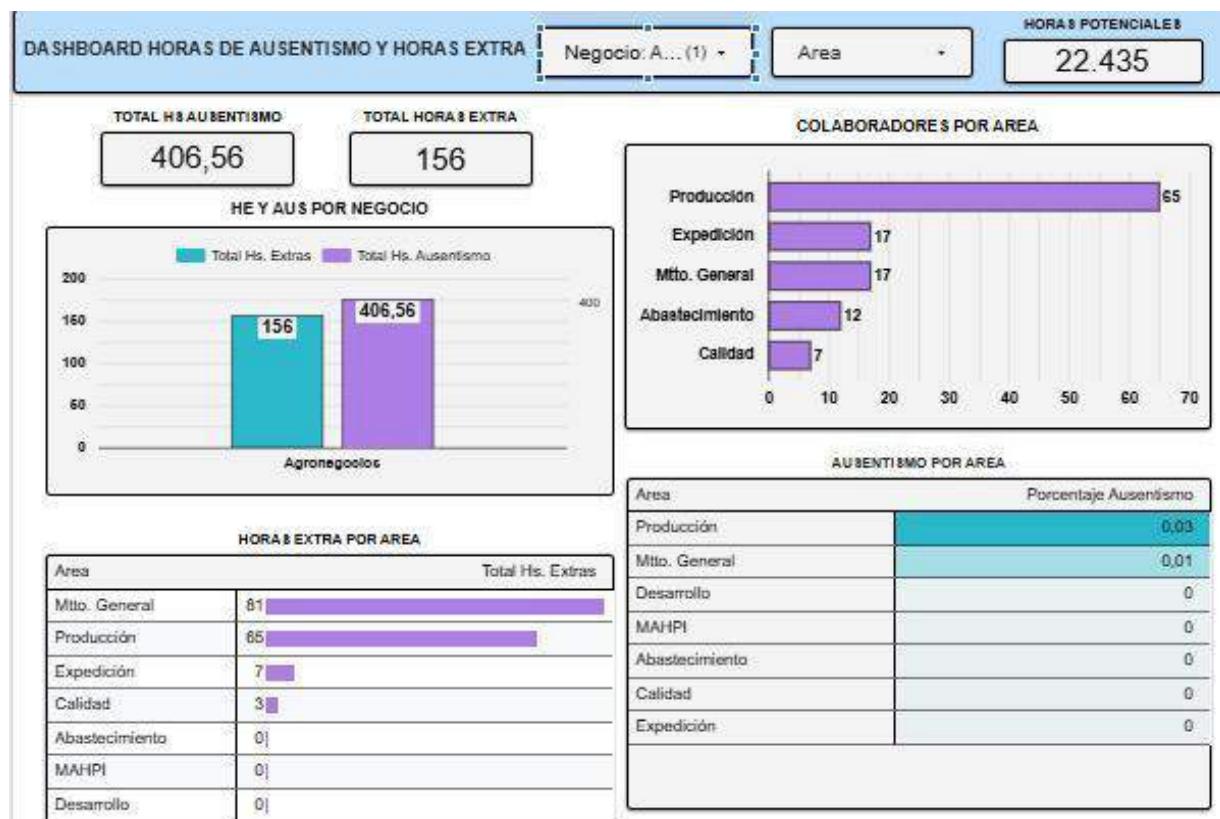


distribución por área o turno. Su integración digital facilita el acceso simultáneo a la información y promueve una cultura de análisis continuo.

La combinación de ambas herramientas permitió avanzar desde un enfoque operativo hacia uno estratégico: Excel funcionó como soporte analítico para el cálculo y semaforización detallada de los datos, mientras que Looker Studio actuó como plataforma de presentación gerencial, sintetizando los resultados en un formato visual accesible.

En conjunto, estos instrumentos consolidan una metodología de control de gestión aplicada al área de Recursos Humanos, que integra monitoreo, diagnóstico y seguimiento en tiempo real. Su uso favorece la detección temprana de desvíos, la mejora en la planificación de dotación y la alineación de los resultados con los objetivos estratégicos de la organización.

