



**Propuesta para el seguimiento de la gestión de los procesos en el subproceso de
atracción y selección de talento humano en Celerix SAS**

Verónica Hajduk Barrios

Administradora de Empresas

Asesor:

Jorge Amado Rentería Vera, Doctor en Ciencias de la Educación

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Antioquia

Apartadó

2023

Resumen: El trabajo de grado se enfocó en analizar y proponer indicadores de gestión para el subproceso de atracción y selección de personal en la empresa Celerix SAS, con el objetivo de optimizar los procesos y tener un mayor control sobre ellos. El estudio comenzó con un análisis exhaustivo de los procesos existentes en el área de atracción y selección de personal. Se recopilaron datos relevantes y se realizaron 2 encuestas, con el fin de comprender a fondo las actividades, identificar los desafíos y explorar oportunidades de mejora. A partir de este análisis, se propusieron 10 indicadores para el subproceso de Atracción y Selección del personal, que permitan optimizar los procesos mediante la implementación de un sistema de control y seguimiento de métricas claves.

Abstract: The degree work focused on analyzing and proposing management indicators for the attraction and selection sub-process of personnel at Celerix SAS, with the aim of optimizing the processes and having greater control over them. The study began with a comprehensive analysis of the existing processes in the area of attraction and selection of personnel. Relevant data was collected, and two surveys were conducted to thoroughly understand the activities, identify challenges, and explore improvement opportunities. Based on this analysis, ten indicators were proposed for the attraction and selection sub-process, aiming to optimize the processes through the implementation of a control system and monitoring of key metrics.

Tabla de contenido

TÍTULO DE LA PRÁCTICA	7
TEMA DE LA PRÁCTICA	7
<i>Indicador</i>	7
<i>Control</i>	7
<i>Procesos</i>	8
<i>Medición</i>	8
<i>Gestión</i>	8
<i>Balance Scorecard</i>	8
<i>Estructura organizacional</i>	10
<i>Productos y servicios</i>	13
<i>Sector</i>	13
<i>Área o proceso que impactará el proyecto</i>	14
ANTECEDENTES	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
OBJETIVO	25
<i>Objetivo general</i>	25
<i>Objetivos específicos</i>	25
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	26
JUSTIFICACIÓN	26
DELIMITACIÓN O ALCANCES	28
<i>Delimitación espacial:</i>	28
<i>Delimitación temporal:</i>	28
MARCO TEÓRICO	28
DISEÑO METODOLÓGICO	36
<i>Diseño metodológico</i>	36
<i>Tipo de investigación</i>	36
<i>Fuentes, técnicas e instrumentos</i>	37
<i>Fases metodológicas</i>	39
<i>Cronograma de actividades</i>	40
RESULTADOS	41
<i>FASE 1. CARACTERIZAR</i>	41
MATRIZ DOFA	52
MATRIZ EFI	54
MATRIZ EFE	55
<i>FASE 2 DETERMINAR</i>	56
VIABILIDAD DE LOS INDICADORES	57
DEFINICIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS	58
<i>FASE 2. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE INDICADORES</i>	59
<i>ENCUESTA</i>	59
<i>FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS</i>	59
<i>Análisis de los resultados encuesta candidatos</i>	60
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	79
<i>FASE 3. ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN</i>	80
<i>ANS</i>	81
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	85

ANEXOS	86
REFERENCIAS	102

Tabla de Anexos

1 ANEXO	70
2 ANEXO	71
3 ANEXO	72
4 ANEXO	79

Tabla de gráficas

Ilustración 1	22
Ilustración 2	26
Ilustración 3	27
Ilustración 4	28
Ilustración 5	29
Ilustración 6	31
Ilustración 7	33
Ilustración 8	34
Ilustración 9	35
Ilustración 10	35
Ilustración 11	37
Ilustración 12	39
Ilustración 13	39
Ilustración 14	40
Ilustración 15	41
Ilustración 16	42
Ilustración 17	43
Ilustración 18	43
Ilustración 19	45
Ilustración 20	46
Ilustración 21	48
Ilustración 22	49
Ilustración 23	50

Ilustración 24	51
Ilustración 25	52
Ilustración 26	53
Ilustración 27	54
Ilustración 28	55
Ilustración 29	56
Ilustración 30	57
Ilustración 31	58
Ilustración 32	58
Ilustración 33	59
Ilustración 34	60
Ilustración 35	60
Ilustración 36	61
Ilustración 37	62
Ilustración 38	62
Ilustración 39	63
Ilustración 40	64
Ilustración 41	65
Ilustración 42	66
Ilustración 43	67
Ilustración 44	67

TÍTULO DE LA PRÁCTICA

Propuesta para el seguimiento de la gestión de los procesos en el área de Talento Humano en Celerix SAS, año 2023.

TEMA DE LA PRÁCTICA

Indicador

Es un instrumento de medición que permite evaluar un proceso a través de una evaluación cuantitativa enfocada en un objetivo. Este es realizado teniendo en cuenta principalmente dos factores, que sea observable y medible, teniendo en cuenta los recursos que tiene la organización en términos de información y viabilidad de su aplicación. Según la OMT (2005): “Los indicadores son medidas de la existencia de dificultades o de la gravedad de las ya conocidas, indicios de situaciones o problemas por venir, medidas del riesgo y la necesidad potencial de acción, medios para identificar y evaluar los resultados de nuestras acciones” mencionado en Alfaro (2016).

Control

Es la función que se realiza mediante el análisis y monitoreo de actividades para medir el rendimiento de estas, identificando fallas y fortalezas que presenten en su ejecución, actuando de acuerdo con su resultado, regulando actividades mediante medidas correctivas que permitan la optimización de estas. Según los autores Koontz y Weihrich (2007) se define al control “como la medición y corrección del desempeño para

garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (Koontz y Weihrich, 2007, p. 372) como se citó en Schmidt, Tennina & Obiol (s.f.).

Procesos

Actividad que se realiza ya sea varias o una para la obtención, la transformación de recursos que den como resultado la creación de un producto o servicio mediante objetivos, este puede realizarse al inicio de manera individual o conjunta, dependiendo del sector en el cual se encuentre. Los autores Alquilano, Chase y Jacobs (2004). Marco Teórico. (Cap. II). Editorial Urbe. “Un proceso es cualquier parte de una organización que recibe insumos y los transforma en productos o servicios, mismos que se espera que sean de mayor valor para la organización que los insumos originales”

Medición

Es la asignación que se le da a los objetivos expresados de manera cualitativa de acuerdo con reglas o parámetros establecidos en determinado proceso. Según Wainerman (1976, p. 17), “en su sentido más amplio, medir es asignar numerales a objetos o acontecimientos, de acuerdo con ciertas reglas” citado en Fernández (2006).

Gestión

La gestión es tener un plan o proyecto en el cual se tenga claro el objetivo de este para que se lleve a cabo de la manera más eficaz y eficiente con el personal más idóneo para realizar esta labor. Según Taylor (1994), "La gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente" como se citó en Manrique (2016).

Balance Scorecard

Esta herramienta permite hacer una evaluación enfocada en 4 aspectos fundamentales para el funcionamiento de una empresa, las cuales son desde un enfoque financiero, procesos internos, el cliente y por último aprendizaje y crecimiento. Lo cual permite que mediante este sistema de gestión evalúen estos cuatro aspectos anteriormente mencionados con el propósito de ayudar a la toma de decisiones asertiva a las organizaciones o procesos que lo implemente. Según Kaplan y Norton (1992), “Es un modelo de mapa estratégico que traduce la misión de una unidad de negocio y la estrategia en un conjunto de medidas cuantificables en torno a cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, proceso y Aprendizaje”. Citado en García (2022).

Mejora continua

Hace referencia al constante crecimiento y adelanto de los procesos para que cada día están reinventándose o mejorando, ya sea los productos, servicios o procesos para llevar a cabo las actividades empresariales de la mejor manera, disminuyendo costo, esto teniendo en cuenta la dinámica empresarial para ir un paso adelante de ella. Según Kaizen (1986), “Es un proceso basado en el trabajo en equipo y orientado a la acción, que promulga que el camino de mejora hacia la perfección es propiedad y debe ser conducido por todos los individuos de la organización” Como se cita en Esquivel, León, & Castellanos, (2017).

MARCO DE CONTEXTO

De forma general, según la ISO 9000 el contexto empresarial “Es la combinación de factores y condiciones internas y externas que pueden tener un efecto

en el enfoque de una organización hacia sus productos, servicios e inversiones y las partes interesadas".

La empresa Celerix se encuentra ubicada en Carrera 42 #45 77, La Capilla, en el municipio de Itagüí, Antioquia sur, que es donde se va a realizar el proyecto de prácticas y se va a centralizar en los diferentes negocios del sector automotriz a los que les presta el servicio.

Estructura organizacional

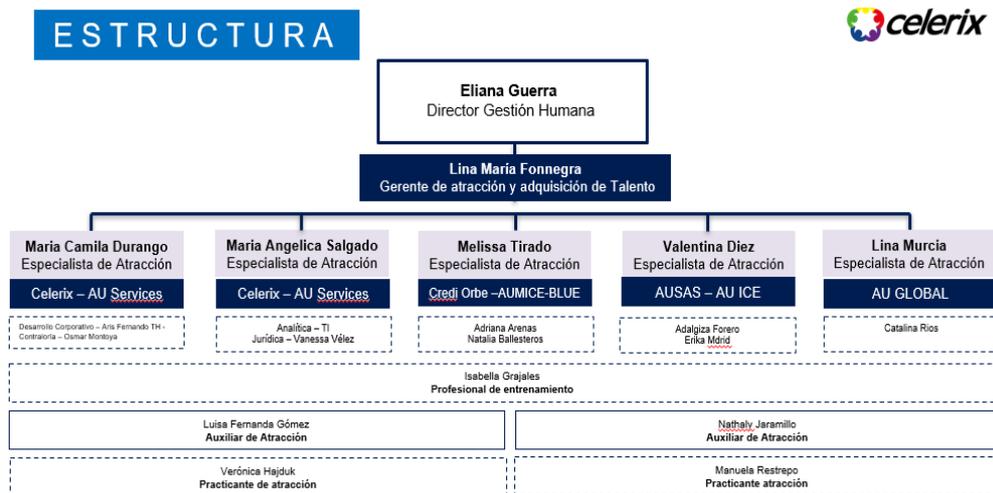


Ilustración 9.

Fuente: Gerente de Atracción y Adquisición del Talento Lina Fonnegra

Celerix S.A.S es una empresa que se cataloga así misma como una aceleradora de negocios, brinda apoyo administrativo en seis procesos estratégicos de negocios, acompañando a un conjunto de empresas-clientes de diferentes sectores y tamaños. Se brinda acompañamiento en procesos como analítica, contraloría, desarrollo corporativo, jurídica, talento humano y tecnología, con el fin de impulsar el crecimiento de sus

clientes. Su estructura orgánica está conformada por el gerente de la compañía, gerentes de cada una de las áreas (6 áreas) y los líderes de procesos, estos últimos conforman su equipo de trabajo de acuerdo con las necesidades de la empresa a la que acompañan. Sobre toda la autopista sur. Actualmente, cuenta con un aproximado de 241 empleados y presta sus servicios a 23 empresas. (Celerix S.A.S., 2021)

De manera más detallada, el acompañamiento que brindan desde sus seis procesos estratégicos son:

Desde el área de analítica, a través de los datos se busca generar cambios desde una visión estratégica para la generación de un cambio a corto y mediano plazo desde un enfoque en actividades como: acompañar a través de la Analítica y la Tecnología a una empresa financiera a convertirse en FINTECH, realizar conversión de procesos manuales y cualitativos a metodologías cuantitativas y automáticas apoyadas desde la analítica, aplicar técnicas como Business Intelligence y la Minería de datos para centralizar todas las fuentes de información de una empresa del sector Transportes, mejoras en la velocidad del procesamiento de información para que las empresas tengan información en Línea, entre otros retos y misiones que se plantea el equipo de analítica para brindar el mejor servicio desde el análisis de datos.

En contraloría, se busca desde una óptica transversal lograr los objetivos de custodia e integridad de la información a través de retos como: conocimiento aplicado acerca de diversos temas contables, tributarios, cambiarios y de auditoría y presentar soluciones responsables a las necesidades organizacionales de crecimiento e innovación que integren el cumplimiento normativo local e internacional.

En desarrollo Corporativo, tienen como objetivo administrar los recursos de manera estratégica, enfocándose en la misión, para maximizar los resultados a corto plazo para generar un apalancamiento a las inversiones en el largo plazo.

En Jurídica, como aliado de los negocios, tienen como misión y reto asesorar las empresas clientes en diferentes asuntos relacionados con derecho comercial y del consumo, financiero, laboral, propiedad intelectual, aduanero, societario y tributario, entre otros.

Desde talento humano, se impactan los resultados de los negocios asegurando que las personas que ocupan los cargos en la compañía sean las idóneas y de mayor valor para el crecimiento de la empresa, en este proceso uno de sus retos es acompañar sus colaboradores en el ciclo de desarrollo de su vida laboral desde la atracción hasta su retiro. En el cual hay un equipo para todos los subprocesos de talento humano como lo son atracción y selección del personal, inducción, capacitación, bienestar, seguridad y salud en el trabajo, entre otros, que ayudan a potenciar al máximo cada uno de los procesos a los que llegan sus colaboradores.

Su cultura está regida por valores como: liderar con inspiración, escuchar con humildad, actuar con integridad, construir en equipo, innovar siempre, servir con pasión, trabajar con tenacidad y vivir con austeridad. Así mismo, se basa en el método de las 5S para crear un lugar de trabajo limpio y ordenado que deje a la vista cualquiera desperdicio y dé visibilidad inmediata a cualquier anormalidad, además de crear disciplina. (Celerix S.A.S., 2021)

Las 5S son: (1) clasificación, (2) organización, (3) limpieza, (4) estandarizar y (5) seguir mejorando. Su propósito es identificar las anormalidades en la empresa y

mejorar la cultura organizacional, garantizando seguridad en la empresa, manteniendo una mejora continua y productiva. (Celerix S.A.S., 2021).

Celerix trabaja de manera transversal con otras empresas del sector automotriz de la línea de Auteco, cada una está especializada en un área específica del sector de motos, está Auteco SAS, Auteco Mobility, CrediOrbe la cual se encarga de realizar los créditos para la adquisición de motos de la marca Auteco y es en estas tres en las cuales se va a centralizar el proyecto de indicadores para el mejoramiento y optimización de procesos.

Productos y servicios

Brinda asesoría en 6 procesos que son:

- Contraloría
- Auditoría
- Jurídica
- Desarrollo Corporativo
- Tecnología de la Información
- Talento Humano
- Analítica

Sector

Servicios

Área o proceso que impactará el proyecto

Atracción y selección del talento humano en Celerix y sus transversales.

ANTECEDENTES

Se han realizado numerosos documentos, estudios y encuestas sobre indicadores de diferentes sectores e industrias, dando evidencia de la evolución que ha tenido este tema a lo largo del tiempo de acuerdo con las necesidades de desarrollo planteadas por la evolución de las organizaciones y desde sus diferentes metodologías, detallando la importancia, características, estrategias, metodologías, éxitos y fallas.

El primer trabajo sobre el sector financiero corresponde al estudio realizado por Céspedes (2018), enfocándose en la incidencia de los indicadores clave de gestión en la prospectiva estratégica, explicando que a través de una encuesta a clientes profesionales del sector financiero lograron identificar 14 como Indicadores del desempeño de los elementos clave. Se identificaron indicadores clave de gestión con foco en productividad, rentabilidad y adaptabilidad, teniendo en cuenta la perspectiva estratégica de la variable independiente. En conclusión, se puede identificar en la encuesta que la aplicación de indicadores básicos de gestión incide en el panorama estratégico, permitiendo que estos determinen el desempeño y la productividad para apoyar la toma de decisiones.

La siguiente investigación se centra en el sector del polígrafo. Diagnóstico de problemas que surgieron en los sistemas de innovación y desarrollo organización Según Sánchez-De-Roux, M. (2022), Utilizando herramientas de medición de carácter cualitativo y cuantitativo. Como resultado de las mediciones lograron identificar las

debilidades que existen, las cuales a su vez limitaba la aplicación de estrategias de mejora que permitiera alcanzar un buen desempeño organizacional, En este diagnóstico se identificaron 4 principales debilidades relacionadas con el incumplimiento de normativa y las malas prácticas por parte de los involucrados, los cuales, gracias al sistema de gestión implementado, contribuyen al fortalecimiento de las estrategias basadas en resultados, ayudando así a la mejora de la eficiencia, calidad y condiciones de trabajo, etc.

En el sector salud se identificó una investigación realizada por Uribe, J & Barrientos, J (2022), los autores brindan un análisis de las clínicas y hospitales, en el cual enfatizaron la importancia de medir sus procesos para incentivar las buenas prácticas en estas instituciones y así contribuir a la toma de decisiones científica y administrativa, este análisis se realiza con cuatro indicadores principales enfocados en el área quirúrgica. Al finalizar, la investigación concluyó que, con la sola ejecución de un indicador, se muestra claramente la importancia de esta herramienta, lo que significa que las organizaciones pueden tener control de su información para que puedan tomar decisiones a través de la medición y resultados que den estos indicadores. Se pueden tomar decisiones que impacten a los clientes e involucren de manera positiva.

En la misma línea, otra investigación realizada en el sector salud enfocada ya no enfocada en una línea de operación sino desde una dimensión que afecta todo el sistema es realizada por Ferreira, R y Porto, A (2018) el estudio realizado por estos dos autores se enfocó en la calidad de vida en el trabajo y absentismo como indicadores del resultado de la administración hospitalaria, para la ejecución de esta investigación se enfocaron en diferentes trabajos relacionados con el tema a tratar identificando los textos que estuvieran relacionados con esta problemática para tener un aspecto más amplio de esta realidad dentro de la organización, de acuerdo con esto, se evidenció la

importancia de la recolección constante de información y monitoreo de esta dentro de las unidades hospitalarias. Dividieron los indicadores según el sector trabajado en el hospital, mes, año, esto se realizó con el fin de concluir la importancia de evaluar la calidad de vida en el trabajo y el absentismo como indicadores de desempeño de gestión hospitalaria.

Por último, en el sector de la salud, Vargas & Hernández (2007). Se enfocan en investigar los *Indicadores de gestión hospitalaria*, título de su investigación, en la cual se centran en la utilidad que generan en el ámbito hospitalario para la toma de decisiones de manera oportuna la gestión de indicadores, la cual es realizada con previas investigaciones y desde una metodología exploratoria con pasantías, pero en la cual logran evidenciar que no se toman decisiones basadas en estos indicadores y esto se ve reflejado en los costos fijos, debido a esto se refleja la necesidad de implementar indicadores que estén dirigidos a un objetivo claro, para que mediante la implementación de estos pueda darle mayor claridad a la gerencia al momento de tomar decisiones y optimizar sus recursos.

Por esto, de acuerdo con las investigaciones anteriormente mencionadas, se puede coincidir que los indicadores de gestión son una herramienta base para el mejoramiento continuo, ya que al no tener control ni medición de los procesos que hacen parte de la organización, ni información que sea útil y concreta para ser medible, no puede haber una mejora en los procesos, no es posible mejorar algo si no se tiene conocimiento de que exactamente está mal o que se puede potenciar. Por esto, a continuación, se hablará de algunas investigaciones que se han realizado en Colombia sobre el tema de indicadores o indicadores de gestión.

Esta investigación se enfoca en los indicadores financieros y económicos por Gaytán (2019) Este autor analizó la forma en la que se implementan los indicadores de manera adecuada, indica que estos deben estar alineados a los objetivos y estrategias de la unidad de negocio, ya que en gran medida la medición puede garantizar el éxito de una organización al implementar indicadores de gestión claves que permitan dar un control de los aspectos claves que debe seguir una organización. Para hacer esto, debe haber un equilibrio entre los intereses del cliente, accionista, internos críticos para el negocio, innovación, formación y crecimiento. Describiendo estos como han evolucionado en su sector de interés, permitiendo realizar estrategias personales y de forma integral para la empresa.

