



**UNIVERSIDAD[®]
DE ANTIOQUIA**

Implementación de indicadores de gestión en el área de operaciones de Tiempos S.A.S.

Yadiris Estefanía Bedoya Flórez

Proyecto presentado para optar por al título de Administración de Empresas

Asesora académica

Sandra Milena Hincapié Montoya

Asesora de la organización

Sandra Milena Caicedo

María Alejandra Macías

Universidad De Antioquia

Facultad De Ciencias Económicas

Programa Administración De Empresas

Turbo – Antioquia

2024

Índice

Agradecimientos	¡Error! Marcador no definido.
1. Título de la Práctica	6
2. Contexto de la organización	7
Ubicación.....	7
Sector de la economía al cual pertenece.....	7
Objeto social	7
2.1. Información de la empresa.....	8
Misión	8
Visión	9
Organigrama	9
Principales servicios	10
Mercados que atiende	11
2.2. Análisis del Entorno	11
Político.....	11
Económico.....	12
Social	12
Ecológico.....	14
Legal.....	15
3. Problema.....	16
4. Justificación	19
5. Objetivo general	21
5.1. Objetivos específicos	21
6. Marco Referencial.....	22
6.1. Antecedentes	22
Empresa temporal.....	24
Gestionar	25
Indicadores de gestión	25
Indicadores de recursos humanos.....	26

Eficiencia y Eficacia	27
Efectividad	28
Mejora	28
7. Diseño Metodológico	29
8. Cronograma de Actividades.....	31
Conclusiones	35
Recomendaciones.....	36
Bibliografía	37

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Diseño metodológico</i>	29
<i>Tabla 2. Cronograma de actividades</i>	31
<i>Tabla 3. Indicadores Tiempos</i>	33

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	8
<i>Figura 2.</i>	9
<i>Figura 3.</i>	9
<i>Figura 4. Árbol de problemas.</i>	17

1. Título de la Práctica

Implementación de indicadores de gestión en el área de operaciones de Tiempos S.A.S

1.1.Tema de la Práctica

En el presente documento se diseñan indicadores de gestión para la medición de las analistas de selección en Tiempos S.A.S., teniendo en cuenta la información documental de la empresa y los resultados de las reuniones de seguimiento periódico con el equipo de trabajo.

Con estos indicadores se pretende visualizar de manera clara el avance operativo individual y del equipo de trabajo, permitiendo dar un mejor seguimiento al cumplimiento de la demanda, y a partir de esta información crear estrategias que permitan una mejor gestión en los procesos

Dentro de este proceso se aplicará y se pondrá en práctica las siguientes asignaturas:

1. Metodología de la investigación

- Emplear métodos cuantitativos para el análisis de la información recolectada
- Uso de información documental para elaboración de indicadores

2. Organizaciones

- Evaluación de desempeño organizacional

3. Gestión humana

- Entrevistas y selección de personal

4. Sistemas de información gerencial

- Implementación de sistema de medición del rendimiento en las empresas

5. Gestión de operación

- Diseño de puestos y medición del trabajo

2. Contexto de la organización

Tiempos S.A.S. es una empresa temporal con aproximadamente 41 años en el mercado, dedicada a la elección y captación de personal en Colombia, busca cubrir la necesidad de Talento Humano y procesos de Gestión humana de los clientes.

Ubicación

La oficina principal de Tiempos se encuentra ubicada en Medellín, en el Edificio Vicente Uribe Rendon, y las demás sedes se encuentran ubicadas en Bogotá en la oficina Wework, Rionegro en el Centro Comercial Savanna Plaza, Barranquilla en el edificio Torre Atlántica, Oficinas Wework y Pereira en la zona industrial La Popa Dosquebradas.