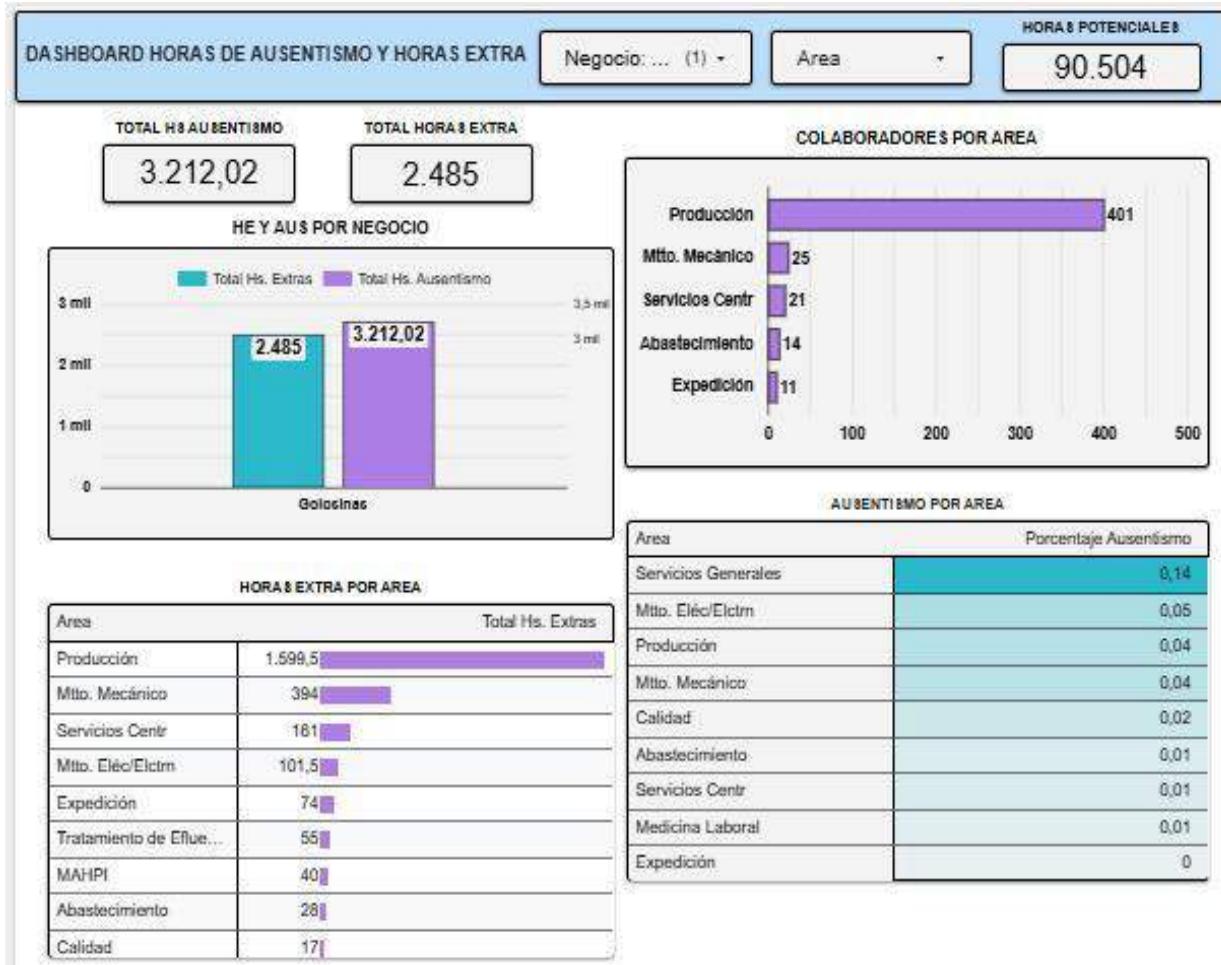
Gráfico N° 4: “Ausentismo y Horas Extras: PMH II”



Fuente: Elaboración propia en Looker Studio



Gráfico N° 5: “Ausentismo y Horas Extras: Golosinas”



Fuente: Elaboración propia en Looker Studio


Tabla N°1 “Tablero de Indicadores”