La siguiente investigación enfocada en el sector de servicios, realizada por Malca, Cruz y Guillén (2021), realizan un estudio enfocado en determinar el nivel de gestión por procesos en un museo del sector público en Lima. Estos autores realizan la investigación partiendo de la dinámica que experimentan los sectores y de la cual no están exentas las entidades públicas y que las lleva a tomar medidas para hacer más eficientes sus procesos mediante la gestión y adopción de buenas prácticas que permitan hallar un equilibrio económico y administrativo para este sector de servicios, el cual es ejecutado bajo un diseño metodológico cuantitativo, explicativo con el cual logran concluir las falencias que está teniendo esta entidad del sector público desde varios índices de medición que resaltan la importancia de un control de procesos porque los que están generando debilidades son el incumplimiento de las actividades y por la ausencia de definición de estas, el seguimiento y falta de análisis a los problemas que presenta el museo.

Una mirada investigativa desde el sector eléctrico realizada por Torrealba & Flores (2009). Hacen una investigación que titulan “*PERCEPCIÓN DE LOS*

INDICADORES DE GESTIÓN DE LA EMPRESA ELEOCCIDENTE” en la cual se realiza una evaluación de la percepción que tienen de los indicadores claves de gestión de la Gerencia de Comercialización, en la cual realizaron este mediante un formulario aplicado de manera estratégica a 62 individuos de los diferentes niveles administrativos para así analizar esto, se discrimina por grupos, jerarquía y por las perspectivas similares. Esta medición concluyó que no se dieron mayores diferencias desde las diferentes perspectivas jerárquicas formales, pero en los grupos informales como lo son operativo-táctico se presenta de diferente manera al hacerse evidente en gran parte de los indicadores desde un punto optimista, moderado y con visión negativa de esto. De acuerdo con lo anterior, se logra identificar la necesidad de un mejor sistema gerencial, debido a la poca satisfacción que generan los indicadores de gestión que están establecidos. En esta investigación se evidencia la importancia de administrar de manera adecuada y alineada a los objetivos estratégicos los indicadores de gestión.

Por otra parte, en el sector ambiental está Salazar (2020). Con su investigación titulada *Indicador económico para la evaluación de la gestión municipal de los residuos valorizables en Costa Rica*. En la cual inicia destacando la importancia de indicadores que permitan medir los procesos, los cuales con base en estos resultados apoyen y faciliten la toma de decisiones en la empresa, como objetivo de la investigación tiene proponer un indicador usado en la industria manufacturera para la gestión integral de los residuos a nivel municipal, donde se halló un déficit en la inversión que se realizó en la gestión de residuos que pueden ser transformados. De acuerdo con lo anterior, se concluyó que el indicador que se desarrolló ofrece información importante que es de utilidad en los procesos para que los residuos generen valor. Finalmente, se pueden aplicar indicadores que no impacten de manera directa un ejecutivo, pero que de los lineamientos para la toma de decisiones.

En el sector de alimentación por Uzcanga, Cano y Vega (2020), encontramos una investigación titulada “*Indicadores básicos para el análisis de la producción de chile jalapeño a nivel nacional y en Quintana Roo*” la cual se realiza un estudio para observar el comportamiento de la producción de chile jalapeño en esta sola, en la cual se tuvo en cuenta factores cualitativos como el volumen, precio por kilogramo, rendimiento, superficie que ha sido cosechada tanto a nivel nacional como en el estado de Quintana Roo. De acuerdo con la información anteriormente mencionada se hizo la medición de indicadores básicos con los cuales pudieron identificar las fluctuaciones que se presentaban en la producción a nivel nacional y de estado, con esto se pudo identificar tendencias en variables como el precio, crecimiento o decrecimiento de la producción, también al realizar esta investigación pudieron identificar factores externos que afectan su productividad al ser estas incidencias constantes según los resultados en determinadas fechas.

Ahora bien, en el sector alimenticio por parte de Ribeiro (2020), en la que su objetivo principal es a través de un análisis literario realizado sobre desperdicio de alimentos en locales comerciales y la relación que tienen los indicadores, esto, debido a que identificaron la problemática que causaban estos desperdicios generados en su actividad comercial principal. En el cual se determina la relevancia de los indicadores de gestión para el monitoreo de los desperdicios para así poder tener herramientas de control y medición que permitan establecer metas diarias para tener una mejor planificación en estos establecimientos.

Otro estudio desde el sector ambiental, según Quiroga (2001), Titulado “Indicadores de sostenibilidad ambiental y de desarrollo sostenible: estado del arte y perspectivas” El estudio revisa iniciativas de desarrollo e implementación de indicadores de sostenibilidad ambiental y desarrollo sostenible relevantes para los

países latinoamericanos y caribeños, ofreciendo una visión panorámica sobre los indicadores para orientar el desarrollo de iniciativas de los gobiernos y otros grupos principales. En los últimos años, ha habido un desarrollo profuso en el ámbito de los indicadores para la toma de decisiones, presentándose iniciativas que comprenden escalas diversas y enfoques metodológicos distintos. Algunos países están desarrollando indicadores de sostenibilidad ambiental, mientras que más recientemente, otros trabajan desde el enfoque de desarrollo sostenible, incorporando las dimensiones económica, social, ambiental e institucional del desarrollo. El estudio no realiza un análisis exhaustivo de todo lo que se ha producido en indicadores en el mundo, si no muestra aquellas iniciativas relevantes desde nuestra perspectiva regional. Se privilegia la sistematización de experiencias de escala nacional, pero también se analizan algunas experiencias relevantes por su novedad metodológica y se consideran algunos indicadores de tipo índice que podrían ser útiles a los países de la región.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, es muy común evidenciar en el ámbito empresarial un índice de rotación superior al que se espera al finalizar un periodo de tiempo establecido, esto se ha presentado en parte por las nuevas modalidades de trabajo *“el trabajo remoto sería una de las causas principales de este fenómeno en las empresas, pues serían 29% los profesionales que renunciarían a su trabajo debido a la presencialidad obligatoria”* según revista La República (S.F.). De acuerdo con lo anterior, esto genera un mayor grado de compromiso y eficiencia por parte del área de Talento Humano, al corresponderle la responsabilidad de atraer y seleccionar las personas idóneas para cada uno de los procesos transversales que se realizan diariamente en la organización, esto se

debe realizar teniendo en cuenta un conjunto de factores que pueden influir en el bienestar, calidad y retención del trabajar.

Según Chiavenato (2007):

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es, por lo tanto, una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.” Citado por Salazar, (2016).

Por ende, el autor destaca que la rotación de personal se puede presentar por diversas fallas que se presenten dentro de la organización.

Según Chiavenato (2007):

La función principal de administración de recursos humanos es conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización trabajando en un ambiente armonioso, positivo y favorable que represente todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización (motivación, satisfacción y seguridad).”

Mencionado por Benavidez, M y Sosa (S.F.)

En pocas palabras, esto quiere decir que la función principal que tiene el área de recursos humanos es brindar esas garantías y seguridad que promueva buenas prácticas y un ambiente laboral agradable para los involucrados.

En esta problemática de la rotación del personal claramente no solo puede ser provocada por esa mala evaluación del perfil o factores que le corresponden al área de talento humano, sino también por determinada área en la cual se evalúe que la rotación del personal es muy alta, se deben evaluar factores diversos que permeen más a esa área

en específico, pero que por diversas razones siempre se va a derivar a este, ya sea para que solucione o identifique la causa para poder ejecutar un plan de mejora.

La rotación tiene efectos en la organización que pueden afectar el clima y cultura de esta, el rendimiento y los costos que incurre el no tener una persona ocupando ese puesto, en periodo de entrevista, la capacitación de esa persona que va a entrar nueva a una cultura totalmente diferente a la que pudo haber estado antes. De acuerdo con Chiavenato (2009), “La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de la organización de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (p.91)

Avanzando con el tema, cuando se da la rotación de personal de manera constante, es muy difícil que se tenga una fuente de información sólida de todos los procesos, ya que se puede dar el caso de que las personas que anteriormente estuvieron involucradas en los procesos al no poder estar tanto tiempo en estos no documenten la información o no tengan el tiempo de hacerlo por el periodo tan corto que están en la compañía.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se puede determinar que la presión que tiene el subproceso de Selección y Selección del Talento Humano para mejorar sus actividades en pro de la disminución de dimensiones que pueden debilitar todo un sistema es de gran compromiso, al ser los responsables dar ese filtro e ingreso en determinadas posiciones que se entienden deberían cumplir de parte y parte (colaborador-cliente) los requisitos, características y cualidades de adaptación, conocimientos y muchos más aspectos en ámbitos laborales que no incurran a generar reprocesos.

En el caso de Celerix que es una empresa dedicada al sector de servicios, presenta debilidades en el control de los procesos, en la atracción y selección, ocasionando que no haya una cultura de control sobre la documentación y estructuración de la información. Por ende, esto ocasiona que se presenten retrasos en los procesos, ya que la persona que ingresan, puede que en algunos casos no tengan una base en la cual apoyarse a la hora de necesitar información de su interés para cumplir sus labores. Esto genera que se demore un poco más a adaptarse a los procesos y a las personas que están en la compañía les tome de trabajo realizar esa entrega de procesos, ya que deben realizar la documentación para que se implemente de ahí en adelante y mostrarle el proceso a cabalidad.

También, se presentan problemas relacionados con proveedores externos que apoyan en ciertos procesos de selección, específicamente a los procesos masivos, entre otros en los que se le pide apoyo, donde se ha podido evidenciar que al no tener información de los proveedores con los que se está trabajando, muchas veces no son lo que requiere la compañía por la poca agilidad que tienen a la hora de cubrir esas vacantes que se necesitan con urgencia y la poca eficiencia a la hora de realizar sus labores es muy evidente. Esto acarrea problemas para el equipo, ya que le exige más tiempo al trabajador directo por tener que hacer un monitoreo constante del colaborador externo.

A su vez, el hecho de que no se tenga toda la información necesaria para el debido funcionamiento de área de Atracción y Selección del Talento Humano, genera un retraso en la implementación de indicadores claves que permitan ver esas dificultades que tienen en ciertos procesos y que con esos datos y resultados que se tienen se puedan tomar acciones de mejora para el área en específico y que repercutan de manera positiva en todo el sistema.

Al no hacer uso de indicadores donde se pueda medir los procesos que tienen mayor relevancia e impacto para el área, ya que, si no se pueden medir los procesos, esto genera que no haya un control de estos y a su vez, no permite que haya planes de mejora, porque no se tiene bases de información y medición en las cuales basarse para fijar objetivos o metas para optimizar y hacer más eficientes a los procesos.

Según Serna. H. (2005). *Índice de Gestión; Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión?* (2ª ed., pág.33). 3R Editores. “Los indicadores son la medida del estado y desempeño de un macroproceso, proceso o actividad, en un momento determinado e indican el grado en que se están logrando los objetivos”. En consecuencia, se entiende por indicador el conjunto de variable cuantitativa o cualitativa que se va a medir y monitorear de una actividad o proceso alineado a la misión, visión o valores según corresponda con los objetivos de la organización.

Esto se debe a que el proceso de selección no cuenta con un sistema de monitoreo y control para analizar el comportamiento de los diferentes procesos que se realizan por el área.

Otra problemática similar que acarrea ese control de la información y ya más enfocada al tema de indicadores es el tema de las fuentes de reclutamiento, al no tener como tal control de la información que se tiene sobre esta y procesos que se han llevado mediante estas fuentes de reclutamiento, no se puede evaluar cuál de estas fuentes es más eficiente para el área o para qué cargos se puede utilizar éstas y que permitan facilitar el proceso de atracción. También, esto genera que sea mucho más lento y arduo el proceso de seleccionar a esos candidatos adecuados para el perfil que se está haciendo la búsqueda.

Para eso, se puede evidenciar que todos estos problemas se centran principalmente en el tema de control de procesos, debido a esa falta de información que permita se creen esos sistemas de monitoreo, al manejarse solo la información necesaria para el funcionamiento, pero no la información requerida para poder generar oportunidades de mejora, esto genera un atraso a la hora de tomar decisiones, ya que muchas veces se debe llegar al punto de que las problemáticas sean tan visibles para poder tomar una acción y este no debería ser el conducto regular dentro de las organizaciones.

OBJETIVO

Objetivo general

Establecer los sistemas de control para la gestión de los procesos en el subproceso de atracción y selección, de acuerdo con la planeación estratégica de la organización Celerix.

Objetivos específicos

- Caracterizar los indicadores de gestión que promuevan la planeación estratégica de acuerdo con las nuevas dinámicas organizacionales.
- Determinar los indicadores de gestión para los procesos estratégicos, tácticos y operativos para la gestión en el subproceso de atracción y selección en Celerix.
- Diseñar la propuesta de indicadores de gestión para el control de los procesos estratégicos, tácticos y operativos para la gestión del talento humano en el subproceso de atracción y selección en Celerix.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo establecer los sistemas de control para la gestión de los procesos en el área de Talento Humano del subproceso de atracción y selección acuerdo con la planeación estratégica de la organización Celerix SAS?

JUSTIFICACIÓN

Tener control de los procesos es una práctica de suma importancia para las organizaciones, ya que facilita a los involucrados a tener monitoreo y medición de sus procesos, para así poder tomar decisiones que se basen en estadísticas e información verídica que anteriormente se ha recolectado en la empresa e información nueva que se va a recolectar.

También, se debe resaltar la importancia de la gestión del talento humano por el hecho de que este conjunto de normas que establece cada organización permite que las actividades que se realicen estén siendo ejecutadas de manera adecuada. Según **Chiavenato** (2009), “afirma que la **gestión del talento humano** refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Si una empresa no sigue esas prácticas necesarias para desempeñar sus labores con calidad y eficiencia, puede generar efectos negativos en los procesos que involucren o permeen todo el sistema.

Refiriéndose ya precisamente a Celerix nace la idea de crear este proyecto que permita tener una data establecida para el área y unos indicadores que ayuden a controlar y medir de los procesos. Por consiguiente, el proyecto se pone en marcha con la idea de crear una cultura de control de procesos en el subproceso de atracción y selección del talento humano para la ejecución de indicadores que permitan observar y medir sus procesos, con el fin de mejorar la productividad, calidad y ejecución de su actividad.

Las ventajas que le puede generar a la empresa al aplicar este proyecto es fortalecer los procesos de atracción y selección del personal, al ir implementando prácticas de recolección de información nueva que sea beneficiosa para la medición y control de los procesos para en un futuro, ya sea a cortos o mediano plazo cuando se dé inicio de la ejecución de estos indicadores, los resultados que arrojen, permitan que se generen planes de mejora y optimización de procesos que puedan estar afectando el área y sistema en general.

Las ventajas que pueden generar el presente proyecto como estudiante en formación es adquirir conocimientos del área de talento humano en general y más específicamente del área de atracción y selección de talento humano, herramientas que en un futuro pueden ayudar al adecuado desarrollo, capacidades y competencias que estén enfocadas al logro. A su vez, el presente proyecto permite que se tenga conocimiento de los procesos que se realizan como área para la debida ejecución de los indicadores, para así orientar estos a un objetivo o proceso en específico, permite que se fortalezcan habilidades de herramientas tecnológicas que están a la vanguardia en el ámbito empresarial.

DELIMITACIÓN O ALCANCES

Delimitación espacial:

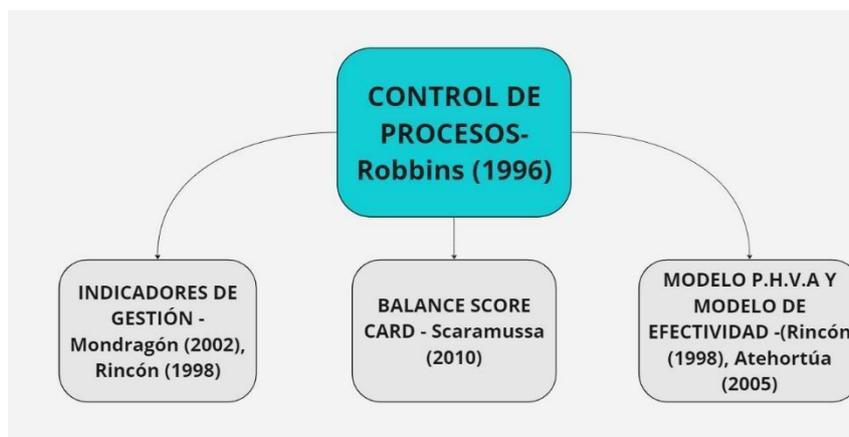
Este proyecto será aplicado en la empresa Celerix SAS y se centralizará de manera progresiva en sus aliados estratégicos, con sede en el municipio de Itagüí, en el barrio La Capilla.

Delimitación temporal:

Este proyecto se llevará a cabo en un periodo de 6 meses para ejecutarse en el año 2023-1 en un horario de L-V de 8:00 am a 5:00 pm.

MARCO TEÓRICO

Los estudios realizados nos permiten conocer la importancia de la aplicación de indicadores y el control de procesos dentro de una organización, por ende, el siguiente marco teórico va a constar de unos tópicos que se distribuyen de la siguiente manera expresada en la siguiente imagen.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 1

El control de procesos integra diferentes ramas en el cual se destacan la automatización de los procesos, sistemas de control de información, electrónica e informática. Cada una de estas ramificaciones de manera integrada apunta a la mejora continua en la organización, las cuales permiten que, mediante este conjunto de sistemas, automatización y control, se realice una localización de fallas que se estén presentando en las actividades de una organización para así identificar oportunidades de mejora y aumentar sus niveles de calidad y producción.

Ahora bien, según Robbins & Coulter (2010), el control, “es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral”. El autor define el control como una acción que asegura el cumplimiento de las actividades, para así llevar un debido cumplimiento de ellas alineadas a sus objetivos e ir identificando posibles fallas que puedan ser corregidas para que esto no se convierta en un reproceso que genere datos en el corto o largo plazo.

Los indicadores a lo largo de la historia han generado un impacto significativo en las organizaciones, esto debido a que han permitido que se tomen decisiones basadas en los resultados que se obtienen de estos. Por ejemplo, si una empresa productora no midiera en sus diferentes líneas de producción los resultados que está obteniendo de esta de manera semanal y también los residuos que dejan estas producciones, no permitiría saber el impacto positivo o negativo en términos monetarios que va generando ese aumento o disminución de la producción, ya apuntando a los residuos, si a través de estos indicadores se tiene porcentaje exacto de todos los residuos que genera se pueden implementar planes de mejora que permitan disminuir estos o plantearse proyectos que le den un valor agregado a la organización a través del reciclaje de estos residuos.

De acuerdo con lo anterior,

Según Mondragón (2002), los indicadores son:

Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos.

Por ende, los indicadores a través de la estimación que realiza nos permiten ver la realidad de los procesos que se están llevando a cabo en la organización para así alinear los objetivos y metas que se planteen de acuerdo con los resultados.

Por esto, según Mondragón (2002) los indicadores tienen 11 características esenciales, las cuales son:

- Debe estar registrado en un marco teórico que permita fácilmente la asociación de este a la investigación que está realizando y debe ser posible, que esté ubicado en una estructura que lo ubique.
- Debe ser claro, esto quiere decir que debe estar vinculado algún fenómeno que se identifique en la organización, por ende, debe tener objetivos y metas claras para así identificar a través de los resultados que tan cerca se encuentra de que ocurra este fenómeno.
- Ser explícito, que con el solo nombre se identifiquen aspectos como a qué población va dirigido, con qué frecuencia se miden estos, en que año se está midiendo y a qué área en específico va dirigido este.
- Estar disponibles, esto quiere decir que estos deben de aplicar por varios años para así poder observar su comportamiento a través del tiempo.