Sector de la economía al cual pertenece

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) las empresas que se consideran parte del sector servicios son aquellas que engloban los servicios de intermediación de mano de obra; en este caso, la función principal de Tiempos es la provisión de servicios de recursos humanos a otras empresas (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022); por esta razón, Tiempos S.A.S. es una empresa que pertenece al sector servicios, dedicada a la elección y captación de personal en Colombia, cubriendo la necesidad de Talento Humano y procesos de Gestión humana de los clientes

Objeto social

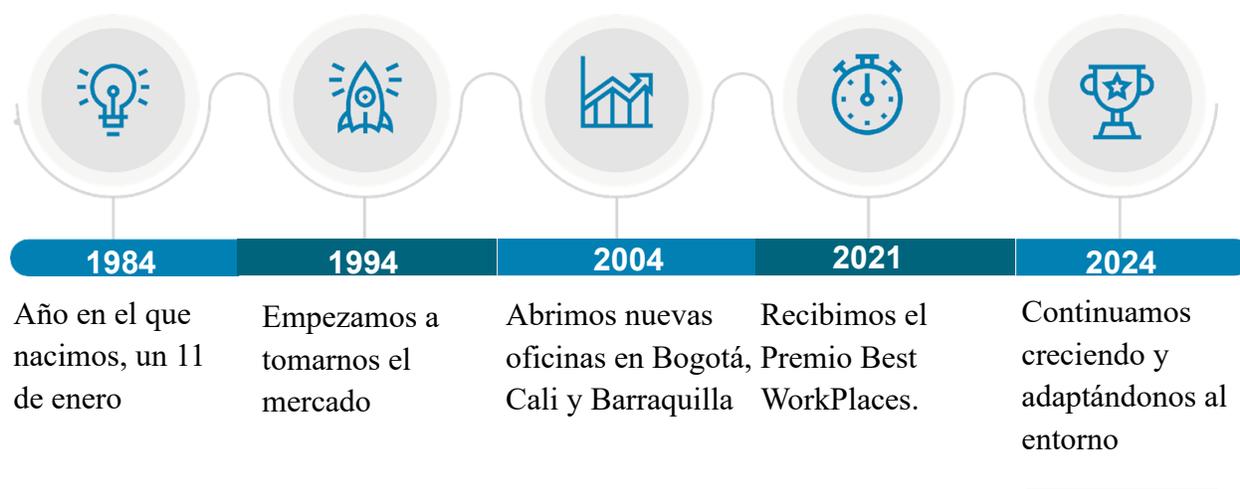
Su objeto social se enfoca en ofrecer soluciones adecuadas y de calidad, hasta lograr conectar personas con empresas mediante la generación de empleo formal. Tiempos se encarga de la atracción y selección de personal, contratación, pago de nómina, Administración de personal, plan de bienestar, seguridad y salud en el trabajo y acompañamiento jurídico.

2.1. Información de la empresa

Según documentos internos de la empresa , Tiempos S.A.S nace un 11 de enero de 1984, 10 años después empiezan a tomarse el mercado nacional y a lograr su posicionamiento en el país; en el año 2004 abren sedes en Bogotá, Cali y Barranquilla, en el año 2019 se considera una de las mejores treinta (30) empresas del sector de tercerización en Colombia, en el 2021 recibe el premio Best Workplaces ocupando el cuarto lugar como mejor empresa para trabajar en Colombia según CompuTrabajo y actualmente continúa su crecimiento adaptándose al entorno.

Figura 1.

Reseña histórica. Adaptado de Inducción corporativa Tiempos. Tiempos S.A.S.



Misión

“Satisfacer las necesidades de Talento Humano y Procesos de Gestión Humana de nuestros clientes con oportunidad y calidad con tarifas razonables, fundamentadas en un servicio de excelencia y apalancadas con la capacidad de gestión de nuestro capital humano” (Tiempos, s.f.)

Visión

“En 2030, Tiempos S.A.S. será reconocida y valorada por su oferta de servicio, apalancada en una estrategia digital y en un talento humano comprometido con los propósitos de la organización” (Tiempos, s.f.)

Organigrama

Su organigrama es circular y se divide en ocho (8) áreas: comercial, gestión humana, gestión administrativa financiera, TI y operaciones (Tiempos, s.f.)

Figura 2.

Organigrama Áreas. Adaptado de Inducción corporativa Tiempos. Tiempos S.A.S.