Área	Hs. Potenciales	Hs. Extras	Hs. Ausentismo	% Hs Extras	% Ausentismo
■ Agronegocios	22,435.00	156.00	406.56	0.70%	1.81%
■ Abastecimiento	2256	0	0.17	0.00%	0.01%
■ Calidad	1268	3	0.02	0.24%	0.00%
■ Desarrollo	180	0	0.04	0.00%	0.02%
■ Expedición	3111	7	0.02	0.23%	0.00%
■ MAHPI	744	0	0.08	0.00%	0.01%
■ Mtto. General	3016	81	34.04	2.69%	1.13%
■ Producción	11860	65	372.19	0.55%	3.14%
■ Golosinas	90,504.00	2,485.00	3,212.02	2.75%	3.55%
■ Medicina Laboral	544	0	4.1	0.00%	0.75%
■ Mtto. Almacén	568	12	0	2.11%	0.00%
■ Abastecimiento	2524	28	32.77	1.11%	1.30%
■ Calidad	1226	17	26.69	1.39%	2.18%
■ Control Producción	360	3	0	0.83%	0.00%
■ Expedición	1856	74	4	3.99%	0.22%
■ MAHPI	503	40	0.75	7.95%	0.15%
■ Mtto. Eléct/Elctrn	1226	101.5	56.24	8.28%	4.59%
■ Mtto. Mecánico	3944	394	138.47	9.99%	3.51%
■ Producción	72440	1599.5	2808.17	2.21%	3.88%
■ Servicios Centr	3757	161	44.83	4.29%	1.15%
■ Servicios Generales	684	0	96	0.00%	14.04%
■ Tratamiento de Efluente	872	55	0	6.31%	0.00%
■ Supply Chain	288.00	34.00	0.00	11.81%	0.00%
■ Abastecimiento	288	34	0	11.81%	0.00%
Total general	113,227.00	2,675.00	3,618.58	2.36%	3.20%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.



Tabla N°2 “Ranking de colaboradores por negocio según tipo de indicador”

Ranking Horas Extras				Ranking Ausentismo			
Golosinas		Agronegocios		Golosinas		Agronegocios	
Sector	Hs	Sector	Hs	Sector	Hs	Sector	Hs
Mtto. Mecánico	46	Mtto. General	35	Producción	184	Producción	104
Servicios Centr	46	Producción	17	Producción	184	Producción	88
Mtto. Mecánico	43	Producción	16	Producción	176	Producción	72
Servicios Centr	41	Mtto. General	12	Producción	152	Producción	48
Mtto. Mecánico	32	Mtto. General	8	Producción	128	Producción	24
Mtto. Eléct/Elctrn	31,5	Producción	8	Producción	112	Mtto. General	24
Mtto. Mecánico	28,5	Mtto. General	8	Servicios Generales	96	Producción	16
Mtto. Mecánico	28	Producción	8	Producción	96	Mtto. General	8,25
Mtto. Mecánico	28	Mtto. General	8	Producción	80,04	Producción	8
Mtto. Mecánico	26	Mtto. General	7	Producción	80	Producción	8

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del tablero de indicadores.

Tabla N°3: “Análisis por tipo de Ausencia”

Ausentismo					
Periodo	Hs Potenciales	Hs. Ausentismo	% Aus./ Hs pot	Hs. Enfermedad	% Enfermedad/ Aus
2º 2024	617779.8	23777.76	3.85%	19242.29	80.9%
1º 2025	567198.9	17374.8	3.06%	14281.44	82.20%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.



Tabla N°4: “Análisis de ausencia según patologías principales”

Periodo	Seguimiento de patologías principales		
	DBT en Enf	HTA en Enf	Gastro en Enf
1º 2022	2.1%	1.8%	2.2%
2º 2022	9.4%	1.6%	3.2%
1º 2023	8.5%	2.3%	4.2%
2º 2023	7.1%	2.9%	3.7%
1º 2024	3.2%	2.2%	3.0%
2º 2024	0.7%	3.0%	0.15%
1º 2025	6.2%	1.66%	1.72%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del análisis por patología.

Tabla N°5: “Análisis por tipo de Enfermedad según cantidad de eventos y días de ausencia”

Ranking de Patologías con más eventos		Ranking de Patologías más prolongadas	
1º 2025	Cantidad de certificados (eventos)	1º 2025	Días prom.
Bronquitis aguda	25	Lumbalgia	380.39
Lumbalgia	23	Lux/Esg/Torc Art/Lig rodilla	371
Rinofaringitis aguda [resfr común]	16	Diabetes Mellitus no especif.	169.31
Faringitis y Anginas	16	Tumor maligno	130
Crisis Hipertensiva	14	Otros trastornos de la Córnea	107
Lux/Esg/Torc Art/Lig rodilla	13	Hernia Umbilical	106
Diarreas Agudas	13	Insuficiencia cardiaca	102
Dispepsia /Cólico Abdom/Intest	11	Bronquitis aguda	78.63
Neumonía, organismo no especif	8	Fx en el ámbito d/muñeca y mano	67
Influenza por Virus no Identif	7	Lux/Esg/Torc Art/Lig Tobillo/pie	63.07
Tx del Tobillo y del Pie	5	Heridas de Muñeca y mano	56
Cirugía de Vesícula Biliar	4	Trastornos de Ansiedad	55
Diabetes Mellitus no especif.	4	Neumonía, organismo no especif	54
Insuficiencia cardiaca	4	Cirugía de Vesícula Biliar	53
Cólico renal, no especificado	4	venas varicosas de los MMII	50

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del análisis por patología.