- Relevantes y oportunos de acuerdo con las necesidades que se tengan en el momento.
- Los indicadores no son exclusivos para una acción específica, por esto para evaluar una situación específica en un sector se debe de tener un conjunto de indicadores.
- Ser claro, de fácil comprensión.
- Que la recolección de la información permita construir el indicador de la misma manera, años tras año.
- Técnicamente, debe ser sólido, es decir, válido, confiable y comparable, así como factible, en términos de que su medición tenga un costo razonable.
- Ser sensible a cambios en el fenómeno, refiriéndose a que este puede ser propenso a medir un factor externo que esté influyendo en los resultados.
- Si bien su selección no debe depender de la disponibilidad de información proveniente de encuestas, censos y/o registros administrativos, sino de los objetivos fijados en los programas y proyectos de gobierno (dentro de los cuales se inscriben), es importante considerar el costo-beneficio del tiempo y los recursos necesarios para su construcción.

A su vez, Mondragón (2002) menciona que estos indicadores están clasificados según dos criterios, según su dimensión y según su tipo de medida o procedimiento estadístico. Esto quiere decir que según su dimensión hace referencia al campo de conocimiento el cual se va a trabajar, refiriéndose ya sea al campo social, económico u otro. El segundo se refiere a la forma en la cual se va a obtener esa información.

Por otro lado, surge el término indicadores de gestión, que para Rincón (2012):

Los indicadores de gestión resultan de un proceso de traducción o despliegue de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su misión. Igualmente,

resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la compañía

Diferenciándose este de los indicadores al ser algo más enfocado a las estrategias que quiere implementar la organización para el mejoramiento de sus procesos.

Así mismo, Rincón (2012) menciona los beneficios que genera la implementación de un sistema de medición en las empresas, que son:

- Gerenciar con base de datos y hechos
- Planificar con mayor certeza y confiabilidad
- Visualizar con mayor claridad las oportunidades de mejoramiento de un determinado proceso.
- Analizar y explicar de la manera como suceden los hechos.
- Centrar la atención en factores que contribuyen al logro de la misión.
- Ayudar a fijar metas y monitorear las tendencias.
- Proporcionar a los empleados un sentimiento de logro.
- Mostrar la efectividad con la que se usan los recursos.

Además, este menciona que muchas veces no es necesario medirlo todo, sino hacer una evaluación de esas actividades que generen mayor impacto en los procesos para así determinar cuáles deben ser medidas. También habla de los beneficios derivados de los indicadores de gestión, los cuales son:

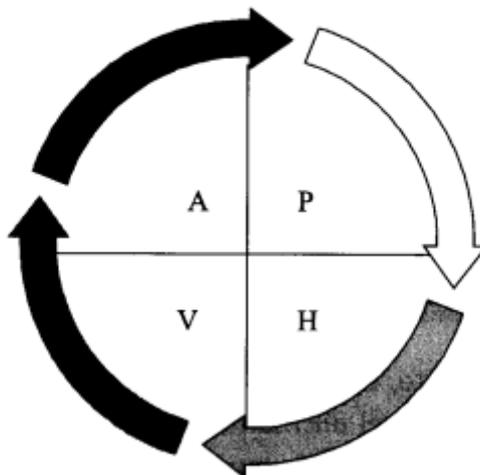
- Satisfacción del cliente
- Monitoreo del proceso
- Benchmarking de procesos y actividades
- Simplicidad

- Conducción del cambio
- Adecuación
- Validez en el tiempo
- Conocimiento por parte de los usuarios
- Audibilidad
- Utilización positiva
- Oportunidad

Por otro lado, está el modelo Balanced Scorecard el cual es usado como una herramienta clave para la implementación estratégica de indicadores y es definido según Scaramussa (2010) citado por Alveiro (2011), “El Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio”. Lo que este modelo permite en la creación y aplicación de indicadores de gestión es tener una mirada holística desde cuatro puntos de vista estratégicos para la organización.

Rincón (2012) también, menciona la importancia de la aplicación del modelo P.H.V.A., ya que según lo que el autor menciona este modelo sencillo, pero poderoso en el ámbito empresarial, siempre y cuando se planea, actúe y haya una verificación de los resultados para luego actuar bajo los resultados obtenidos, para luego volver a iniciar el proceso buscando el mejoramiento del proceso.

FIGURA 3
El Ciclo de Control PHVA



Tomada de Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición por Rincón.

Ilustración 2

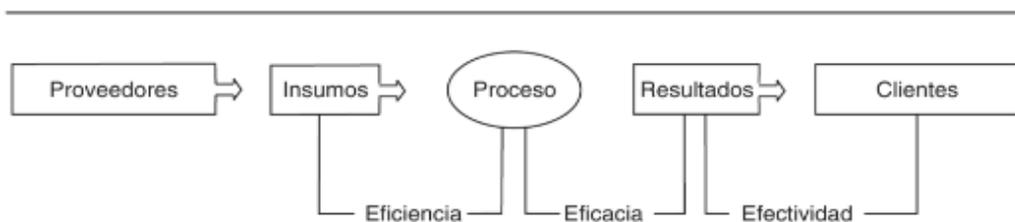
Otro punto de vista importante sobre los indicadores de gestión, de acuerdo con Chirinos de Sánchez (2014, Pág. 148), “Los indicadores de gestión, son herramientas que ayudan a mantener una evaluación permanente de los resultados de los productos y servicios que ofrece una organización, permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las fallas, logrando un aumento de la productividad”.

Mencionado por Valderrama (2021)

Atehortúa (2005), menciona que “el problema de muchas organizaciones no es la falta de conocimiento de la construcción de indicadores y cuáles de ellos son más pertinentes, sino por: la ausencia de una plataforma informática que soporte la actitud de la medición, la falta de personal calificado y comprometido con las políticas, objetivos y metas organizacionales, la falta de actividades ordenadas y planificadas para el seguimiento del proceso.”

De esta forma, se puede concluir que la creación de indicadores y la acción de mejoramiento continuo que estos representan se debe de realizar de manera conjunta, no solo basta la aplicación de estos, sino el debido control de los procesos y compromiso por parte de los involucrados en todo el proceso productivo o de servicio para que esto se ejecute de manera idónea.

Por consiguiente, Atehortúa (2005) representa a través del modelo de efectividad total los aspectos en los cuales se debe de direccionar los indicadores.



Tomada de indicadores de gestión por Atehortúa (2005)

Ilustración 3

Este autor, además de inducir a la implementación de los indicadores de acuerdo con los aspectos de Modelo de Efectividad, también menciona este debe tener unos atributos para que sean comprensibles para las personas que los usen, como lo son su:

- Pertinencia para la toma de decisiones
- Precisión en las mediciones repetitivas
- Oportunidad en el tiempo para la ejecución de acciones
- Confiabilidad en la realización de nuevas mediciones para la comparación
- Economía en la obtención de las mediciones y el cálculo de indicadores según su relación costo-beneficio.

DISEÑO METODOLÓGICO

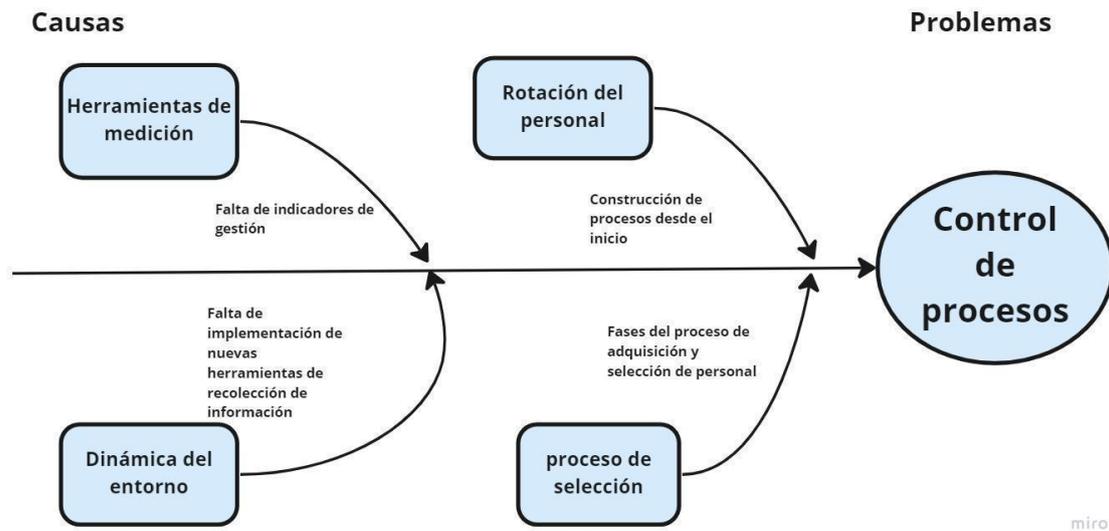
Diseño metodológico

Tipo de investigación

El método de investigación que utilizó para la formulación y ejecución del proyecto de diseño de indicadores de gestión para la sub-área de atracción y selección del talento humano, está direccionado bajo un enfoque cuantitativo. *“En una investigación realizada bajo el enfoque cuantitativo, busca describir, explicar, comparar y predecir los fenómenos (causalidad), generar y probar teorías”*. Según Sampieri (2014) citado en Martínez & Martínez (2020). El alcance de esta investigación es descriptivo, ya que al momento de analizar información suministrada por el área y aplicar encuestas, se tendrá y recogerá datos para su posterior análisis.

De esta manera, evaluar los aspectos claves en el equipo de selección y atracción del talento humano, permitiendo esto identificar indicadores idóneos para el equipo de trabajo que permitan medir y optimizar a través de los resultados los procesos que actualmente están realizando.

La naturaleza de esta investigación es experimental, es decir, va a ser aplicado al momento de realizar la investigación de manera progresiva.



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 4. Espina de pescado

Fuentes, técnicas e instrumentos

Para el desarrollo de esta investigación se utiliza como fuente de información primaria el equipo de atracción y selección del talento humano y los candidatos de nuevo ingreso a la empresa, de ellos se recolecta la información para identificar los aspectos en los cuales se necesite tener un control o ser medido para su optimización y como fuente de información secundaria se tiene la base de datos del equipo de talento humano, formatos de procesos y otros documentos que puedan permitir realizar el diagnóstico de manera adecuada. Para esto se realiza un análisis de la base de datos que tiene el equipo y se realiza una encuesta en Microsoft Forms que estaba pendiente por realizar el equipo, esta tiene como fin identificar cómo se sienten los candidatos en la experiencia de selección, tanto con el equipo, como fases, características y metodologías, posibles aspectos para mejorar por parte del equipo en cuanto a tiempos,

cronogramas y estructura de los perfiles. Y las herramientas que se van a utilizar para la obtención de esta información es una lista de chequeo para observar los fenómenos que puedan identificarse.

Objetivos	Fuentes	Técnicas	Instrumentos
Caracterizar los indicadores de gestión que promuevan la planeación estratégica de acuerdo con las nuevas dinámicas organizacionales.	Equipo de atracción y selección (primarias y Secundarias)	Entrevista no estructurada, análisis documental	Listado de preguntas, lista de chequeo.
Determinar los indicadores de gestión para los procesos estratégicos, tácticos y operativos para la gestión de talento humano en Celerix.	Nuevos empleados (secundarias)	Encuesta, análisis documental, focus group.	Cuestionario de Microsoft, Balance Score Card.
Diseñar la propuesta de indicadores de gestión para el control de los procesos estratégicos, tácticos y operativos para la gestión del talento humano en el subproceso de atracción y selección en	Equipo de atracción y selección (primarias y secundarias)	Reunión	Informe de resultados

Celerix.			
----------	--	--	--

Ilustración 5

Fases metodológicas

El desarrollo del proyecto se divide en tres fases principales para su debida ejecución, a continuación, se especificarán cada una de estas fases

Caracterizar: En esta fase, se realiza primero un diagnóstico del equipo de trabajo de atracción y selección del talento humano, en el cual se validan las metodologías, procesos, fases del área, métodos de recolección de información. Para esta fase de la caracterización se realizó una búsqueda de referentes teóricos que hablaran de los indicadores para basarnos en la propuesta de indicadores de gestión según las clasificaciones de cada uno de estos y de acuerdo con la que se adapte más a las necesidades del proceso de atracción y selección del talento humano en Celerix, también por medio de la Matriz DOFA se hace una identificación de esos factores internos que pueden afectar al proceso, los cuales sirven para identificar en que aspectos apuntar la propuesta de estos indicadores de acuerdo con las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que se hallen.

Determinar: A esta fase se le asocian dos objetivos principales que competen diversas tareas para que puedan ser llevados a cabo, el primero es determinar los indicadores apropiados según la información que se tiene hasta el momento y según los objetivos que se esperan alcanzar con estos indicadores, lo que incluye la búsqueda, clasificación y presentación de posibles indicadores para su correspondiente ejecución y

la segunda es la construcción de la estructura de indicadores de gestión según objetivos en la cual se realiza un cuadro de mando para asociar estos de manera organizada y sistematizada.

Diseñar: En esta fase se inicia a realizar el diseño de los indicadores de gestión más viables según la información que se logre recolectar hasta el momento o la que se tenga en la base de datos por parte del equipo y los resultados de las encuestas. Se va a dejar diseñada una estructura en la cual se van a evidenciar los indicadores con mayor relevancia mediante un cuadro de mando en el cual cada uno de ellos esté ligado a un objetivo.

Cronograma de actividades

En la siguiente tabla, se especifica cada una de las actividades que se desarrollaron en el transcurso del proyecto expresado en semana y el tiempo en el cual se realizan, las que están con algún color es la semana en la cual se va a realizar dicha actividad.

OBJETIVO	N°	ACTIVIDAD	TIEMPO					
			Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Caracterizar los indicadores de gestión que promuevan la planeación estratégica de acuerdo con las nuevas dinámicas organizacionales.	1	Busqueda de información de la empresa y su contexto	S4					
	2	Caracterización de indicadores de gestión.	S4					
	3	Reunión inicial para discutir sobre elaboración del proyecto.		S2				
	4	Matrix DOFA, EFI Y EFE			S1			
	6	Revisión de los indicadores hallados y su estructura.			S2			
	Determinar los indicadores de gestión para los procesos estratégicos, tácticos y operativos para la gestión de talento humano en Celerix.	7	Determinar los indicadores de gestión para el proceso				S1	
8		Clasificar los indicadores según la estrategia y su viabilidad				S3		
9		Definición de los ejes estratégicos del proceso de atracción y selección				S4		
Diseñar la propuesta de indicadores de gestión para el control de los procesos estratégicos, tácticos y operativos para la gestión del talento humano en el subproceso de atracción y adquisición en Celerix.	10	Crear encuesta de satisfacción candidato y líder				S5		
	11	Crear un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)					S1	
	12	Establecer indicadores de gestión					S4	
	13	Revisión de resultados finales.						S3

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 6. Cronograma de actividades

RESULTADOS

Los resultados en este estudio fueron obtenidos a través de un riguroso diseño metodológico que está compuesto por tres fases, las cuales se definieron de acuerdo con los objetivos que se plantearon para esta propuesta de trabajo. La primera fase involucra una caracterización, lo que lleva a que se realice una recopilación de datos a través de una investigación de proyectos, libros y documentos. La segunda fase se enfoca en determinar los indicadores de gestión que vayan más alineados al equipo de trabajo y que estén direccionados a la meta en conjunto que tiene Celerix de lograr satisfacer las peticiones de los clientes. Por último, en la tercera fase se lleva a cabo el diseño de los indicadores de gestión alineados a unos objetivos estratégicos.

Este enfoque metodológico permitió una comprensión del tema de manera más detallada, lo cual refleja la precisión y confiabilidad de los resultados que se pueden evidenciar a continuación:

FASE 1. CARACTERIZAR

Para el cumplimiento y resultado de este primer objetivo de esta propuesta, se requería obtener información sobre la clasificación y estructura de los indicadores de gestión que utilizan en cada una de las áreas y procesos en la empresa Celerix. Sin embargo, debido a consideraciones por parte de esta de confidencialidad, no es posible acceder a dicha información para la realización de la propuesta.

Por consiguiente, en este trabajo se presentarán algunas posiciones y opiniones de autores relevantes para lograr el primer objetivo de caracterizar los indicadores de acuerdo con la planeación estratégica, pero ya desde un punto de vista general, así como de las herramientas que cada uno de estos autores recomienda para lograr ejecutar la medición de manera efectiva y agregándole valor al proceso y a la empresa.

Una primera investigación que menciona la clasificación de los indicadores de gestión es de Sánchez (2013, pág. 43) Una clasificación básica de los indicadores los categorizan en cinco áreas específicas:

- Economía
- Eficiencia
- Eficacia
- Calidad
- Impacto o resultado

Mismo autor que también menciona que existen otras categorías más orientadas a organizaciones sin ánimo de lucro o del gobierno como, por ejemplo, adaptabilidad, mejoramiento y equidad.

Según Sánchez (2013, Pág. 44) “Cada organización identifica los objetivos que le corresponden (estratégicos y específicos – operativos o funcionales), sus programas y proyectos asociados y luego establece los indicadores por categorías que apliquen a cada caso”. Conforme a ellos, el autor expresa en el siguiente cuadro, la clasificación de indicadores:

Objetivo Programa/ Proyecto	Indicador de Eficiencia	Indicador de Eficacia	Indicador de Calidad	Indicador de Economía	Indicador de Impacto o resultados

Fuente: Tomada de Indicadores De Gestión Empresarial: De La Estrategia a Los Resultados por Sánchez (2013) Cuadro de mando, clasificación de indicadores

Ilustración 7

También, Sánchez (2013), agrega otras clasificaciones para los indicadores o medidas empresariales, como son:

- *Equidad*: Una medida de la “Justicia social”, como por ejemplo el de equidad de género en la toma de decisiones o en los esquemas de producción, uso de recursos o destino de bienes y servicios.

- *Impacto*: Relacionado con los beneficios o resultados de largo plazo en el entorno, también sea asociados a la generación de valor económico, valor social o valor ambiental.
- *Adaptabilidad*: Medidas asociadas a la capacidad de cambio y adaptación de la organización a la evolución permanente de las condiciones del entorno. Indica la flexibilidad de la organización para dirigir expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales e individuales del cliente de hoy. Se trata de dirigir a la organización para satisfacer las necesidades especiales del presente y los requerimientos del futuro.
- *Conocimientos y aprendizaje*: La capacidad de las organizaciones de aprender, determinando las variables que afectan su desarrollo, generando capacidad de anticipación cuando alguno de los factores que la afectan, bien sea internos o externos, esté a punto de cambiar.

Por último, Sánchez (2013, pág. 79) menciona la clasificación de los indicadores según el Balanced ScoreCard, el cual hace referencia a dos tipos de indicadores, que son: de resultados y de guía.

- *Indicadores de resultado*: Su finalidad es medir de la manera más directa posible el nivel de logro alcanzado.
- *Indicadores inductores de actuación o indicadores guía*: Nos informan en cada momento acerca del nivel de logro alcanzado con relación a cada Objetivo.

Según lo indicado por Atehortúa (2005), los indicadores pueden orientarse a alguno de los tres factores de la siguiente tabla.

<i>Eficiencia (Recursos)</i>	<i>Eficacia (Atributos)</i>	<i>Efectividad (Impacto)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra • Materia prima • Máquinas y equipos • Tiempos • Gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Oportunidad • Amabilidad • Confiabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Productividad • Cobertura • Participación

Fuente: Tomada de indicadores de gestión por Atehortúa

Ilustración 8

Según Atehortúa (2005), define la eficiencia, la eficacia y efectividad de la siguiente manera:

Eficiencia: Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar la gestión frente a la optimización

Eficacia: Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar la calidad de su gestión en términos de los atributos propios de sus resultados.