Organigrama Áreas



El departamento de operaciones se divide de la siguiente manera:

Figura 3.

Organigrama Área Operaciones. Adaptado de Inducción corporativa Tiempos. Tiempos S.A.S.



Principales servicios

Según Tiempos (s.f.) los servicios que ofrece la empresa son los siguientes:

- **Temporalidad:** gestionamos el talento humano por medio de contratos temporales que garantizan la selección, contratación, pago de nómina, SST, plan de bienestar, acompañamiento jurídico, entre otros.
- **Selección de Talento Humano:** seleccionamos los perfiles ideales para tu empresa mediante un proceso especializado y enfocado según las necesidades de su negocio
- **Estudios de seguridad:** estudios de confiabilidad, visita domiciliaria pruebas de poligrafía, estudio certificación de BASC
- **Acompañamiento jurídico:** revisamos y actualizamos tu Reglamento Interno de Trabajo. Además, realizamos los procesos disciplinarios, descargos o llamados de atención en tu organización
- **Seguridad y Salud en el Trabajo:** reconocemos la situación actual de tu empresa, a partir de esta se diseña el plan de trabajo para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos en el SG-SST

- Evaluación de Riesgo Psicosocial: cumplimos con la normatividad exigida en las resoluciones 2646 de 2008 y 2404 del 2019, garantizando condiciones sociales y psicológicas seguras
- Prevención de la salud mental: contamos con un programa diseñado para promover la salud mental y prevenir los problemas o trastornos mentales en los trabajadores.

Mercados que atiende

- Tiempos atiende las empresas de todos los sectores y tamaños, algunos de sus clientes son: SURA, Centro de neurología, Dermatológica, SuperRicas, Dupree, entre otras

2.2.Análisis del Entorno

Político

Actualmente, el gobierno de Petro genera una gran incertidumbre, según el director de Fedesarrollo, Mejía, L. F. (2024) el descenso del crecimiento del PIB en el año 2023, el aumento de las tasas de interés y tributación ubicadas entre las más altas del mundo explican la caída de las inversiones en Colombia, representando sólo el 17.8%. del PIB en Colombia, lo que daría como resultado una tasa de crecimiento a largo plazo de sólo el 2.3%. Mejía también advierte que la nueva reforma laboral impactará negativamente el país, eliminando al menos 400.000 empleos formales, lo que implica menos oportunidad laboral, y una tasa más alta de personas desocupadas.

Según López Bejarano, J. M. (2024) en el periódico La República, Colombia pasó a ser uno de los países menos atractivos de inversión extranjera, esto también conlleva a un descenso económico e inestabilidad política, debido a la reducción de empleo que esto también genera, y ocasionando en el entorno empresarial menor competitividad e innovación.

Económico

Según BBVA Research (2024), se espera un crecimiento económico de 1,8% en 2024 y la inflación seguirá retrocediendo hasta alcanzar un 5,4%, esto implica, probabilidad de una mayor demanda de servicios, un crecimiento gradual y una mayor estabilidad financiera para este tipo de empresas

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2024) el PIB en el año 2023 tuvo un crecimiento de 0.6%, esto representa una desaceleración económica en el país, que podría afectar la generación de empleo y de inversión en el país; a pesar de esto, se espera que, en el año 2024, el PIB tenga un crecimiento del 1.7%.

A partir de lo anterior, la tasa de desempleo en Colombia en el año 2023 fue del 10.2%, esto implica una mayor acción por parte de las empresas temporales para reducir esta tasa, la nueva propuesta de proyecto de reforma laboral en Colombia, que propone aumentos por recargos festivos y dominicales y la reducción de la jornada laboral, aumenta costos para las empresas de este sector y esto podría ocasionar una disminución en la oferta laboral en el mercado.

Según ACOSET (2024) este sector económico representó un crecimiento económico en el año 2023 de 448.092 empleos generados, dando a entender, que las empresas de este sector hacen un gran aporte al crecimiento económico de Colombia

Social

La falta de estabilidad laboral existente en Colombia da apertura a la nueva reforma laboral estableciendo máximo 12 meses de contrato para brindar una mayor estabilidad a los empleados contratados por este tipo de empresas.