Recomendaciones

A partir del análisis realizado, se recomienda consolidar el sistema de indicadores de gestión como una herramienta permanente del área de Recursos Humanos, integrando su uso en los procesos rutinarios de control, planificación y comunicación interáreas. En primer lugar, resulta fundamental establecer un protocolo de registro único para ausentismo y horas extras, que unifique criterios de carga y validación de datos entre las plantas, asegurando la confiabilidad de la información y la trazabilidad de los resultados.

Asimismo, se destaca la importancia de mantener el control horario actualizado y verificado diariamente, ya que su correcta administración genera mayor eficiencia y agilidad en los cierres semanales de horas. Este control implica revisar y, cuando sea necesario, ajustar las rotaciones de fichadas que no coincidan con los turnos asignados en el sistema —ya sea por modificaciones operativas, cambios de turno o descansos programados—, evitando demoras en la validación de novedades y en los reportes de “no ficho”. Una gestión oportuna de estas incidencias permite disponer de información precisa y minimizar retrasos en los cierres de control.

En paralelo, se sugiere fortalecer la semaforización de indicadores en los reportes mensuales, como mecanismo visual que facilite la lectura de resultados y la identificación inmediata de desvíos. La integración de este sistema de colores (verde, amarillo y rojo) en los tableros de control contribuye a priorizar la acción gerencial y a reforzar la toma de decisiones basada en evidencia.

Por otra parte, se propone incorporar en las reuniones de programación semanal un seguimiento sistemático de las horas extras generadas. Dado que en dichas reuniones se planifica la producción de la semana siguiente, disponer de los porcentajes actualizados de horas extras por área o línea de trabajo permitirá anticipar sobrecargas, reasignar recursos y mantener los valores dentro de los límites operativos y legales establecidos.

También se sugiere avanzar hacia la automatización de los tableros de control mediante plataformas digitales (como Looker Studio o Power BI), con actualizaciones automáticas y acceso compartido entre Recursos Humanos, Producción y Programación. Esta mejora permitiría disponer de información actualizada en tiempo real, optimizando la capacidad de respuesta ante desviaciones y reduciendo la dependencia de planillas manuales.

Otra línea de acción prioritaria es la capacitación del personal administrativo en el uso de herramientas analíticas y en la interpretación de indicadores. La comprensión profunda de los datos facilitará la toma de decisiones fundamentadas, alineadas con los objetivos de eficiencia operativa y bienestar del personal.

Por último, se recomienda mantener una revisión mensual y un análisis quincenal de los indicadores, reforzando el enfoque preventivo en la gestión de ausentismo y horas extras. Este



seguimiento permitirá anticipar picos de carga, redistribuir recursos y promover una gestión del capital humano más estratégica y sustentable en el tiempo.

Conclusiones

El presente trabajo permitió evidenciar que la implementación de indicadores de gestión en el área de Recursos Humanos constituye una herramienta esencial para profesionalizar la administración del personal y fortalecer la toma de decisiones gerenciales. El análisis de los indicadores de ausentismo y horas extras posibilitó comprender de manera integral la dinámica interna del complejo industrial, identificando patrones de comportamiento que inciden directamente en la eficiencia, la productividad y el bienestar del personal.

Ambos indicadores mostraron una relación estrecha: los incrementos en el ausentismo generan una mayor demanda de horas extras para cubrir vacantes momentáneas y mantener los niveles de producción planificados. Este vínculo pone de manifiesto la necesidad de contar con herramientas sistemáticas de medición que permitan anticipar desvíos, controlar costos laborales y equilibrar la carga operativa de los equipos. Durante los períodos de mayor demanda —como las campañas de Halloween, Navidad y Pascua— el aumento simultáneo de ambos indicadores es esperable; sin embargo, su sostenimiento fuera de estas temporadas refleja ineficiencias estructurales en la planificación de dotación o en la gestión de turnos.