Según la siguiente ilustración:

<i>Caso 1</i>	<i>Caso 2</i>
$\frac{\text{Número de unidades con un atributo}}{\text{Número de unidades producidas}}$	$\frac{\text{Número de unidades sin un atributo}}{\text{Número de unidades producidas}}$

Tabla 3.6 Ejemplos prácticos de indicadores de eficacia

<i>Ejemplo</i>	<i>Factor</i>	<i>Indicadores de eficacia</i>
1	Calidad	$\frac{\text{Número de trámites no conformes}}{\text{Número de trámites realizados}}$
2	Oportunidad	$\frac{\text{Número de despachos en menos de tres días}}{\text{Número de despachos realizados}}$
3	Amabilidad	$\frac{\text{Número de personas entrevistadas que piensan que nuestro personal es amable en su atención}}{\text{Número de personas entrevistadas}}$

Fuente: Tomada de indicadores de gestión por Atehortúa (2005)

Ilustración 9

Efectividad: Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar el impacto de la misión u objetivo de sus procesos. Este impacto se mide en términos de rendimiento frente a lo programado, la productividad según su capacidad instalada, cobertura y parificación, entre otros aspectos, como se ve en la siguiente ilustración.

<i>Ejemplo</i>	<i>Factor</i>	<i>Indicadores de efectividad</i>
1	Rendimiento	$\frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades programadas}}$
2	Productividad	$\frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de capacidad teórica}}$
3	Cobertura	$\frac{\text{Población total beneficiada}}{\text{Total de ventas de la compañía}}$
4	Participación	$\frac{\text{Total de ventas de la compañía}}{\text{Total de ventas del sector}}$

Fuente: Tomada de indicadores de gestión por Atehortúa

Ilustración 10

Atehortúa (2005) también, menciona otros indicadores que son usados con el fin de controlar la gestión de los procesos desde perspectivas diferentes a la eficiencia, eficacia y efectividad, como lo son de gestión ambiental, gestión financiera y gestión del talento humano, los cuales define a continuación:

Gestión ambiental: Las normas ISO 14004 e ISO 14030 establecen la necesidad de implementar y mantener un sistema de indicadores de desempeño ambiental de la organización y del propio desempeño del sistema de gestión ambiental.

Gestión financiera: La gestión financiera de las organizaciones es uno de los primeros procesos en que primero se establecieron y generaron indicadores de gestión. El análisis vertical y horizontal de los estados financieros permite correlacionar, mediante diferentes indicadores, el desempeño económico de la organización, tanto en lo actual (análisis vertical) como en lo histórico (análisis horizontal)

Gestión del talento humano: Cada vez más adquiere mayor importancia la medición relativa al talento humano de las organizaciones, en cuanto a que el mismo se considera parte fundamental del capital empresarial y activo básico para lograr el mejoramiento de los procesos.

Desde la perspectiva de otro autor, Mejía (S.F) define la eficiencia, eficacia y efectividad de la siguiente manera:

Eficacia: Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Eficiencia: Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Efectividad: Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

E indica que generalmente se proponen las siguientes fórmulas para hacer la medición.

EFICACIA		EFICIENCIA		EFECTIVIDAD
RA / RE		$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$		$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}$
				Máximo puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 – 20%	0	Muy eficiente > 1	5	
21 – 40%	1	Eficiente = 1	3	
41 – 60%	2			
61 – 80%	3	Ineficiente < 1	1	
81 – 90%	4			
>91%	5			

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

Fuente: Indicadores de efectividad y eficiencia según Mejía (S.F.)

Ilustración 11

También, otra clasificación de indicadores que se está midiendo en la actualidad en las empresas y ha tomado fuerza en esas empresas que buscan la mejora continua y el desarrollo constante, son los indicadores de innovación, según Lugones (S.F.) organiza estos indicadores en 3 grandes bloques como lo son:

1. Estrategias innovativas
2. Resultados de las actividades de innovación y Apropiabilidad
3. Obstáculos a la innovación, Fuentes de Financiamiento y Aprovechamiento de Instrumentos Públicos.

Según Lugones (S.F.) *Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de innovación*. Banco Iberoamericano de Desarrollo. En materia de calificaciones resulta importante contar al menos tres tipos de indicadores: los asociados a recursos humanos para la innovación, aquellos que dan cuenta de la calificación de los recursos humanos en general, los que dan cuenta la organización del trabajo y los que

describen la intensidad y característica de los recursos humanos en actividades de innovación.

Otra clasificación de los indicadores nos habla de cómo se clasifican actualmente indicadores con los cuales se trabajaba anteriormente, pero que con la dinámica empresarial y el desarrollo han ido adaptándose a estos cambios, según Tolón y Lastra (2007), se pueden clasificar de las siguientes tres maneras:

- *Clasificación según el Ámbito geográfico*

- Internacional- Nacional y Regional (CC.AA y Provincial)
- Local (Comarcas y Municipios)

- *Clasificación según la naturaleza del sistema de Indicadores*

- Exclusivamente ambientales
- De sostenibilidad ambiental, social y económica

- *Clasificación según el sector considerado*

- Integral. Abarca el conjunto del desarrollo.
- Sectorial. Aplicados a sectores aislados: Turismo, Agricultura, Urbanismo, Transporte, Energía,...

Por último, podemos hablar de los KPI'S los cuales según Lanza (2016), "Puede ser útil agrupar los KPI en categorías basadas en la visión, estrategia y los objetivos de la empresa, ya que esto puede ayudar a definirlos correctamente, a conocer la relevancia y a evitar posibles solapamientos entre ellos.

Por otra parte, Lanza (2016), propone una clasificación que puede servir al momento de construir KPI's, los cuales refleja en la siguiente imagen:

Categoría del Indicador	Descripción
Rendimiento	Los servicios son relevantes y apropiados para la organización.
Confiabilidad	La prestación de servicios es consistente, fiable y confiable.
Capacidad de respuesta y puntualidad	Las respuestas a las solicitudes de los clientes y la prestación de servicios se realizan dentro de los plazos y otras medidas de calidad.
Relaciones	Los miembros del equipo prestan servicios con tacto, reconocimiento, respeto y consideración.
Recursos	Tiempo, presupuesto y costos
Seguridad	Se protege la integridad y la privacidad de los datos

Fuente: Categorías de indicadores del desempeño, Lanza (2016)

Ilustración 12

Luego de tomar en cuenta las clasificaciones previamente mencionadas, se procedió a elaborar un resumen visual que engloba cada una de las categorías. Destacando así la importancia de proponer, diseñar y medir indicadores que se dirijan a cada una de las necesidades y estrategias que tienen las organizaciones para tener un control adecuado de sus procesos. Se resumen las clasificaciones de la siguiente manera:

CLASIFICACIÓN	INDICADORES
Eficiencia	Número de usuarios atendidos en una hora
Eficacia	Porcentaje de clientes satisfechos
Efectividad	Porcentaje de tareas pendientes
Talento Humano	Porcentaje de ausentismo
Financieros	Rotación de cartera
Gestión ambiental	Indicador de residuos reciclados (IRR)
Innovación y desarrollo	Indicadores seleccionados de conocimiento, actitudes y prácticas según se miden en una encuesta
KPI'S	Tasa de conversión de Leads a Ventas

Fuente: Autor propio

Ilustración 13

Tomando en consideración las definiciones realizadas por el autor Atehortúa y el autor Mejía, se determinaron los indicadores de gestión para el proceso de atracción y selección del talento humano siguiendo su clasificación en términos de eficiencia, eficacia y efectividad. A continuación, en la siguiente tabla, los indicadores que se determinaron:

INDICADORES	CLASIFICACIÓN
Calidad del proceso de selección (retención)	Eficacia
ANS	Eficiencia
Calidad fuente de reclutamiento	Eficacia
Tasa de respuesta encuestas por proceso cerrado	Eficacia
Tasa de cubrimiento	Efectividad
Tasa de finalización de solicitudes	Efectividad
Efectividad del embudo	Efectividad
Porcentaje de posiciones abiertas	Eficacia
Costos por contratación	Eficiencia
Costo de rotación	Eficiencia

Fuente: Autor propio

Ilustración: Indicadores de recursos humanos según eficiencia, eficacia y efectividad

Ilustración 14

MATRIZ DOFA

Una matriz FODA es una herramienta que ayuda a las empresas a identificar sus fortalezas y debilidades internas y analizar oportunidades y amenazas externas. Con esta información, las empresas pueden tomar decisiones o implementar planes desde una perspectiva estratégica.

Según, Ponce (2006), “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.”

Esta herramienta, puede brindar información valiosa para la construcción de indicadores de gestión, al permitir identificar los factores que afectan la organización desde una perspectiva interna y externa que pueden impactar en el desempeño de esta. Los indicadores de gestión derivan de estos factores que se analizan en la Matriz DOFA y permite monitorear, controlar y tomar decisiones basadas en el análisis de estos componentes internos y externos.

FORTALEZAS: <ul style="list-style-type: none">● Un equipo capacitado.● Cercanía con las empresas clientes.● Permiten conocer al candidato y saber que otras habilidades posee.● Existe un buen ambiente laboral en el equipo.	DEBILIDADES: <ul style="list-style-type: none">● Equipo muy nuevo.● Cantidad de fases del proceso.● Tiempos de reclutamiento y selección.
OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:

<ul style="list-style-type: none"> ● Se está definiendo la estructura del proceso ● Centralización del proceso de atracción y selección en los negocios 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fuentes de reclutamiento. ● Escasez de personal capacitado. ● Alta rotación debido a diversos temas internos.
---	---

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 15 Matriz DOFA

En la matriz DOFA podemos evidenciar diversas fortalezas que identifican al proceso de Atracción y Selección del Talento Humano. Por esta razón, hay que tener en cuenta también los factores que pueden afectar o beneficiar, para así implementar estrategias alineadas al equipo y que a su vez permitan mitigar los riesgos que se pueden presentar.

<p>Estrategias FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia de desarrollo de habilidades. 	<p>Estrategias DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la eficiencia: evaluando y optimizando el proceso, mejorando los tiempos del proceso.
<p>Estrategias O:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia de diseño de estructura del proceso, para así eliminar posibles redundancias y optimizar el proceso. 	<p>Estrategias FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diversificación de fuentes de reclutamiento: explorar diversas fuentes de reclutamiento como redes sociales.

--	--

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 16 Estrategias

MATRIZ EFI

La matriz EFI, es una herramienta que permite a las empresas realizar una evaluación de los procesos internos, esta proporciona información valiosa para la empresa y sus procesos, la cual por medio de unos valores expresa si la empresa o el proceso es fuerte o en su caso débil dependiendo del resultado. Cuando el resultado es mayor a 2.5, quiere decir que es fuerte y cuando es menor quiere decir que esta es débil. Ahora bien, teniendo en cuenta los resultados obtenidos del proceso de Atracción y Selección del Talento Humano en Celerix, es fuerte al ver la relación entre sus fortalezas y debilidades.

Ilustración

Factores claves internos	Peso	Calificación	Resultado ponderado
FORTALEZAS			
Equipo capacitado	20%	4	0.8
Cercanía con los clientes	10%	4	0.4
El proceso permite conocer al candidatos y sus habilidades	10%	3	0.3
Existe un buen ambiente laboral	10%	3	0.3
Promedio fortalezas			1.80
DEBILIDADES			
Equipo nuevo	15%	2	0.3
Contidad de fases del proceso	15%	3	0.45
Tiempos del proceso	20%	3	0.6
Promed debilidades			1.35

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 17

El proceso de Atracción y Selección del talento humano a la fecha se ha caracterizado por tener un equipo capacitado, cercano con los clientes, con los clientes y candidatos que se involucran en el proceso de selección.

Ahora bien, aunque se tiene un buen nivel de satisfacción sobre los procesos de selección, es algo que en muchas ocasiones puede llegar a tomarse más tiempo del que se pactó con los líderes del proceso y candidatos.

MATRIZ EFE

Factores claves internos	Peso	Calificación	Resultado ponderado
OPORTUNIDADES			
Definición de estructura	20%	4	0.8
Centralización del proceso	15%	3	0.45
Mejoramiento del proceso	15%	4	0.6
Promedio fortalezas			1.85
AMENAZAS			
Fuentes de reclutamiento	10%	2	0.2
Escases de personal capacitado en determinadas vacantes	10%	2	0.2
Coordinación de entrevistas	10%	1	0.1
Alta rotación debido a diversos temas internos	20%	1	0.2
Promedio debilidades			0.7

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 18

De acuerdo con los resultados objetivos del análisis del cuadro anterior, el cual nos muestra que el valor total de las oportunidades es de un 1,85 y el valor total de las amenazas es de un 0,7.

De igual manera que la Matriz EFI, si es un valor menor a 2,5 indica que los resultados no son negativos y si es mayor a este puntaje de 2,5 es positivo.

FASE 2 DETERMINAR

La propuesta de indicadores se realizó de acuerdo con los retos y misiones que tiene el área de selección del personal, ya que en Celerix como tal no se maneja una visión y misión convencional, sino que cada una de sus áreas define esos retos y misiones que van a contribuir al crecimiento y desarrollo de la organización de la manera más brillante posible. De acuerdo con lo anterior, los retos y misiones que tiene el área son los siguientes Según Celerix (2021):

- 1.** Acompañamos a nuestros colaboradores en el ciclo de desarrollo de su vida laboral, desde la atracción hasta su retiro.
- 2.** Nuestros pilares para el desarrollo de cada estrategia son, el código de comportamiento, valores empresariales, reglamento interno de trabajo y herramientas de liderazgo. Además, contamos con diferentes métodos de acompañamiento que propician la formación y desarrollo de la cultura de nuestra empresa, en nuestros colaboradores.
- 3.** Impulsamos el crecimiento de las personas, somos creativos, hacemos que las cosas sucedan, para enlazar los propósitos personales de nuestros colaboradores con el de nuestra empresa, permitiendo su crecimiento personal y profesional.

Por ende, para el proceso de atracción y selección se propusieron los siguientes indicadores luego del análisis de la organización en general y el proceso específicamente, los cuales fueron:

Nombre del indicador	Área	Meta	Tendencia	Frecuencia	Encargado
Calidad del proceso de selección (retención)	Atracción y selección del talento humano	10%	Aumento	Semestral	Profesionales de atracción
ANS	Atracción y selección del talento humano	10%	Aumento	Mensual, trimestral	Profesionales de atracción
Calidad fuente de reclutamiento	Atracción y selección del talento humano	10%	Aumento	Semestral o anual	Proveedores, jefe de atracción y selección, profesionales de atracción
Tasa de respuesta encuestas por proceso cerrado	Atracción y selección del talento humano	20%	Aumento	Mensual, trimestral	Profesionales de atracción
Tasa de cubrimiento	Atracción y selección del talento humano	10%	Aumento	Trimestral	Profesionales de atracción
Tasa de finalización de solicitudes	Atracción y selección del talento humano	10%	Aumento	Trimestral	Profesionales de atracción
Efectividad del embudo	Atracción y selección del talento humano	20%	Aumento	Semestral	Equipo de atracción y selección
Porcentaje de posiciones abiertas	Atracción y selección del talento humano	15%	Aumento	Anual	Jefe de atracción

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 19

VIABILIDAD DE LOS INDICADORES

La viabilidad de los indicadores se asignó teniendo en cuenta las necesidades del equipo de mejorar el proceso de selección enfocado en la disminución de tiempos y a las prioridades expresadas en los grupos primarios, también teniendo en cuenta la información que se tiene en el momento y la facilidad de obtener está en un plazo mediano a corto plazo, los otros indicadores quedarán sujetos a revisión por parte del equipo luego de inicialmente realizar la prueba piloto de los escogidos inicialmente para iniciar a ejecutar según su prioridad e información que se tiene a la fecha.

VIABILIDAD DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN			
Indicador	¿Se tiene información a la fecha para su correcta medición?		Prioridad
	Sí	No	
ANS	X		Alta
Calidad del proceso de selección (retención)	X		Alta
NPS (Candidato y líder)	X		Alta
Calidad fuente de reclutamiento		X	Media
Tasa de respuesta encuestas por proceso cerrado		X	Baja
Tasa de cubrimiento	X		Media
Tasa de finalización de solicitudes		X	Baja
Efectividad del embudo		X	Baja
Porcentaje de posiciones abiertas	X		Media
Costos por contratación	X		Media
Costo de rotación		X	Alta

Ilustración 20

DEFINICIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS

Esta reunión tuvo como objetivo principal establecer los detalles y definir los pasos a seguir para iniciar a recopilar la información de los candidatos y de manera interna que puedan ser potenciales y hacer más viable la propuesta de indicadores de gestión.

En la reunión se abordaron temas como:

- Establecer el plazo y la fecha límite para la recolección de información
- Se determinó los métodos y herramientas que se utilizarán para recopilar la información, como, por ejemplo: encuesta para candidatos de nuevo ingreso o internos, que se les haga el proceso para una vacante interna, revisión de las fuentes de reclutamiento, entrevistas, información que se obtenga de la base de datos principal y grupos primarios realizados cada 15 días de manera presencial.
- Se mencionó la importancia de que cada miembro del equipo brinde la información de manera veraz y sin errores para su correspondiente cálculo y análisis.

- Se estableció por qué medios se comparte la información, la cual se va a realizar por la carpeta que tiene el equipo.

En la reunión se presentaron diferentes opiniones respecto al tema de la recolección de información, en el cual los integrantes hicieron sugerencias de lo que se planteó y se adaptó de acuerdo con lo hablado en la reunión.

Objetivos estratégicos

- Incrementar el número de personas contratadas al trimestre
- Implementar acciones de mejora en los procesos de selección
- Disminuir la deserción de los candidatos en las diferentes etapas del proceso de selección
- Disminuir los tiempos del proceso de selección

FASE 2. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE INDICADORES

ENCUESTA

La encuesta es un medio que tienen los investigadores para constatar una hipótesis al realizar una serie de preguntas cerradas a una muestra poblacional, sobre la que quiere realizarse una investigación. Para la *Encuesta de Satisfacción* que va dirigida a las personas seleccionadas y la encuesta de *Satisfacción del Proceso de Selección Líderes* que va dirigida a los clientes que solicitan los candidatos, las preguntas de las encuestas se pueden encontrar en el anexo 1 y 2.

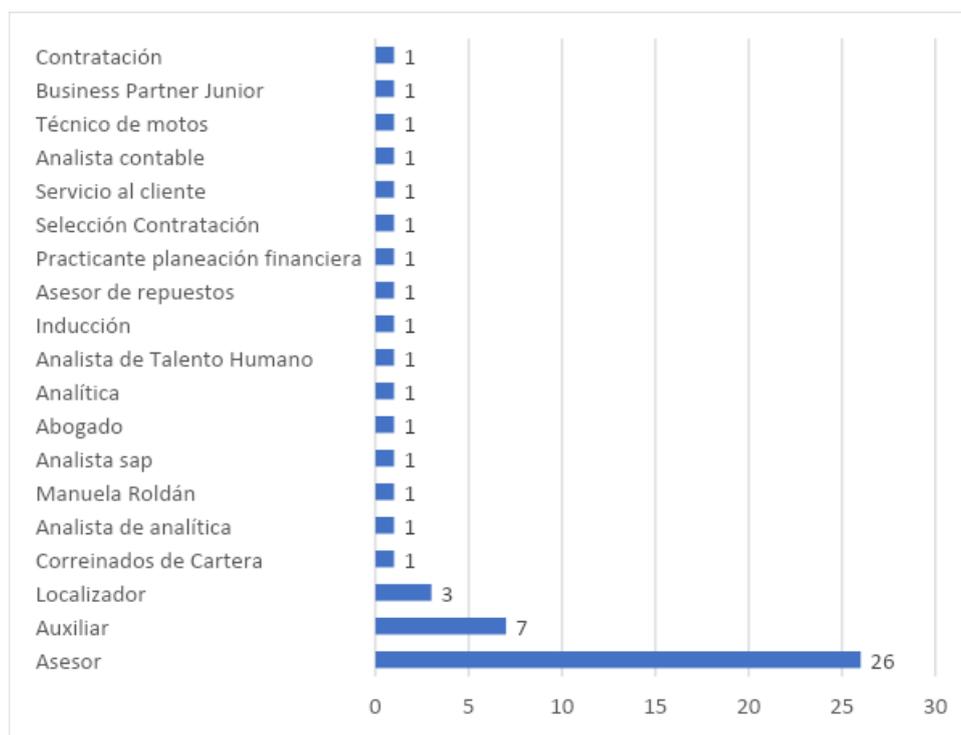
FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

La fuente primaria usada será por medio de dos encuestas que, en su orden, una contiene 10 preguntas que corresponde a la encuesta de satisfacción del proceso de selección a candidatos con una muestra de 52 respuestas y la otra tiene 8 preguntas, la cual corresponde a la encuesta de satisfacción líderes con una muestra de 15 respuestas. Las cuáles serán tabuladas, graficadas y explicadas, para identificar posibles oportunidades de mejora que pueda tener el equipo de Selección y también identificar esos cuellos de botella que pueden estar afectando el proceso en la actualidad. La información detallada de la tabulación podrá ser observada en el anexo 3 y 4.