La reducción de la inflación que según BBVA Research (2024) está prevista para el presente año, permite a los empleados un mayor poder adquisitivo, y de igual manera, una mejor calidad de

vida y un crecimiento económico, ocasionando una menor desigualdad social, sin embargo, esto no quita el alto porcentaje de inseguridad y corrupción afectando el crecimiento económico de las regiones de Colombia, y como consecuencia, la existencia de estos factores, siguen afectando la calidad de vida de las personas que habitan en Colombia

También, la cultura de contratación a este tipo de empresas ha venido creciendo a partir del 2020, según Echeverri López, E (2022), el modelo de servicios de contratación ha tenido un gran crecimiento dado que las empresas consideran este tipo de servicios como más ágiles y rápidos de contratación, aumentando la eficiencia del proceso de contratación y permitiendo un mayor ahorro de costos administrativos; además, consideran que es una buena forma de evaluar a sus empleados y consideran este tipo de contratos como periodo de prueba, se concluye entonces que la cultura de contratación de empresas de servicios temporales está en auge y en gran crecimiento.

Tecnológico

La evolución tecnológica es un hecho, y es importante que las empresas evolucionen al mismo ritmo adaptándose a los cambios presentados.

La implementación de nuevas tecnologías como softwares que permiten una mejor y rápida selección de personal, el aprovechamiento de la IA para evaluar a partir de la analítica de datos la necesidad del mercado y las plataformas de empleo como CompuTrabajo, Servicio de Empleo, LinkedIn y redes sociales son parte de la tecnología e innovación que se ha creado para las empresas y en este caso, de servicios temporales, que les permite implementar procesos de manera rápida y efectiva

De esta manera Tiempos, implementa medios tecnológicos que les permite un mayor reconocimiento en el mercado y eficiencia en sus procesos, como el uso de redes sociales

(Facebook, Instagram, Tiktok y WhatsApp), sitio web, la plataforma cronos para sus empleados, software psico web para la implementación de pruebas psicotécnicas y el uso de Google meet para entrevistas virtuales.

Esta evolución tecnológica ha permitido mayor facilidad para alcanzar las metas y cumplir los objetivos propuestos para los clientes y la empresa misma.

Ecológico

El gobierno colombiano ha dispuesto normativas regulatorias para las empresas con el fin de cumplir con algunos objetivos de la agenda 2030 como “Acción por el clima”, propuestas por las Naciones Unidas (2015), estas regulaciones ecológicas se rigen a partir de la ley 99 de 1993 (Congreso de Colombia, 1993) que establece el sistema Ambiental y la Resolución 1407 de 2018 (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2018) que obliga a separar adecuadamente los residuos; además, la ley 373 de 1997 (Congreso de Colombia, 1993), donde se establece el uso eficiente y ahorro del agua.

La empresa Tiempos S.A.S. tiene un gran compromiso con el medio ambiente al utilizar aguas lluvias, y eliminar en un 90% la impresión de papel, la firma de contratos y demás documentos se ejecutan de manera digital

Por otro lado, de alguna manera, no se puede negar que, si existe un impacto negativo, con respecto a la conexión de computadores diaria en oficina, aunque este impacto se contrarresta con el horario híbrido que emplea la empresa disminuyendo su impacto ambiental y reduciendo el consumo de energía y agua (Congreso de Colombia, 1990)

Legal

Las empresas de servicios temporales están reguladas por la Ley 50 de 1990 (Congreso de la República, 1990) en los artículos 71 al artículo 94 que son reglamentados por el Decreto 1707 de 1991 (Presidencia de la República de Colombia, 1991) donde especifica definiciones generales y los deberes que tienen las empresas de servicio temporal para con los trabajadores

Las empresas de este sector también se rigen por el Decreto 4369 de 2006 (Presidencia de la República de Colombia, 2006) que expresa los comportamientos y las obligaciones que tienen para con los colaboradores y el Estado

Según el Código Sustantivo del Trabajo, las empresas de servicios temporales tienen obligación de cumplir las leyes laborales, es decir, la afiliación a seguridad social y al pago de prestaciones sociales.