El desarrollo de tablas semaforizadas en Excel y el tablero analítico en Looker Studio demostraron la importancia de disponer de herramientas visuales que transformen los datos en información estratégica. Estas plataformas posibilitaron un seguimiento periódico y comparativo, facilitando la toma de decisiones basadas en evidencia. La integración de ambas metodologías consolidó un modelo de control de gestión adaptado al contexto industrial, capaz de equilibrar la eficiencia productiva con la gestión del capital humano.

Asimismo, se constató que la aplicación sistemática de estas métricas, acompañada del seguimiento quincenal, permite anticipar desviaciones y adoptar medidas correctivas preventivas, garantizando una gestión más ágil y sustentable. Cuando los niveles de ausentismo disminuyen y las horas extras se mantienen dentro de los límites normativos establecidos, se evidencia una gestión eficiente de la dotación y una adecuada coordinación entre las áreas de Recursos Humanos, Producción y Programación.

En términos generales, el trabajo cumplió con los objetivos planteados: describió los procesos actuales del área, identificó las variables críticas que influyen en la dotación y propuso herramientas concretas para optimizar la gestión. Como proyección futura, se recomienda continuar incorporando nuevos indicadores —como rotación, clima laboral y capacitación— que amplíen la visión del desempeño y fortalezcan el rol estratégico del área dentro de la organización.



Por último, cabe señalar que el estudio se basó en el análisis de datos correspondientes a un período determinado y a dos plantas industriales, por lo que sus resultados representan una fotografía parcial del comportamiento organizacional. A futuro, se sugiere extender el análisis a otras unidades productivas y complementar los indicadores con variables cualitativas que profundicen la comprensión del clima laboral y el compromiso del personal, fortaleciendo así la integralidad del sistema de control de gestión.

Referencias

- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 – Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Organización Internacional de Normalización.
- Newstrom, J. W. (2010). *Comportamiento humano en el trabajo: Administración de recursos humanos* (14.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Olarte, J. C. (2016). *Gestión de calidad total y normas ISO 9000*. Alfaomega.
- Parra, M. del P., & Hernández, Á. (2017). *Indicadores de gestión para la toma de decisiones*. Ecoe Ediciones.
- Perfil. (2024). *El estrés laboral le cuesta a la Argentina más de \$15 billones al año*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/nuevo-costo-oculto-de-las-empresas-el-estres-laboral-le-cuesta-a-la-argentina-mas-de-15-billones-al-ano.phtml>
- Randstad. (2024). *¿Cómo impacta el compromiso de tus empleados en 2024?* Recuperado de https://www.randstad.com.ar/empleos-talento/candidatos/impacta-compromiso-tus-empleados-2024/?utm_source=chatgpt.com
- Río Negro. (2024). *Las empresas invierten en IA para la búsqueda de recurso humano*. Recuperado de <https://www.rionegro.com.ar/empleo/las-empresas-invierten-en-ia-para-la-busqueda-de-recurso-humano-3501455/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Pearson.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Harvard Business School Press.



Apéndice

Entrevista Semiestructurada – Área de Recursos Humanos

El propósito de esta entrevista es relevar percepciones, prácticas y experiencias vinculadas a la gestión de personal en el complejo industrial, con foco en las variables de ausentismo, horas extras, dotación y planificación de turnos. A partir de este relevamiento se busca:

- Comprender cómo se gestionan actualmente las principales variables de personal.
- Detectar dificultades concretas en el registro, seguimiento y análisis de la información.
- Obtener la mirada de los referentes sobre los indicadores que serían útiles para mejorar la toma de decisiones en el área.

Guía de preguntas

1. Conocimiento de la empresa y estructura organizacional

¿Cuántas plantas integran el complejo industrial y cuáles son sus principales actividades?

¿Cómo se encuentra organizada la estructura jerárquica del complejo (áreas, sectores o jefaturas)?

¿Cuántas personas trabajan actualmente en total y cómo se distribuyen entre las plantas de golosinas y molienda?

¿Cómo funcionan los turnos rotativos en cada planta?

2. Organización y registro:

¿Qué herramientas utilizan actualmente para registrar ausencias, horas extras y rotación de personal?

¿Cómo acceden a esa información? ¿Está sistematizada o depende de planillas manuales?

3. Seguimiento y uso de datos:

¿Qué variables del personal consideran más importantes para el seguimiento cotidiano?