Análisis de los resultados encuesta candidatos.

La tabulación de la encuesta permite analizar los datos de la información, su recolección posibilita hallar resultados que serán utilizados en el objeto de estudio. La encuesta fue respondida por 52 personas, todas ellas seleccionadas por el equipo de atracción y selección del personal en Celerix.

- Nombre del proceso de selección en el que participaste:



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

Ilustración 21

Análisis de los resultados gráficos 1.

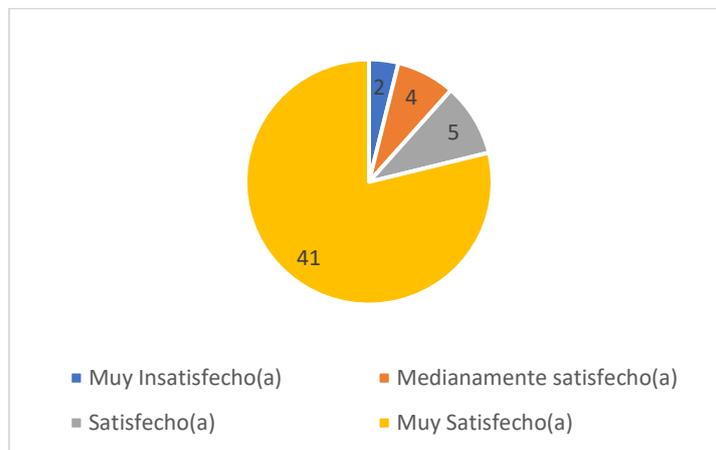
En esta pregunta podemos identificar que los procesos que más han respondido la encuesta son asesores, que corresponde a 26 respuestas, dejando en evidencia que uno de los cargos más solicitados es asesor. En segundo lugar, se puede observar que, con una frecuencia de 7, están los(as) auxiliares y en tercer lugar, con una frecuencia de 3, se encuentran los localizadores, el restante de la muestra corresponde a una frecuencia de 1 por cada uno de los diferentes cargos restantes.

2. Responde a cada ítem de acuerdo con tu experiencia y a cómo te sentiste durante el proceso de selección, según la siguiente escala de valoración, donde: 1. Estoy muy insatisfecho(a) y 5 Muy satisfecho(a).

2.1 ¿El trato por parte del equipo de Selección fue cercano, amable y respetuoso?

Muy Insatisfecho(a) 2. Insatisfecho(a) 3. Medianamente satisfecho(a) 4. Satisfecho(a) 5. Muy Satisfecho(a)

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

Ilustración 22

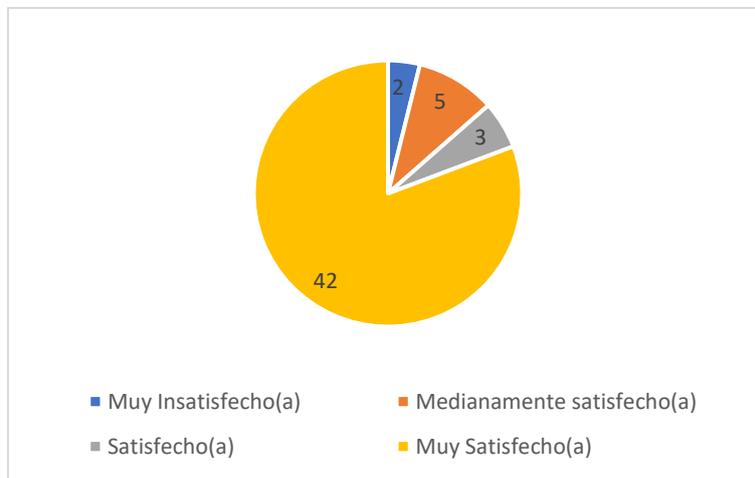
Análisis de los resultados gráficos 2.

De acuerdo con la gráfica, se puede evidenciar que, de una muestra de 52 personas, 41 de ellas están muy satisfechas con el trato brindado por las profesionales de atracción y su equipo, 5 están satisfechos con el trato, 4 están medianamente satisfechos y 2

2.2 ¿Los horarios acordados para los diferentes espacios del proceso fueron oportunos y nuestro equipo fue puntual?

Muy Insatisfecho(a) 2. Insatisfecho(a) 3. Medianamente satisfecho(a) 4. Satisfecho(a) 5. Muy Satisfecho(a)

Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix

Ilustración 23

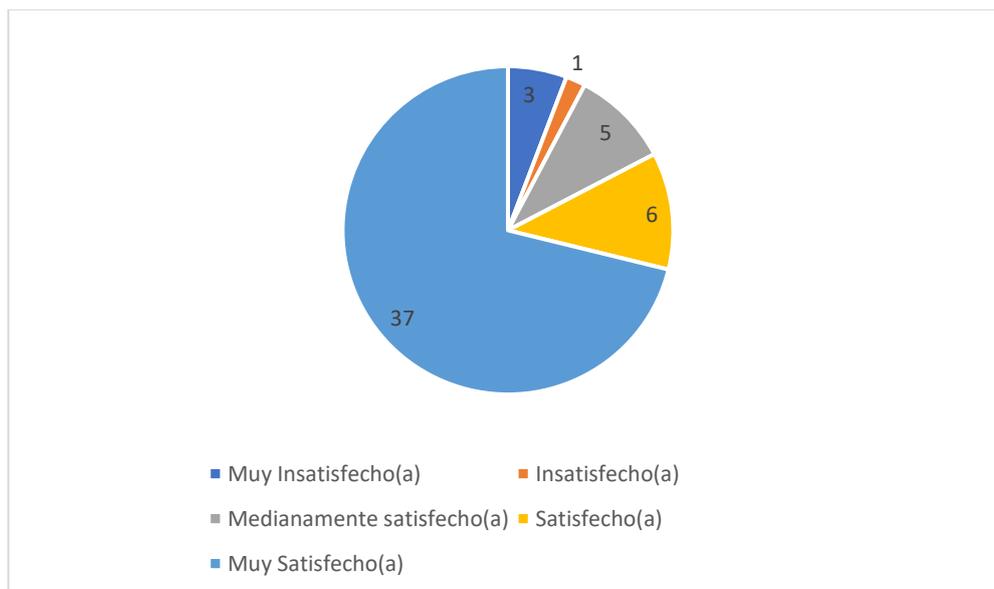
Análisis de los resultados gráficos 3.

En esta pregunta, 42 de las 52 personas encuestadas indicó estuvo muy satisfecho(a) con los horarios acordados, 5 medianamente satisfechos(a), 3 satisfechos y 2 de ellos muy insatisfechos(a), frente a los horarios acordados en cuanto a lo oportuno y puntual por parte de las profesionales.

2.3 ¿La información brindada por el equipo de selección fue oportuna y suficiente durante todo el proceso de selección? (información tanto del proceso, como del cargo y de la Compañía)

Muy Insatisfecho(a) 2. Insatisfecho(a) 3. Medianamente satisfecho(a) 4. Satisfecho(a) 5. Muy Satisfecho(a)

Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix

Ilustración 24

Análisis de los resultados gráficos 4.

De los encuestados, 37 personas respondieron estar muy satisfecho (a), 6 respondieron que estuvieron satisfecho (a), 5 respondieron que estuvieron medianamente satisfechos

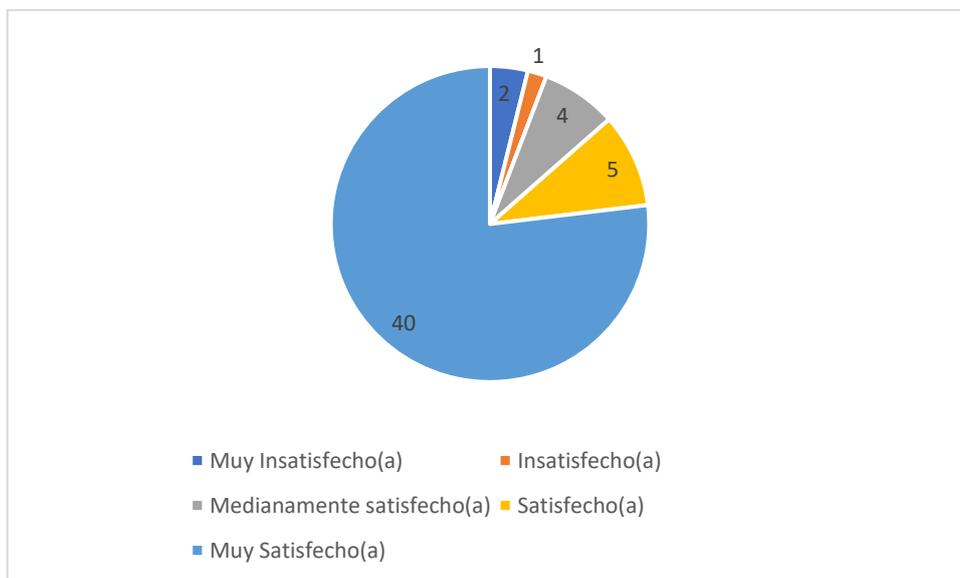
(a), 3 respondieron estar muy insatisfechos (a) y 1 respondió estar insatisfecho (a) con la información brindada por el equipo de selección fue oportuna y suficiente durante todo el proceso de selección.

2.4 ¿La información brindada por el equipo de selección fue oportuna y suficiente durante todo el proceso de selección? (información tanto del proceso, como del cargo y de la Compañía)

¿Cómo valoras tú percepción sobre los espacios y tiempos invertidos en el proceso de selección?

Muy Insatisfecho(a) 2. Insatisfecho(a) 3. Medianamente satisfecho(a) 4.
Satisfecho(a) 5. Muy Satisfecho(a)

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

Ilustración 25

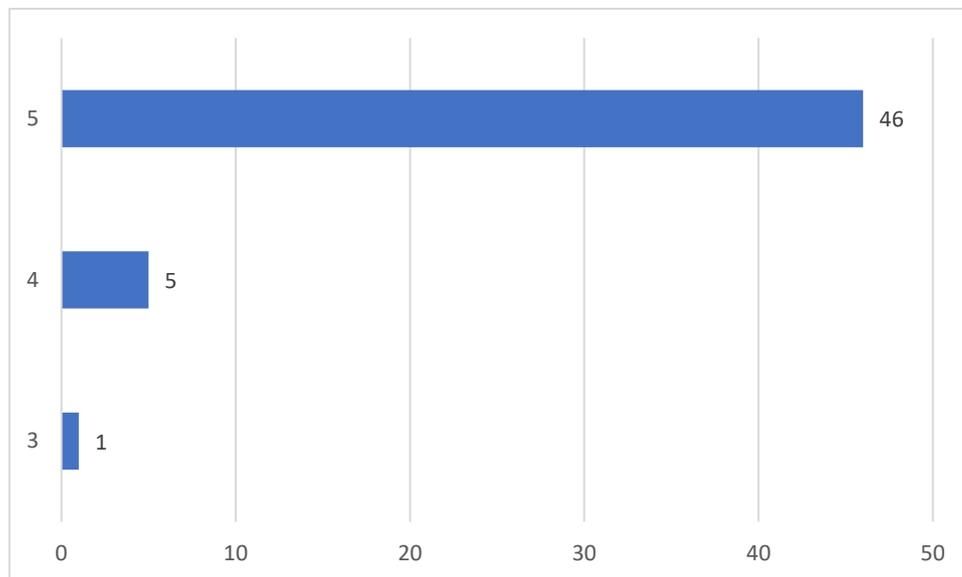
Análisis de los resultados gráficos 5.

El resultado demuestra que 40 de las 52 personas encuestadas respondieron estar muy satisfecho(a) sobre los espacios y tiempos invertidos en el proceso de selección, 5 respondieron estar satisfecho(a), 4 estar medianamente satisfecho (a), 2 muy insatisfecho (a) y 1 muy insatisfecho (a) sobre los espacios y tiempos invertidos en el proceso.

3. ¿Cómo evalúas tú nivel de satisfacción con el Proceso de Selección en general?

1_ 2_ 3_ 4_ 5_

Gráfica 6.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

Ilustración 26

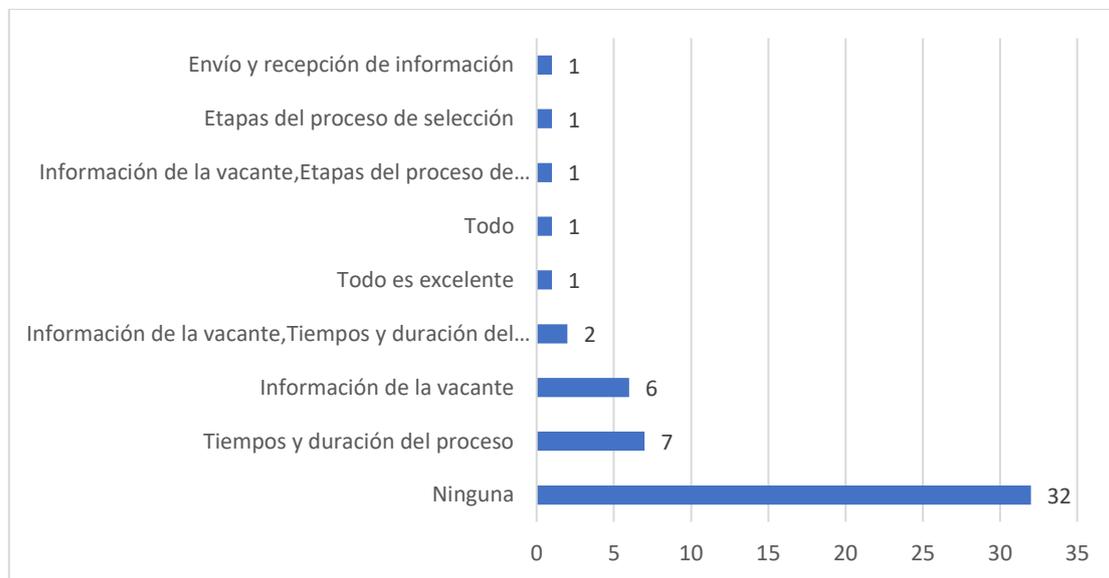
Análisis de los resultados gráficos 6.

Según el gráfico anterior, en una calificación del uno al cinco, 46 de los encuestados calificaron con 5 el nivel de satisfacción del proceso de selección, las otras 5 personas calificaron con un 4 el proceso de selección y una de ellas con 3 de calificación. Lo que nos deja ver que la muestra de 5 es la más significativa.

4. ¿Consideras qué el proceso de selección podría implementar algún cambio para brindar una experiencia más satisfactoria a sus candidatos? (Puedes seleccionar varias opciones) Cuéntanos el porqué de tu respuesta, en la siguiente pregunta.

- 3 Información de la vacante
- 4 Tiempos y duración del proceso
- 5 Metodología en los espacios de conversación
- 6 Pruebas de conocimientos
- 7 Pruebas psicotécnicas
- 8 Etapas del proceso de selección
- 9 Envío y recepción de información
- 10 Ninguna.
- 11 Otro (Por favor especifique).

Gráfica 7



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

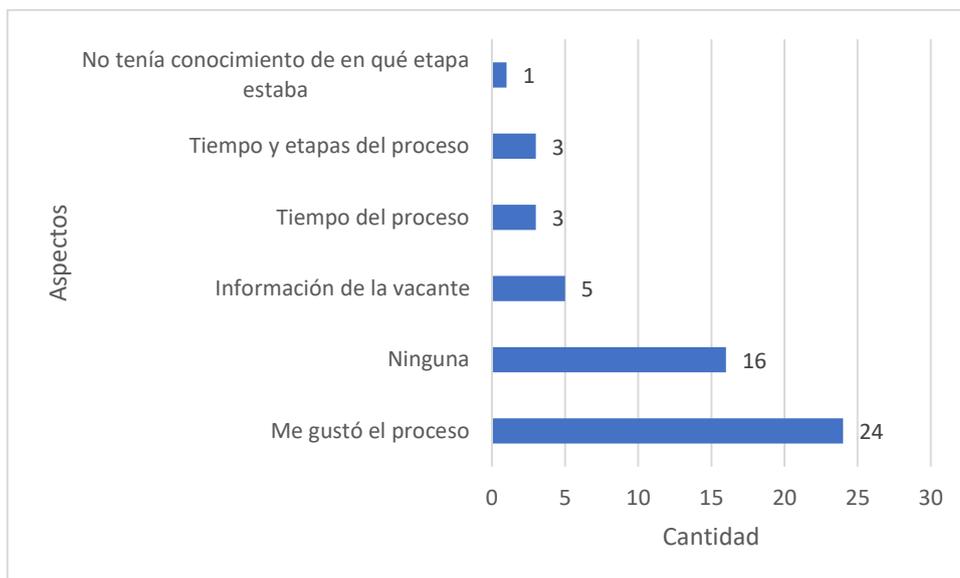
Ilustración 27

Análisis de los resultados gráfica 7.

En este gráfico, podemos observar que 37 personas respondieron que no le agregarían o sugeriría ningún cambio al proceso de selección, 7 de ellos indican que los tiempos y duración del proceso podrían cambiarse, 6 indican la información sobre la vacante podría cambiarse, dos de ellos indican la información de la vacante y el tiempo de duración del proceso podrían cambiarse, 1 selecciona que todo es excelente, 1 selecciona que la información de la vacante y las etapas del proceso podrían cambiarse, 1 selecciona que las etapas del proceso podrían cambiarse y por último, 1 selecciona que el envío y recepción de los documentos.

5. Amplíanos tu respuesta anterior, con la intención de optimizar nuestros procesos.

Gráfica 8



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

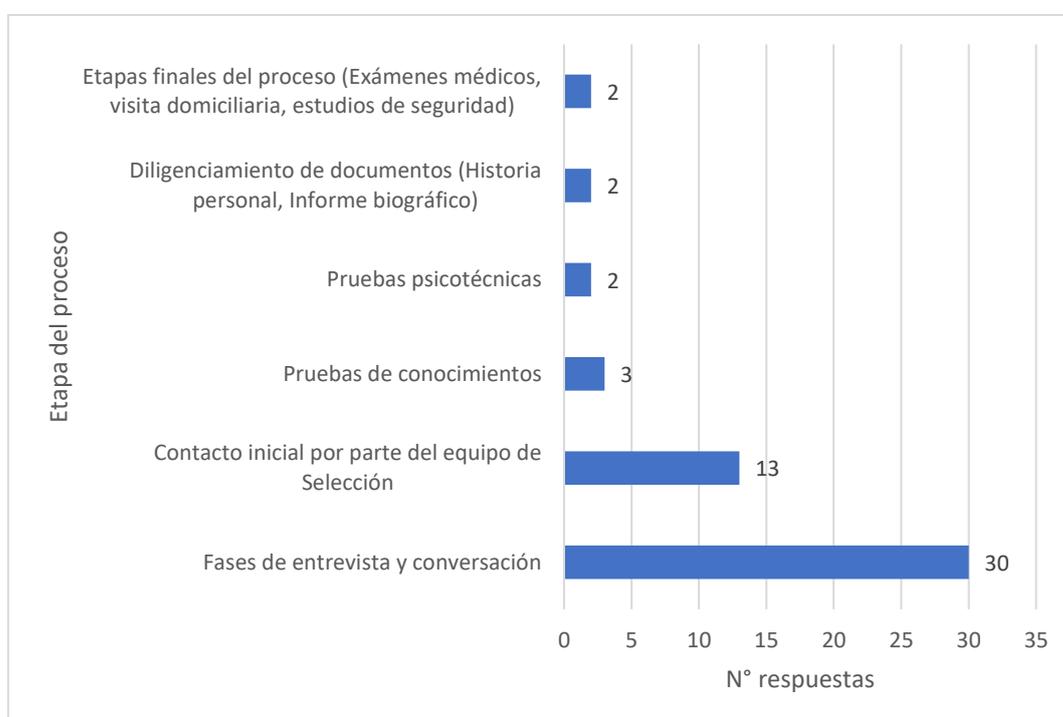
Ilustración 28

Análisis de los resultados gráfica 8.