Este tipo de empresas se rigen también por la Ley 1607 del 2012 (Congreso de Colombia, 2012), donde establece el Impuesto sobre la Renta, retención en la fuente, deducciones y excepciones para las empresas de este sector, y han sido modificadas por la Ley 1819 de 2016 (Congreso de Colombia, 2016), Ley 1943 de 2018 (Congreso de Colombia, 2018), y el Decreto 1010 de 2019. (Presidencia de la República de Colombia, 2019)

Actualmente, está en proyecto la nueva reforma laboral 2024 que propone el ministerio de trabajo y que podría afectar algunas normativas en las empresas de este sector.

3. Problema

De acuerdo con Kelvin W. citado por La República (2019) “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide no se puede mejorar”, es importante conocer cuáles son los resultados de una actividad para comprender el alcance de los logros obtenidos. La dimensión de los problemas que contrae una organización a la falta de medición es más importante de lo que se puede imaginar, según Drew (2023) el error de no implementar indicadores produce una ceguera completa sobre la ejecución de las actividades y la reacción de los datos que se genera, lo que dificulta el avance del trabajo en la empresa. Entre los problemas a encontrar en una organización que no mide se encuentra, la falta de conocimiento del desempeño del ejercicio laboral y de las operaciones realizadas, esto conlleva a la falta de corrección en la actividad laboral, la toma de decisiones equívocas y el uso ineficiente de los recursos ya sean financieros o de tiempo. Estos problemas pueden llevar a la empresa a un desequilibrio financiero y operacional afectando la eficiencia en las operaciones, la calidad del servicio y la oportuna toma de decisiones.

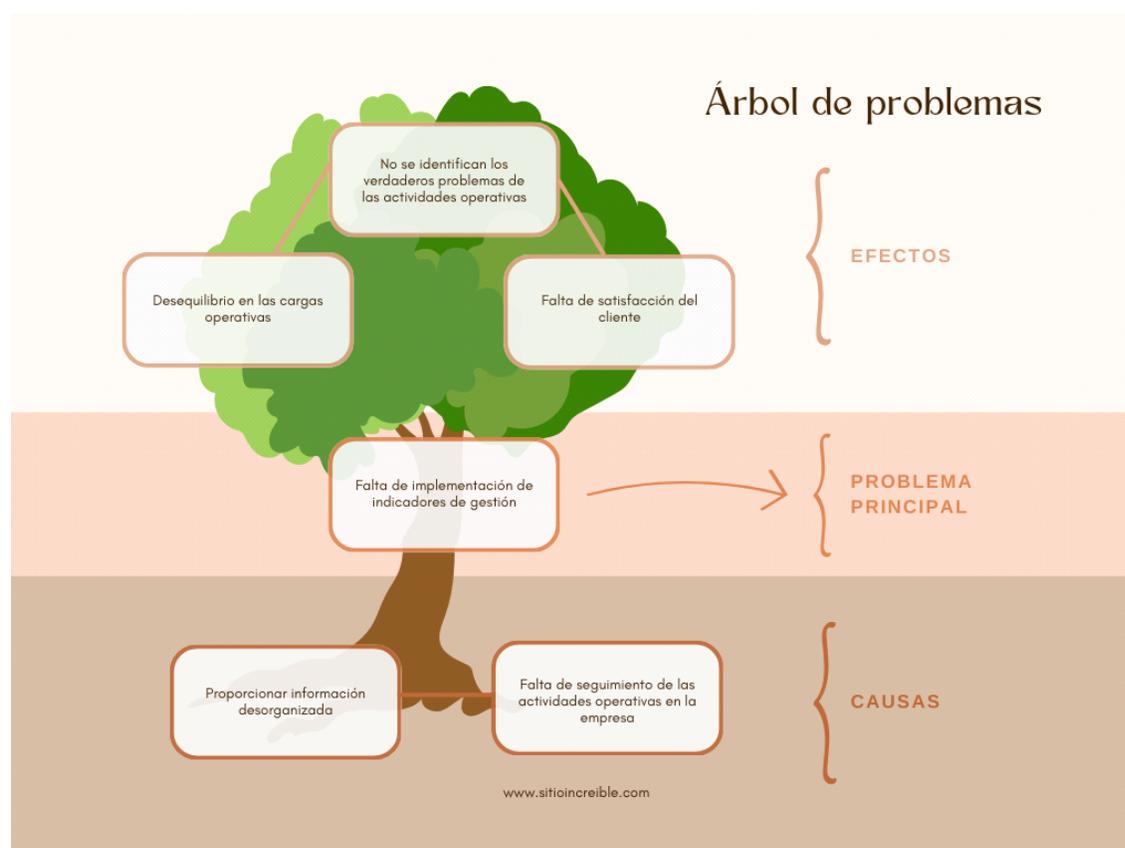
En las empresas temporales el problema no cambia y se puntúa en la selección de personal, los acuerdos contractuales no se cumplen y empieza a existir una baja satisfacción por parte de la empresa cliente, llevando consigo el ineficiente uso de los recursos financieros, trayendo pérdidas a la empresa temporal y consecuentemente a la empresa cliente, además, según Drew (s.f.) no hay un conocimiento de la carga laboral que tienen los colaboradores, como consecuencia, algunos participantes de la empresa pueden tener mayor responsabilidad frente a otros, existiendo una mala comunicación y desmotivación en los participantes de la empresa, y como resultado de la falta de medición no se identifican de manera oportuna los problemas. (Zendesk, 2023)