¿Qué tipo de informes presentan regularmente a la gerencia?

¿Sienten que los datos disponibles permiten tomar decisiones con anticipación?

4. Dificultades:

¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan en la gestión diaria del personal?

¿Hay algún indicador o dato que les gustaría tener, pero no está disponible actualmente?



5. Propuestas y expectativas

¿Qué información consideran clave para mejorar la planificación del personal?
¿Crean que un tablero de indicadores podría ayudar a visualizar mejor la situación del área?
Si existiera un conjunto de indicadores disponibles mensualmente, ¿cómo lo usarían?

Anexo

Tabla N°1: Reporte de dotación – HCM



Tabla N° 2: Reporte de fichadas KRANT

Negocio	Llego	Colaborador	HsNorm	HsNorm100	HsEng	Hs_Sup.	Hs_Med.	Ace.	Ac ART	L_Tarea	Hs_Nec.	Hs_Sup	S/Sup	
Golosinas			369.3	0	0	0	0	0	0	0	6.7	0	0	0
Golosinas			177.85	0	0	0	0	0	0	0	8.15	0	0	0
Golosinas			0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0
Golosinas			178.85	0	0	0	0	0	0	0	5.15	0	0	0
Golosinas			171.03	0	0	0	0	0	0	0	4.97	0	0	0
Agronegocios			124.83	0	0	0	0	0	0	0	3.17	0	0	0
Golosinas			180.93	0	0	0	0	0	0	0	3.07	0	0	0
Golosinas			0	0	0	0	0	0	0	0	2.44	0	0	0
Golosinas			181.78	0	0	0	0	0	0	0	3.22	0	0	0
Golosinas			160	0	24	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Golosinas			184	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Golosinas			188	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Golosinas			187.08	0	0	0	0	0	0	0	1.82	0	0	0
Golosinas			189.09	0	0	0	0	0	0	0	1.91	0	0	0
Golosinas			184.45	0	0	0	0	0	0	0	1.55	0	0	0
Golosinas			183	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Golosinas			185	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Golosinas			196.01	0	0	0	0	0	0	0	0.99	0	0	0
Golosinas			183.18	0	0	0	0	0	0	0	0.82	0	0	0
Golosinas			183.25	0	0	0	0	0	0	0	0.75	0	0	0

S/Sup	Analista	L_Gran	Lc_Esp	Ext.90%	Ext.100%	Hs_Nec	Hs_Vac	Hs_Potenciales		Total Hs. Ausentismo		Total Hs. Exti		Área
0	0	0	0	0	0	0	0	0	184.00	14.70	0	0	0	Producción
0	0	0	0	0	0	0	0	0	184.00	8.15	0	0	0	Producción
0	0	0	0	0	0	0	0	0	184.00	6.00	0	0	0	Medicina Laboral
0	0	0	0	0	0	0	0	0	184.00	5.15	0	0	0	Producción
0	0	0	0	0	0	0	0	0	184.00	12.97	0	0	0	Producción
0	0	0	0	0	0	0	0	56	128.00	3.17	0	0	0	Producción
0	0	0	0	0	0	0	0	0	184.00	3.07	0	0	0	Producción
0	0	0	0	0	0	0	0	0	184.00	2.44	0	0	0	Medicina Laboral
0	0	0	0	0	0	0	0	0	184.00	2.22	0	0	0	Producción
0	0	0	0	0	0	0	0	0	184.00	26.00	0	0	0	Producción
0	0	0	0	0	0	0	0	0	184.00	2.00	0	0	0	Producción
0	0	0	0	0	0	0	0	0	184.00	2.00	0	0	0	Producción
0	0	0	0	0	0	0	0	0	191.00	3.91	0	0	0	Mtba. Elec/Inst
0	0	0	0	0	0	0	0	0	184.00	3.55	0	0	0	Producción
0	0	0	0	0	0	0	0	0	184.00	3.00	0	0	0	Producción
0	0	0	0	0	0	0	0	0	194.00	1.00	0	0	0	Producción
0	0	0	0	0	0	0	0	0	194.00	0.99	0	0	0	Calidad
0	0	0	0	0	0	0	0	0	184.00	0.82	0	0	0	Producción
0	0	0	0	0	0	0	0	0	184.00	0.75	0	0	0	Producción

Fuente: Base de datos de las fichadas de los colaboradores.