En esta pregunta, 24 personas respondieron que les gustó el proceso, en segundo lugar, con 16 respuestas indicaron que no tenían ninguna opinión, en tercer lugar, con 5 respuestas, indicaron que la información de las vacantes es un aspecto para cambiar, 3 personas respondieron que los tiempos del proceso, 3 que el tiempo y etapas del proceso y 1 que no tenía conocimiento de en qué etapa estaba.

6. ¿Cuál fue la etapa del proceso de Selección que más disfrutaste?

Gráfica 9



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

Ilustración 29

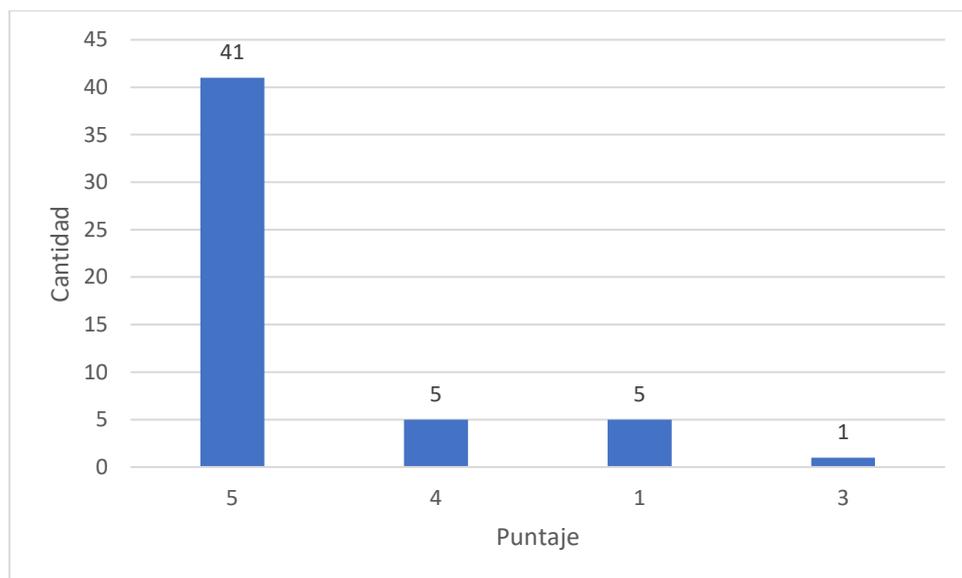
Análisis de los resultados gráfica 9.

Según las respuestas, con una cantidad de 30 respuestas, la fase que más disfrutaron del proceso de selección fueron *las fases de entrevista y conversación*, en segundo lugar, con 13 respuestas, fue el *contacto inicial por parte del equipo de Selección*, con 3 respuestas las *pruebas de conocimientos*, 2 personas respondieron que

las pruebas psicotécnicas, otras 2 que el diligenciamiento de los documentos y por último otras 3 respondieron que las etapas finales del proceso.

7. califica tú experiencia al momento de realizarte los exámenes médicos

Gráfica 10



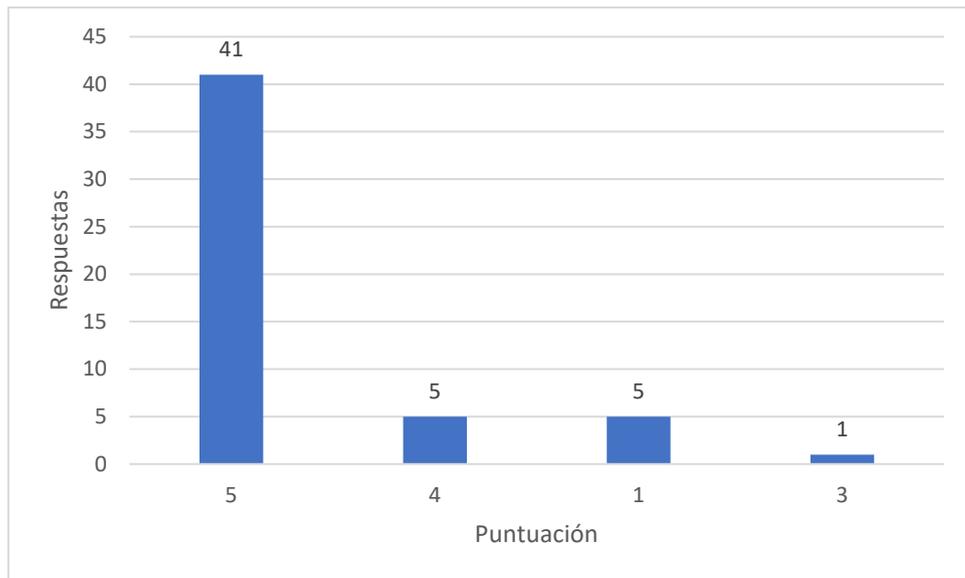
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

Ilustración 30

Análisis de los resultados gráfica 10.

8. Califica tú experiencia con el proveedor de servicios de seguridad (estudio de seguridad, visita domiciliaria)

Gráfica 11



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

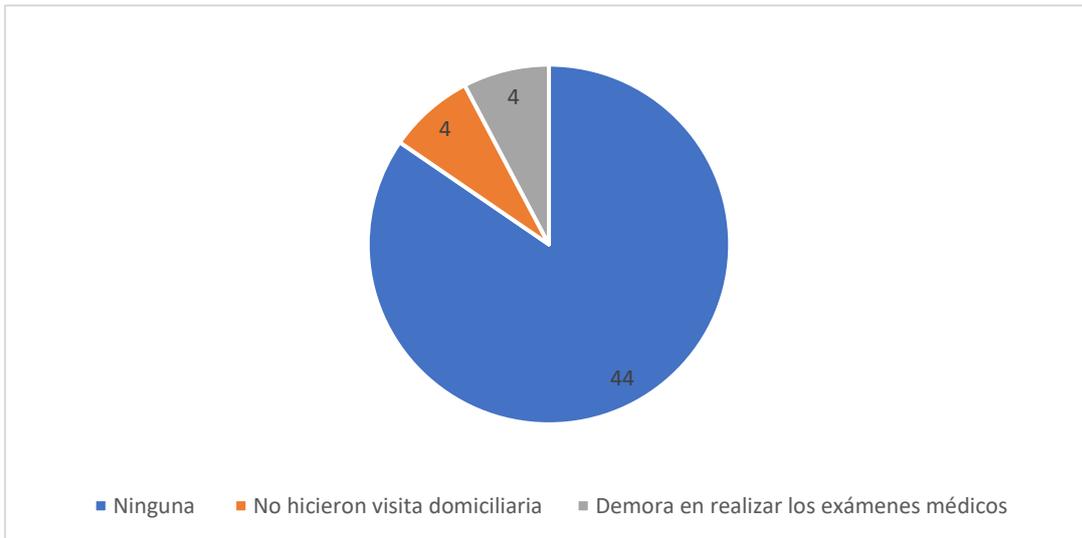
Ilustración 31

Análisis de los resultados gráfica 11.

En esta gráfica, 41 personas respondieron con una puntuación de 5 sobre la experiencia con el proveedor de servicios de seguridad, 5 respondieron 4, las otras 5 respuestas con una puntuación de 1 y por último una muestra que corresponde a 1 respuesta, indicó que la puntuación es de 3.

9. Tienes alguna observación sobre los proveedores de las 2 preguntas anteriores (Exámenes médicos y servicios de seguridad).

Gráfica 12



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

Ilustración 32

Análisis de los resultados gráfica 12.

En esta gráfica, la mayoría de las respuestas, que corresponde a 44 de 55 respuestas, indica, no tiene ninguna observación sobre los proveedores de exámenes médicos y estudio de seguridad, el restante, cuatro de ellos indican, no les hicieron visita domiciliaria y los otros cuatro indican se demoraron en realizarle los exámenes médicos en las instalaciones.

10. ¿Tienes alguna observación, recomendación o reconocimiento que quisieras entregar al equipo/proceso de selección?

Gráfica 13



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

Ilustración 33

Análisis de los resultados gráfica 13.

Este gráfico nos indica que 38 personas no tienen ninguna recomendación o reconocimiento para hacerle al proceso de selección del talento humano y 14 de estas personas indican que todo estuvo muy bien.

Análisis de los resultados encuesta de satisfacción líderes.

La tabulación de la encuesta permite analizar los datos de la información, su recolección posibilita hallar resultados que serán utilizados en el objeto de estudio. La encuesta fue respondida por 15 líderes, quienes solicitaron cada una de las vacantes al equipo de atracción y selección, los cuales responden una vez se cierre el proceso.

1. ¿Qué tanto consideras que el proceso de Atracción se llevó a cabo de manera objetiva, clara y transparente? (en la escala de 1 a 5 siendo 5 el mejor) 1_ 2_ 3_ 4_ 5_

Gráfica 14

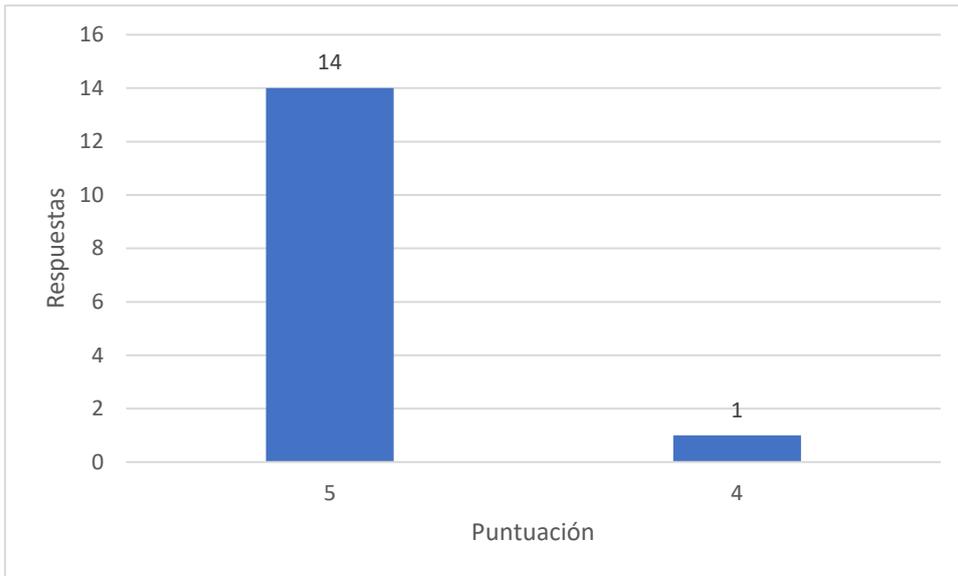


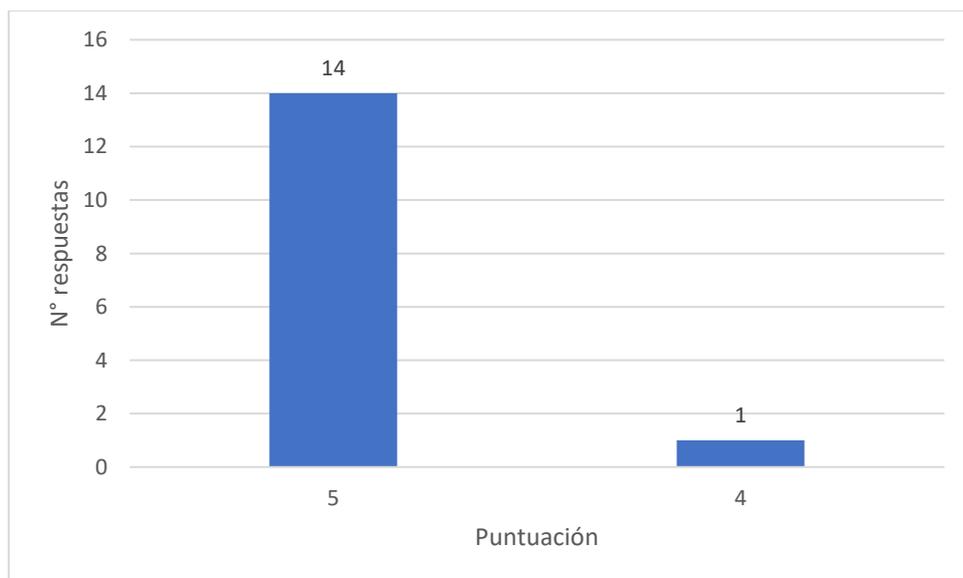
Ilustración (0). Gráfica 14.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

Ilustración 34

2. ¿Cómo valoras el nivel de servicio por parte del Profesional de Atracción que acompañó el proceso? (en la escala de 1 a 5 siendo 5 el mejor)

Gráfica 15



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

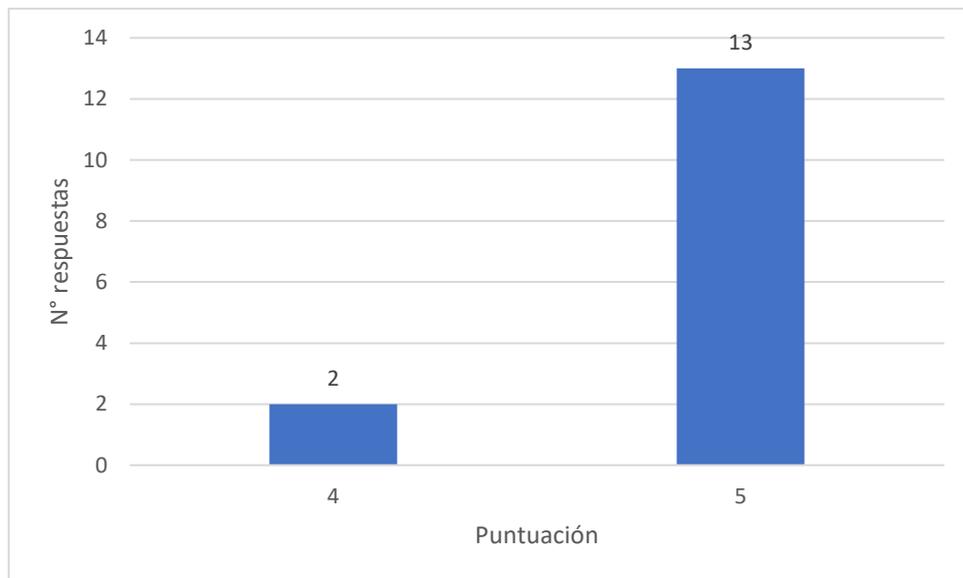
Ilustración 35

Análisis de los resultados gráfica 15.

En la siguiente respuesta, cómo se puede ver en el gráfico, casi el 100% de los encuestados respondió que la valoración que le da al profesional que realizó el proceso es de 5 que es la puntuación máxima y tuvo una respuesta de catorce personas, la otra respuesta que corresponde a 1 muestra, fue de una puntuación de 4.

3. ¿Cómo calificas los tiempos de respuesta en el proceso de Atracción? (en la escala de 1 a 5 siendo 5 el mejor)

Gráfica 16



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

Ilustración 36

Análisis de los resultados gráfica 16.

En esta pregunta, como el gráfico lo demuestra, 13 de 15 respondieron con una puntuación de 5, el otro restante que corresponde a 2 respuestas seleccionó una puntuación de 4. Esto quiere decir que los líderes al momento están conforme con los procesos que se han cerrado.

4. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción, en cuanto a la calidad del proceso de selección y al candidato seleccionado en el mismo? (en la escala de 1 a 5 siendo 5 el mejor)

Gráfica 17

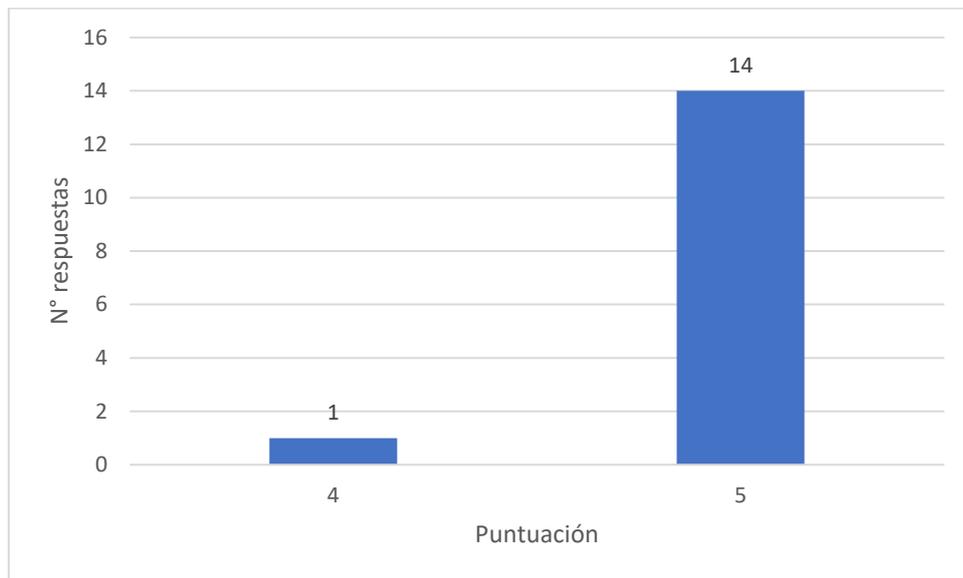


Ilustración (0). Gráfica 17.

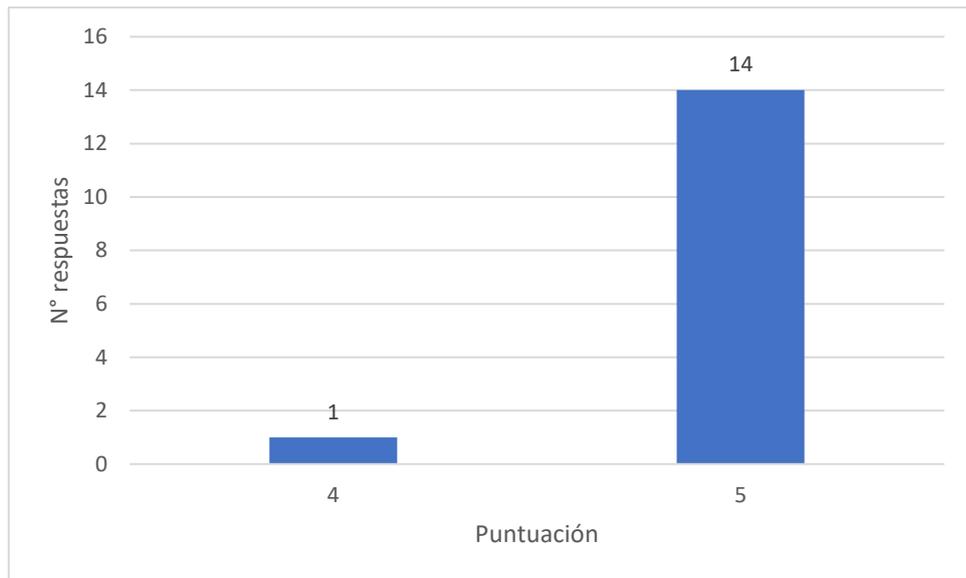
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

Ilustración 37

Análisis de los resultados gráfica 17.

5. . En general, cuál es tu nivel de satisfacción con el proceso de Selección que acabas de tener en tu equipo.

Gráfica 18



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

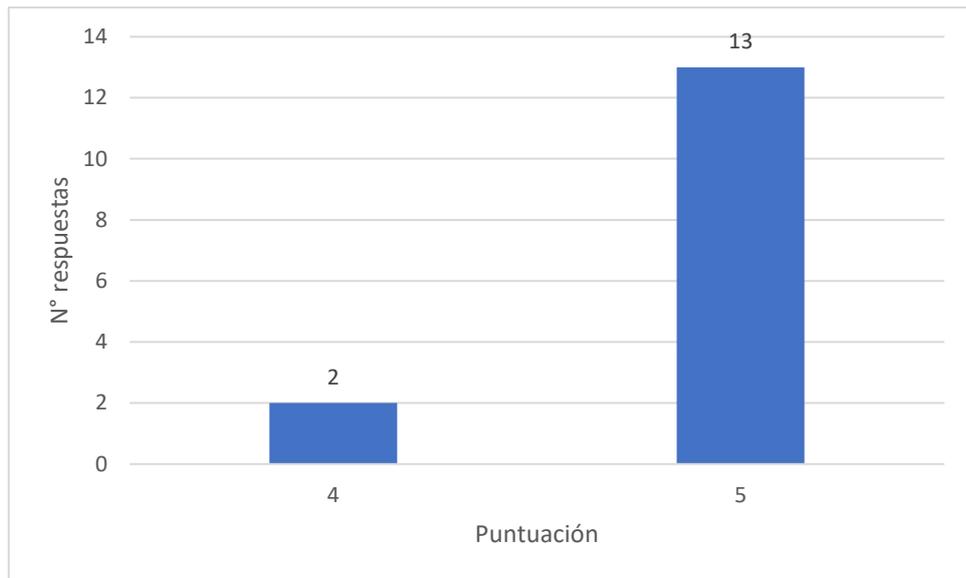
Ilustración 38

Análisis de los resultados gráfica 18.

En el anterior gráfico, se puede observar que casi el 100% de la muestra con 14 respuestas califican el nivel de satisfacción que acaban de tener en su equipo con la persona que se seleccionó es de un 5 y una de las respuestas indica que la puntuación es de 4.

6. ¿La información suministrada por el Profesional de Atracción, fue clara, oportuna y completa, en cuanto a las inquietudes que se presentaron, a la valoración de los candidatos y a las etapas que conforman el proceso de selección?

Gráfica 19



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

Ilustración 39

Análisis de los resultados gráfica 19.

En esta pregunta, según lo que nos expresa la gráfica, 13 de las quince personas encuestadas dan una puntuación máxima de 5, y el resto que son 2 personas dan una puntuación de 4, lo que nos lleva a concluir que, si fue clara, oportuna y completa, en cuanto a las inquietudes que se presentaron, a la valoración de los candidatos y a las etapas que conforman el proceso de selección.

7. Por favor amplíanos tu respuesta anterior.

¿La información suministrada por el Profesional de Atracción, fue clara, oportuna y completa, en cuanto a las inquietudes que se presentaron, a la valoración de los candidatos y a las etapas que conforman el proceso de selección?

Gráfica 20

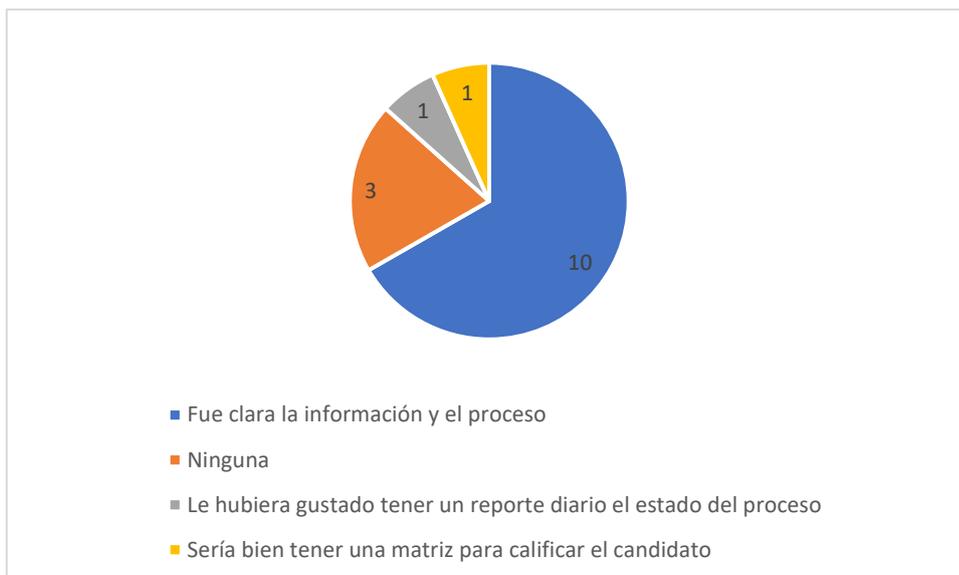


Ilustración (0). Gráfica 20.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

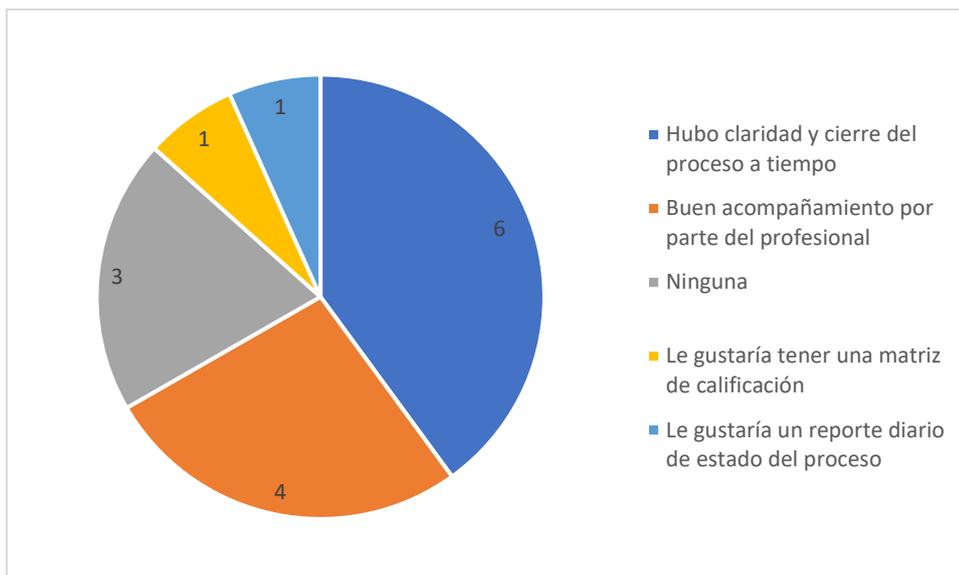
Ilustración 40

Análisis de los resultados gráfica 20.

En esta, 10 respuestas indican que la información fue clara y también el proceso por parte del profesional, 3 respuestas no indican ninguna observación, 1 respuesta indica le hubiera gustado tener un reporte diario del estado del proceso y el restante de las respuestas que sería 1, indica que sería bueno tener una matriz para calificar el candidato.

8. ¿Tienes alguna recomendación, observación o reconocimiento para realizar a nuestro equipo/proceso de selección?

Gráfica 21



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa Celerix SAS

Ilustración 41

Análisis de los resultados gráfica 21.

En el gráfico anterior, de las 15 respuestas dadas por los líderes, 6 respuestas indican que hubo claridad y cierre del proceso a tiempo, 4 respuestas indican que hubo buen acompañamiento por parte del profesional, 3 respuestas indican no se tiene ninguna observación, 1 respuesta indica le gustaría tener una matriz de calificación y, por último, una respuesta indica le gustaría tener un reporte diario de estado del proceso.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se realizó una clasificación por importancia de los indicadores de gestión, donde se llegó a la conclusión de que lo mejor para el equipo era iniciar con dos indicadores que son los de ANS y Promoción Interna, los otros que se presentaron van a quedar estructurados, pero se van a ir aplicando de manera gradual dependiendo la urgencia de su aplicación en el proceso.

En Celerix SAS cada una de las áreas maneja sus indicadores propios por proceso, pero no se tuvo acceso a esta información, por ende, los indicadores o iniciativas que se realizaron se basaron en la información brindada por el equipo de atracción y selección y también por fuentes investigativas, a continuación, en la siguiente imagen se presenta el *Balance Scorecard* para el proceso anteriormente mencionado.

PROCESO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO						
RESPONSABLE	OBJETIVO DE MÁS ALTO NIVEL SOPORTADO	CATEGORÍA DEL TABLERO DE COMANDO	INDICADOR	META (Mín)	% O INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
Profesionales de atracción	Cumplir los ANS pactados	Cliente	ANS (días pactados/días al cerrar el proceso)	Aumentar	100%	Mensual y trimestral
Profesionales de atracción	Seleccionar personal cualificado	Cliente	Retención (empleados actual/empleados al comienzo del periodo) *100	Aumentar	80%	Anual
Proveedores, jefe de atracción y selección, profesionales de	Mejorar el customer services del cliente	Cliente	NPS Líderes (Encuesta)	Aumentar	80%	Mensual o trimestral
Profesionales de atracción	Mejorar la experiencia del candidato	Interno	NPS (Encuesta)	Aumentar	80%	Trimestral
Profesionales de atracción	Identificar cuellos de botella en las fases del proceso	Interno	(N° candidatos que completan cada fase/ N° de candidatos que llegaron a cada fase) *100	Aumentar	90%	Efectividad del embudo de reclutamiento (trimestral)
Profesionales de atracción	Disminuir los costos que estén asociados al proceso de selección de personal	Financiero	Calidad fuentes de reclutamiento (N° candidatos por fuente de	Aumentar	80%	Mensual
Equipo de atracción y selección	Contar con personal capacitado y motivado en atracción y selección del personal	Aprendizaje	Herramientas que optimicen el proceso, cursos o seminarios que permitan estar al margen	Aumentar	80%	Semestral o anual
Jefe de atracción	Determinar si el proceso es largo y los candidatos abandonan este con frecuencia	Interno	T. de abandono (N° de candidatos actual/N° de candidatos que inició la solicitud)	Aumentar	2	Semestral o anual

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 42

FASE 3. ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN

De acuerdo con la información suministrada, se concluyó que a la fecha los indicadores más adecuados y completos que permiten hacer una medición de valor

alineado a la estrategia del equipo son el ANS y el NPS, ya que estos son los más viables debido a la información que al momento se tiene y también permiten evaluar diferentes aspectos de sus procesos tanto internos como externos para identificar esos cuellos de botella que puedan surgir al momento de realizar las actividades.

El siguiente indicador es una construcción en colaboración con el equipo de profesionales de selección del talento humano.

ANS

La construcción de este indicador, se hizo enfocada en las tendencias, teniendo en cuenta la metodología usada por el cliente para calificar sus procesos y así se logró adaptar la presentación de este indicador para mayor claridad y entendimiento de los líderes

Objetivos	Métricas	Unidad de medida	Resultado	Treshold/Min	Target	Stretch/Max	
Atracción y selección	ANS	OPERATIVO	%	22.75	80%	100%	>=110%
	TACTICO	%	N/A	80%	100%	>=110%	
	ESTRATÉGICO	%	N/A	80%	100%	>=110%	

Objetivo	Indicador	Nivel	Meta Días	Real Días	%Ejecución Mes	Tendencia	Meta YTD	Real YTD	% Cumplimiento	GAP YTD
Atracción y selección	ANS	OPERATIVO	30	15.6	192%	↑	30	19	160%	11
		TACTICO	35	39	90%	■	35	39	90%	-4
		ESTRATÉGICO	44	35	126%	■	44	20	220%	24

 Por debajo del min	 Entre el min y target	 Entre el target y stretch	 Igual o superior al stretch
--	---	---	---

Tendencia			
 Mejora	 No ha cambiado el valor	 Empeora	 Falta período anterior

Ilustración 43

Además, se ha desarrollado la estructura del indicador de satisfacción para líder y candidato, el cual se prevé iniciar a ejecutar en el segundo período del año 2023-2.

NET PROMOTER SCORE 2023													
INDICADOR	MEDICION	ENCUESTA	NOMBRE	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SEPT	OCT	NOV	DIC	CONSOLIDADO FINAL	
SATISFACCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN	MENSUAL O TRIMESTRAL	CANDIDATO	Lina Fonnegra									# DIV/0!	
			María Angelica Salgado										# DIV/0!
			María Camila Durando										# DIV/0!
			Melissa Tirado										# DIV/0!
			Luisa Fernanda Gomez										# DIV/0!
			Isabella Grajales										# DIV/0!
			Lina Murcia										# DIV/0!
			María Paula Lopez										# DIV/0!
			Consolidado	# DIV/0!	# REF!								
			Lina Fonnegra										
	María Angelica Salgado											# DIV/0!	
	María Camila Durando											# DIV/0!	
	Melissa Tirado											# DIV/0!	
	Luisa Fernanda Gomez											# DIV/0!	
	Isabella Grajales											# DIV/0!	
	Lina Murcia											# DIV/0!	
	María Paula Lopez											# DIV/0!	
	Consolidado	# DIV/0!	# DIV/0!	# DIV/0!	# DIV/0!	# DIV/0!	# DIV/0!	# DIV/0!	# DIV/0!	# DIV/0!	# DIV/0!		

Ilustración 44

CONCLUSIONES

Una vez desarrollado los objetivos del presente proyecto, se propone para la compañía Celerix SAS los siguientes 10 indicadores según la clasificación de eficiencia, eficacia y efectividad, que pueden ser potenciales al momento de medir el proceso de selección y atracción del talento humano:

- El ANS (Acuerdo de nivel de servicio), permite que haya una promesa pactada de finalización del proceso y a su vez evaluar la agilidad y eficiencia del proceso de selección, garantizando que los tiempos sean óptimos y ajustados a las necesidades que tenga cada uno de los negocios.

- Calidad del proceso de selección (retención), puede indicarnos ya sea la estabilidad laboral que hay en la empresa o si se escogió la persona adecuada para esa labor y la cultura de la empresa.
- Net promoter score para el líder y para los candidatos, permite evaluar esa satisfacción tanto del cliente que es el líder, como del candidato que es la persona que se evalúa en los procesos.
- Calidad de la fuente de reclutamiento, permite medir qué tan efectivas están siendo estas fuentes de reclutamiento para hacer un análisis de si son las adecuadas para las necesidades que se tienen.
- La tasa de cubrimiento, indica la cantidad de vacantes que se lograron cerrar en relación al porcentaje que aún está activa, permitiendo así evaluar la capacidad del equipo de cerrar vacantes según los tiempos que se establezcan.
- La tasa de finalización de solicitudes y la efectividad del embudo, proporcionan al proceso una evaluación cuantitativa de la eficiencia del proceso de reclutamiento al momento de evaluar esos candidatos potenciales a pasar a candidatos que finalmente sean contratados.
- Por último, el porcentaje de posiciones abiertas, permite evaluar la capacidad de cubrimiento de las vacantes, pero también si hay un posible crecimiento de las empresas y si se requiere más personal para atender esto.

De estos se concluye que algunos tienen mayor viabilidad a la fecha por las herramientas de recolección de información que tiene el proceso al momento, se definen estos de manera estratégica de acuerdo con la información que se tiene mapeada al momento y la urgencia de su aplicabilidad para aportar en la optimización del proceso.

Por consiguiente, para el proceso de selección y atracción es de gran importancia aplicar un sistema de control interno que impacte de manera positiva las diferentes áreas, proporcionando así una base sólida que sirva de apoyo para la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de un equipo talentoso y comprometido con la mejora continua.

Siguiendo con el razonamiento anterior, se realizó la caracterización de indicadores de gestión, en la cual se identificaron varios factores que limitaron la búsqueda dentro de la organización. Por esta razón, se tomó en cuenta algunos referentes teóricos del pasado y el presente que hablaban de diferentes clasificaciones asignadas a los indicadores, en el cual se observó que algunas áreas se han fortalecido o han innovado más en dicho tema debido a la dinámica empresarial y a la necesidad de desarrollo que tienen las organizaciones con las nuevas tendencias de mercados. La clasificación que se escogió para la propuesta de indicadores fue la de eficiencia, eficacia y efectividad, la cual también está alineada a categorizar los indicadores que están actualmente en tendencia como indicadores de sostenibilidad.

Por ende, en la determinación de indicadores de gestión se tuvo en cuenta los referentes teóricos que más se alineaban con esos objetivos del área, a su vez se tuvo en cuenta esas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identificaron, para así tener indicadores que permitan tener una visión más estratégica al momento de tomar decisiones o con los que se pueda hacer un análisis del proceso y sean de valor.

Finalmente, para el diseño de los indicadores se realizó la construcción de un Balance Scorecard, en el cual se ilustraron los indicadores que se consideran más urgentes, sus características, fórmulas, encargado, entre otros y de acuerdo con esto se realizó una propuesta de estructura para esos indicadores potenciales.

Por último, se logró implementar uno de los indicadores que se propuso, el cual inició a medirse desde el mes presente y se espera que sea aplicado en el largo plazo para todos los negocios de manera centralizada.

RECOMENDACIONES

Basándose en los hallazgos y conclusiones del presente trabajo, se presentan las siguientes recomendaciones para mejorar la eficiencia y el impacto en el área de talento humano, la organización y los clientes.

Fortalecer la vinculación de los indicadores estratégicos y las prácticas de talento humano haciendo estos visibles para los involucrados de la organización, es importante para el proceso de atracción y selección del talento humano tener conocimiento de esa planeación estratégica de cada una de las áreas en relación con los indicadores que se tienen establecidos, para así hacer una construcción más completa y elaborada con respecto a los indicadores de gestión para que estos impacten de manera interna en el equipo de trabajo, pero a su vez, a las áreas que hacen parte de la organización.

Puesto que, al comprender los indicadores estratégicos de cara área, el proceso de atracción y selección puede identificar las debilidades y competencias necesarias para cada proceso y alinear la construcción de indicadores a estos y a su vez, los perfiles de los candidatos con estos requisitos. Además, es importante que se tenga una comunicación clara y transparente sobre los indicadores estratégicos y la importancia de estos en la organización.

Ya refiriéndonos al equipo, se recomienda iniciar la aplicación de estos indicadores de gestión de manera gradual y adaptándose a las necesidades que vayan surgiendo en el proceso. Es importante que cada indicador tenga un objetivo claro y se esté sincronizado con las estrategias o proyectos que tenga el equipo, para que se enfoque en la mejora continua del proceso. También se recomienda tener en cuenta, priorizar la aplicación de los indicadores en relación con la importancia y urgencia.

Además, es fundamental establecer mecanismos de seguimiento y análisis periódicos, para medir el impacto que generan los indicadores en el proceso y los resultados obtenidos por el equipo. Así mismo se sugiere fomentar una participación activa y compromiso por parte del equipo en la ejecución de los indicadores de gestión.

ANEXOS

1 ANEXO

Encuesta candidatos seleccionados

Para nuestro equipo de talento humano es muy importante conocer cómo fue tu experiencia durante el proceso de selección, te agradecemos responder las siguientes preguntas con total tranquilidad y transparencia. Los datos serán tratados para fines de optimizar nuestros procesos.

Realizar la encuesta te tomará alrededor de 5 minutos.

Muchas gracias, la información que nos entregas es muy valiosa para nosotros.

Equipo Atracción y Adquisición de Talento.