Tabla N°3: Reporte de Horas Extras

Horas Extras por Motivo - Filtrado Dinámico

Unidad de Negocio	Hs Extras 50/65	% 50/65	Hs Extras 100/130	% 100/130	Hs Extras Total	% Total	Hs Potenciales Total
Unidad de Negocio	1.001,00	0,83%	1.640,00	1,45%	2.641,00	2,34%	112.933,00
Agronegocios	108,00	0,48%	48,00	0,21%	156,00	0,70%	22.435,00
Plants Misky	108,00	0,48%	48,00	0,21%	156,00	0,70%	22.435,00
ADMINISTRACIÓN - GENERAL	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
DESARROLLO	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	180,00
INDUSTRIAL - ABASTECIMIENTO	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	2.256,00
INDUSTRIAL - CALIDAD	3,00	0,24%	0,00	0,00%	3,00	0,24%	1.268,00
INDUSTRIAL - EXPEDICIÓN	0,00	0,00%	7,00	0,23%	7,00	0,23%	3.111,00
INDUSTRIAL - GENERAL	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
INDUSTRIAL - MAHPI	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	744,00
INDUSTRIAL - MTTO. ELÉC/ELECTRN	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
INDUSTRIAL - MTTO. GENERAL	73,00	2,96%	8,00	0,32%	81,00	3,29%	2.464,00
INDUSTRIAL - MTTO. MECÁNICO	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	552,00
INDUSTRIAL - PRODUCCIÓN	32,00	0,27%	33,00	0,28%	65,00	0,55%	11.860,00
INDUSTRIAL - SGI	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
SUMINISTROS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
TECNOLOGÍA Y PROCESOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
Colosio:	893,00	0,99%	1.592,00	1,76%	2.485,00	2,75%	30.504,00
Plants Misky	893,00	0,99%	1.592,00	1,76%	2.485,00	2,75%	30.504,00
ADMINISTRACIÓN - GENERAL	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
DESARROLLO	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
INDUSTRIAL - ABASTECIMIENTO	10,00	0,40%	16,00	0,71%	26,00	1,11%	2.524,00
INDUSTRIAL - CALIDAD	4,00	0,33%	13,00	1,06%	17,00	1,39%	1.228,00
INDUSTRIAL - EXPEDICIÓN	38,00	2,05%	36,00	1,94%	74,00	3,35%	1.856,00

Fuente: Base de datos de Grupo Dulce Maíz Bl.



Tabla N°4: Reporte de Ausentismo

Ausentismo por Tipo de Hora - filtrado dinámico

Unidad de Negocio	Negocio	Ubicación	Departamento	Horas Ausentismo Pagas	Tipo Hora Liquidada	Hs Ausentismo	% Ausentismo	Total Hs Potenciales
	Agronegocios					406,55	1,81%	22.435,00
		Planta Misky				406,55	1,81%	22.435,00
			DESARROLLO			0,03	0,02%	180,00
			INDUSTRIAL - ABASTECIMIENTO			0,17	0,01%	2.256,00
			INDUSTRIAL - CALIDAD			0,02	0,00%	1.268,00
			INDUSTRIAL - EXPEDICIÓN			0,02	0,00%	3.111,00
			INDUSTRIAL - MAHPI			0,08	0,01%	744,00
			INDUSTRIAL - MTTO. GENERAL			10,03	0,41%	2.464,00
			INDUSTRIAL - MTTO. MECÁNICO			24,00	4,35%	552,00
			INDUSTRIAL - PRODUCCIÓN			372,20	3,14%	11.860,00
	Golosinas					3.211,97	3,55%	90.504,00
		Planta Misky				3.211,97	3,55%	90.504,00
			INDUSTRIAL - ABASTECIMIENTO			32,77	1,30%	2.524,00
			INDUSTRIAL - CALIDAD			26,68	2,18%	1.226,00
			INDUSTRIAL - EXPEDICIÓN			4,00	0,22%	1.856,00
			INDUSTRIAL - GENERAL			0,75	0,23%	328,00
			INDUSTRIAL - MAHPI			0,00	0,00%	696,00
			INDUSTRIAL - MTTO. ALMACÉN			0,00	0,00%	568,00
			INDUSTRIAL - MTTO. ELÉC/ELCTRN			56,23	4,53%	1.226,00
			INDUSTRIAL - MTTO. MECÁNICO			138,47	3,51%	3.944,00

Fuente: Base de datos de Grupo Dulce Maíz BI.