1. Nombre del proceso de selección en el que participaste.
2. Nombre de la compañía a la que ingresaste
3. Nombre completo
4. Número de cédula
5. Fecha de nacimiento
6. Nombre del profesional de selección que acompañó tu proceso
7. Responde a cada ítem de acuerdo con tu experiencia y a cómo te sentiste durante el proceso de selección, según la siguiente escala de valoración, donde: 1. Estoy muy insatisfecho(a) y 5 Muy satisfecho(a).

Muy Insatisfecho(a) 2. Insatisfecho(a) 3. Medianamente satisfecho(a) 4. Satisfecho(a) 5. Muy Satisfecho(a)

- ¿El trato por parte del equipo de Selección fue cercano, amable y respetuoso?
 - ¿Los horarios acordados para los diferentes espacios del proceso fueron oportunos y nuestro equipo fue puntual?
 - ¿La información brindada por el equipo de selección fue oportuna y suficiente durante todo el proceso de selección? (información tanto del proceso, como del cargo y de la Compañía)
8. ¿Cómo valoras tú percepción sobre los espacios y tiempos invertidos en el proceso de selección?
 9. ¿Cómo evalúas tú nivel de satisfacción con el Proceso de Selección en general?

1_ 2_ 3_ 4_ 5_

10. ¿Consideras qué el proceso de selección podría implementar algún cambio para brindar una experiencia más satisfactoria a sus candidatos? (Puedes seleccionar varias opciones) Cuéntanos el porqué de tu respuesta, en la siguiente pregunta.

- Información de la vacante
- Tiempos y duración del proceso
- Metodología en los espacios de conversación
- Pruebas de conocimientos
- Pruebas psicotécnicas
- Etapas del proceso de selección
- Envío y recepción de información
- Ninguna
- Otro (Por favor especifique)

Ampliamos tú respuesta anterior, con la intención de optimizar nuestros procesos.

11. ¿Cuál fue la etapa del proceso de Selección que más disfrutaste?

12. Califica tú experiencia al momento de realizarte los exámenes médicos 1_
2_3_4_5_

13. Califica tú experiencia con el proveedor de servicios de seguridad (estudio de seguridad, visita domiciliaria) 1_ 2_3_4_5_

14. Tienes alguna observación sobre los proveedores de las 2 preguntas anteriores (Exámenes médicos y servicios de seguridad)

15. ¿Tienes alguna observación, recomendación o reconocimiento que quisieras entregar al equipo/proceso de selección?

2 ANEXO

Encuesta de satisfacción a líderes

Para nuestro equipo de Talento Humano, es muy importante conocer cómo fue la experiencia que acabas de tener en el proceso de Atracción que te acompañamos, con la intención de fortalecerlo y potencializar.

El diligenciamiento de esta encuesta te tomará alrededor de 4 minutos.

¡Muchas gracias!

Equipo de Atracción y Selección de Talento.

1. Nombre
2. Nombre del proceso de selección
3. Profesional de atracción que acompañó el proceso
4. ¿Qué tanto consideras que el proceso de Atracción se llevó a cabo de manera objetiva, clara y transparente? 1_ 2_3_4_5_
5. ¿Cómo valoras el nivel de servicio por parte del Profesional de Atracción que acompañó el proceso? 1_ 2_3_4_5_
6. ¿Cómo calificas los tiempos de respuesta en el proceso de Atracción? 1_ 2_3_4_5_
7. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción, en cuanto a la calidad del proceso de selección y al candidato seleccionado en el mismo? 1_ 2_3_4_5_
8. En general, ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con el proceso de Selección que acabas de tener en tu equipo? 1_ 2_3_4_5_
9. ¿La información suministrada por el Profesional de Atracción, fue clara, oportuna y completa, en cuanto a las inquietudes que se presentaron, a la

valoración de los candidatos y a las etapas que conforman el proceso de selección? 1_ 2_3_4_5_

10. Por favor ampliamos tu respuesta anterior. ¿La información suministrada por el Profesional de Atracción, fue clara, oportuna y completa, en cuanto a las inquietudes que se presentaron, a la valoración de los candidatos y a las etapas que conforman el proceso de selección?

11. ¿Tienes alguna recomendación, observación o reconocimiento para realizar a nuestro equipo/proceso de selección?

3 ANEXO

Tabulación y tratamiento de la información, encuesta de satisfacción candidatos

Para la pregunta 1, Nombre del proceso de selección en el que participaste:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Asesor	26	50%
Auxiliar	7	13%
Localizador	3	6%
Correinados de Cartera	1	2%
Analista de analítica	1	2%
Manuela Roldán	1	2%
Analista SAP	1	2%
Abogado	1	2%

Analítica	1	2%
Analista de Talento Humano	1	2%
Inducción	1	2%
Asesor de repuestos	1	2%
Practicante planeación financiera	1	2%
Selección Contratación	1	2%
Servicio al cliente	1	2%
Analista contable	1	2%
Técnico de motos	1	2%
Business Partner Junior	1	2%
Contratación	1	2%

Fuente: Autor propio

Para la pregunta 2, Responde a cada ítem de acuerdo con tu experiencia y a cómo te sentiste durante el proceso de selección, según la siguiente escala de valoración, donde: 1. Es Muy insatisfecho(a) y 5 Muy satisfecho(a).

Para la pregunta 2.1, ¿El trato por parte del equipo de Selección fue cercano, amable y respetuoso?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
--------	------------	------------

1	2	4%
3	4	8%
4	5	10%
5	41	79%

Fuente: Autor propio

Para la pregunta 2.2, ¿Los horarios acordados para los diferentes espacios del proceso fueron oportunos y nuestro equipo fue puntual?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	2	4%
3	5	10%
4	3	6%
5	42	81%

Fuente: Autor propio

Para la pregunta 2.3, ¿La información brindada por el equipo de selección fue oportuna y suficiente durante todo el proceso de selección? (información tanto del proceso, como del cargo y de la Compañía)

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	3	6%
2	1	2%

3	5	10%
4	6	12%
5	37	71%

Fuente: Autor propio

Para la pregunta 2.4, ¿Cómo valoras tú percepción sobre los espacios y tiempos invertidos en el proceso de selección?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1	2	4%
2	1	2%
3	4	8%
4	5	10%
5	40	77%

Fuente: Autor propio

Para la pregunta 3, ¿Cómo evalúas tú nivel de satisfacción con el Proceso de Selección en general?

1_ 2_ 3_ 4_ 5_

Opción	Frecuencia	Porcentaje
3	1	2%
4	5	10%

5	46	88%
---	----	-----

Fuente: Autor propio

Para la pregunta 4, ¿Consideras qué el proceso de selección podría implementar algún cambio para brindar una experiencia más satisfactoria a sus candidatos? (Puedes seleccionar varias opciones) Cuéntanos el porqué de tu respuesta, en la siguiente pregunta.

Información de la vacante/Tiempos y duración del proceso/Metodología en los espacios de conversación/Pruebas de conocimientos/Pruebas psicotécnicas/Etapas del proceso de selección/Envío y recepción de información/Ninguna/Otro (Por favor especifique) /Otras

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	32	62%
Tiempos y duración del proceso	7	13%
Información de la vacante	6	12%
Información de la vacante, Tiempos y duración del proceso	2	4%
Todo es excelente	1	2%
Todo	1	2%
Información de la vacante, etapas del proceso de selección	1	2%

Etapas del proceso de selección	1	2%
Envío y recepción de información	1	2%

Fuente: Autor propio

Para la pregunta 5, Amplíanos tú respuesta anterior, con la intención de optimizar nuestros procesos.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Me gustó el proceso	24	46%
Ninguna	16	31%
Información de la vacante	5	10%
Tiempo del proceso	3	6%
Tiempo y etapas del proceso	3	6%
No tenía conocimiento de en qué etapa estaba	1	2%

Fuente: Autor propio

Para la pregunta 6, ¿Cuál fue la etapa del proceso de Selección que más disfrutaste?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Fases de entrevista y conversación	30	58%

Contacto inicial por parte del equipo de Selección	13	25%
Pruebas de conocimientos	3	6%
Pruebas psicotécnicas	2	4%
Diligenciamiento de documentos (Historia personal, Informe biográfico)	2	4%
Etapas finales del proceso (Exámenes médicos, visita domiciliaria, estudios de seguridad)	2	4%

Fuente: Autor propio

Para la pregunta 7, Califica tu experiencia al momento de realizarte los exámenes médicos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
5	41	79%
4	5	10%
1	5	10%
3	1	2%

Fuente: Autor propio

Para la pregunta 8, Califica tu experiencia con el proveedor de servicios de seguridad (estudio de seguridad, visita domiciliaria)

Opción	Frecuencia	Porcentaje
5	41	79%
4	5	10%
1	5	10%
3	1	2%

Fuente: Autor propio

Para la pregunta 9, Tienes alguna observación sobre los proveedores de las 2 preguntas anteriores (Exámenes médicos y servicios de seguridad)

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	44	85%
No hicieron visita domiciliaria	4	8%
Demora en realizar los exámenes médicos	4	8%

Fuente: Autor propio

Para la pregunta 10, ¿Tienes alguna observación, recomendación o reconocimiento que quisieras entregar al equipo/proceso de selección?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	38	73%

Todo muy bien	14	27%
---------------	----	-----

Fuente: Autor propio

4 ANEXO

Tabulación y tratamiento de la información encuesta de satisfacción líderes

Pregunta 1, ¿Qué tanto consideras que el proceso de atracción se llevó a cabo de manera objetiva, clara y transparente?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
5	14	93%
4	1	7%

Fuente: Autor propio

Pregunta 2, ¿Cómo valoras el nivel de servicio por parte del Profesional de Atracción que acompañó el proceso?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
5	14	93%
4	1	7%

Fuente: Autor propio

Pregunta 3, ¿Cómo calificas los tiempos de respuesta en el proceso de atracción?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
4	2	13%
5	13	87%

Fuente: Autor propio

Pregunta 4, Cuál es tu nivel de satisfacción, en cuanto a la calidad del proceso de selección y al candidato seleccionado en el mismo.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
4	1	7%
5	14	93%

Fuente: Autor propio

Pregunta 5, En general, cuál es tu nivel de satisfacción con el proceso de Selección que acabas de tener en tu equipo.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
4	1	7%
5	14	93%

Fuente: Autor propio

Pregunta 6, ¿La información suministrada por el Profesional de Atracción, fue clara, oportuna y completa, en cuanto a las inquietudes que se presentaron, a la valoración de los candidatos y a las etapas que conforman el proceso de selección?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
4	2	13%
5	13	87%

Fuente: Autor propio

Pregunta 7, Por favor ampliamos tu respuesta anterior. ¿La información suministrada por el Profesional de Atracción, fue clara, oportuna y completa, en cuanto a las inquietudes que se presentaron, a la valoración de los candidatos y a las etapas que conforman el proceso de selección?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Fue clara la información y el proceso	10	67%
Ninguna	3	20%
Le hubiera gustado tener un reporte diario el estado del proceso	1	7%
Sería bien tener una matriz para calificar el candidato	1	7%

Fuente: Autor propio

Pregunta 8, ¿Tienes alguna recomendación, observación o reconocimiento para realizar a nuestro equipo/proceso de selección?

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Hubo claridad y cierre del proceso a tiempo	6	40%
Buen acompañamiento por parte del profesional	4	27%
Ninguna	3	20%
Le gustaría tener una matriz de calificación	1	7%
Le gustaría un reporte diario de estado del proceso	1	7%

Fuente: Autor propio

REFERENCIAS

- Atehortúa Hurtado, F. (2005). Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: normas NTCGP 1000:2004 conforme a la ley 872 de 2003. Universidad de Antioquia.
https://books.google.es/books?id=EaDovpo6HF4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Alquilano, Chase y Jacobs (2004). Marco Teórico. (Cap. II). Editorial Urbe.
<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093658/cap02.pdf>
- Alveiro Montoya, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Revista Científica "Visión de Futuro", 15(2), julio-diciembre. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina.
- Alfaro, C., & Gómez, J. (2016). Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la administración pública. *methaodos.revista de ciencias sociales*, 4(2), 274-290.
- Benavidez, M. y Sosa, A. (S.F.). El clima laboral y la rotación de personal. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos-pdf5/clima-laboral-rotacion-personal/clima-laboral-rotacion-personal.pdf>
- Correa Mejía, D.A., Martínez Molina, L.Y., Ruiz Criollo, M. C. y Yepes Montoya, M.A. (2018). Los indicadores de costos: una herramienta para gestionar la generación de valor en las empresas industriales colombianas. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 190-199.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.
- Céspedes Revelo, R. W. (2018). Indicadores claves de gestión y prospectiva estratégica de una empresa. Investigación Valdizana, 12(3), 147–152.
<https://doi.org/10.33554/riv.12.3.149>.
- Celerix. (2021). Procesos Estratégicos De Negocio (Unidades).
<https://www.celerix.com/#>.
- Esquivel Valverde, Á. F., León Robaina, R., & Castellanos Pallerols, G. M. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. Retos de la Dirección, 11(2), 56-72.
Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v11n2/rdir05217.pdf>.
- Ferreira Junior, R. R., & Porto, A. P. (2018). La calidad de vida en el trabajo y el ausentismo como indicadores de resultado de gestión hospitalaria. Ciencias Administrativas, (11), 015. <https://doi.org/10.24215/23143738e015>.
- Fernández L., L. E., & Barbei, A. A. (2006). La Medición en Contabilidad: Un Análisis de sus Elementos y Limitaciones. Actualidad Contable Faces, 9(12), 75-84.
- García, E., & Goncalves, M. (2022). Plan estratégico para la gestión de la calidad basado en la metodología del Balanced Scorecard. Revista Científica (Revistas en línea UCAB), 15(2), 96-114. Recuperado de <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/tekhne/article/view/5516/4898>.
- Gaytán Cortés, J. (2019). Indicadores Financieros y Económicos: Riesgo en cartera y decisiones de inversión. Mercados y Negocios, (39), 161-172. Recuperado de la

Universidad de Guadalajara. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/journal/5718/571860887009/html/>.

Jaramillo, C. M. P., & Jesús, M. (1992). Los indicadores de gestión. España.

Lanza Cruz, I. L. (2016). Definición y análisis de indicadores estratégicos para redes sociales: Un caso de estudio en el sector automovilístico (Trabajo de fin de Máster). Escuela Superior de Tecnología y Ciencias Experimentales, Máster en Sistemas Inteligentes. Tutor: Berlanga Llavori, R. Noviembre de 2016.

Malca Vargas, G. A., Cruz Shuan, R. L., Guillén Aparicio, P. E., et al. (2021).

Indicadores predominantes de la gestión por procesos en los museos públicos de Lima [Predominant indicators of management by processes in public museums in Lima]. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 818-839.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29069612020/>.

Manrique López, Aida. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar*.

Pensamiento & Gestión, (40), 129-158. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8808>.

Martínez López, E., & Martínez López, M. (2023). Electiva III – Técnicas e

Instrumentos de Investigación Cualitativa y Cuantitativa. Foro de Conocimientos Previos: Técnicas e Instrumentos de Investigación. Universidad de la Costa, Departamento de Humanidades, Maestría en Educación. Barranquilla.

Mejía C., C. A. (s.f.). Indicadores de efectividad y eficacia. DOCUMENTOS

PLANNING. Recuperado de www.planning.com.co

- Mondragón Pérez, A. R. (2002). ¿Qué son los indicadores? Notas. Revista de información y análisis, (19). Recuperado de [¿Qué son lo indicadores? \(scalahed.com\)](http://scalahed.com).
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía, ISSN 16968360. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/>.
- Quiroga Martínez, R. (2001, septiembre). Indicadores de sostenibilidad ambiental y de desarrollo sostenible: estado del arte y perspectivas [Documento en español]. Recuperado de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/5570>.
- Revista La República (S.F.). *Trabajo remoto: ¿un reto para los empleadores o empleados?* Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2022/05/02/trabajo-remoto-un-reto-para-los-empleadores-o-empleados/>
- Rincón, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. Revista Universidad EAFIT, 34(111), 43–59. Recuperado a partir de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104>.
- Ribeiro, J. S. (2020). Indicadores de desperdício de alimentos em restaurantes comerciais [Brasil] [Food Waste Indicators in Commercial Restaurants (Brazil)]. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Brasil. <https://doi.org/10.18226/21789061.v12i2p350>.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). Administración (10.a ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de:

<https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>

Salazar, M. (2016). Rotación de personal. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/rotaciocen-personal/>.

Sánchez-De-Roux, M. M. (2022). La gestión del proceso organizacional para la toma de decisiones [The management of the organizational process for decision making].

Ciencias Holguín, 28(1). Recuperado de

<https://www.redalyc.org/journal/1815/181570010003/html/>.

Salazar-Acuña, Esteban. (2020). Indicador económico para la evaluación de la gestión municipal de los residuos valorizables en Costa Rica. Revista de Ciencias

Ambientales, 54(1), 1-15. <https://dx.doi.org/10.15359/rca.54-1.1>

Sánchez Martorelli, J. R. (2013). Indicadores De Gestión Empresarial: De La Estrategia a Los Resultados. Lugar de publicación: Palibrio.

https://books.google.com.co/books?id=tVKUAAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Sen, A. (1999). Development as Freedom. Oxford University Press.

Serna. H. (2005). Índice de Gestión; Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión? (2ª ed., pág.33). 3R Editores.

<https://es.scribd.com/document/516542590/Capitulo-2-Indices-de-Gestion-Humberto-Serna#>

Schmidt, M. A., Tennina, M. E., & Obiol, L. C. (s.f.). La función de control en las organizaciones. Recuperado de

file:///C:/Users/durle/Downloads/admin,+Libro+CEA+VOL+II+N%C2%B0+ARTICULO+4.pdf

Taylor (1994). Marco Teórico. Urbe.

<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093658/cap02.pdf>

Torrealba, S., Flores G., J. O., & Flores M., S. L. (2009). PERCEPCIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LA EMPRESA ELEOCCIDENTE. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, XV(2), 121-140.

<https://doi.org/10.54642/rvac.v15i2.10376>.

Tolón Becerra, A., Lastra Bravo, X., & Ramírez Román, M. D. (2007). *Sistemas de indicadores de sostenibilidad. Pasado, presente y futuro*. En I Seminario de Cooperación y Desarrollo en Espacios Rurales Iberoamericanos. Sostenibilidad e Indicadores.

Uribe-Gómez, J. A., Barrientos-Gómez, J. G. (2022). Análisis de indicadores de gestión del servicio de cirugía en una institución de salud de alta complejidad. Revista CEA, v.8, n.16, e1852.<https://doi.org/10.22430/24223182.1852>.

Uzcanga Pérez, N. G., Cano González, A. J., & Vega Aké, I. P. (2020). Indicadores básicos para el análisis de la producción de chile jalapeño a nivel nacional y en Quintana Roo. Revista Mexicana de Agronegocios, 47, 523-532. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/141/14165939001/html/>

Valderrama de Amaya, D. (2021). Enfoque de la gestión estratégica de recursos humanos de las empresas innovadoras [Approach to the strategic management of human resources of the innovative companies]. Revista FAECO sapiens, 4(2), ISSN 2644-3821. Universidad de Panamá, Facultad de Administración de

Empresas y Contabilidad. Recuperado de

<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2212240009/index.html>

Vargas González, Vilma, & Hernández Barrios, Edgar. (2007). Indicadores de gestión hospitalaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3), 444-454. Recuperado en 19 de mayo de 2023, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000300006&lng=es&tlng=es.

Vieira Vieira, Catherine, *Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas*, Observatorio Laboral, *Revista Venezolana*, vol. 7, núm. 14, julio-diciembre, 2014, pp. 23- 33 Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

Valbuena, C. (2018). *Cómo analizar el contexto de la organización*. Kawak. Recuperado de https://blog.kawak.net/mejorando_sistemas_de_gestion_iso/como-analizar-el-contexto-de-la-organizacion#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20norma%20ISO%209000,inversiones%20y%20las%20partes%20interesadas%22.

Womack, J. P., Jones, D. T. y Roos, D. (1991). *The Machine That Changed the World*. Rawson Associates.