La falta de implementación de indicadores de gestión en la empresa Tiempos S.A.S. conlleva una serie de dificultades o de retos desconocidos a partir de la desinformación de los

resultados de las actividades ejecutadas, esto conlleva a una mala dirección y la toma de decisiones inciertas que como resultado traería caos a la empresa; es por esto, que en la empresa Tiempos, es importante que se registre ciertos indicadores de desempeño para conocer el nivel de cumplimiento y no cumplimiento de los requerimientos y que decisiones tomar a partir de estos resultados, además de conocer el tiempo implementado para obtener nuevos candidatos en una vacante.

Figura 4. Árbol de problemas.

Elaboración propia



De acuerdo con el árbol de problemas, podemos ver, de qué manera afecta los resultados del ejercicio operativo en la empresa Tiempos, llevando a cargas laborales y a la poca o nula solución de los problemas presentados a causa de su desconocimiento, además, la falta de

compromiso puede llevar a la poca satisfacción por parte de la empresa cliente, de este problema radica la importancia de implementar indicadores de gestión en la empresa

4. Justificación

La importancia de la implementación de indicadores de gestión en las organizaciones radica en los beneficios que obtiene para sí las empresas; implementar un sistema de medición traerá consigo un mayor control en las operaciones de la empresa, según la ENAE International Business School (2015) entiende los KPI's como vehículos de comunicación en el que toda la empresa se enfoca en alcanzar los objetivos de la organización, además indica, que un sistema de medición ayuda a mirar la evolución que ha tenido la empresa a lo largo del tiempo, pues no tendría sentido, ejecutar actividades sin saber la efectividad de ellas (EAE Business School Barcelona, 2021), entre los beneficios que conlleva la implementación de medición se encuentra la medición adecuada del logro de los objetivos estratégicos, permitiendo conducir a las organizaciones al camino correcto, permitiendo tomar acciones preventivas y correctivas ((Rojas Caro & Matallana Quiroga, 2016)

La medición en empresas temporales de servicios Outsourcing permite medir la rentabilidad y el nivel de cumplimiento a los clientes, a su vez a partir de la rotación de personal en las organizaciones usuarias, se mide también la satisfacción del cliente; son resultados que permiten el accionar oportuno de la empresa con respecto a la forma de selección que se está implementando, permitiendo incrementar la eficacia de la operatividad e incluso sirven como motivación al equipo operativo para alcanzar los objetivos propuestos estimulando el trabajo en equipo y dando como resultado innovación en los procesos de selección (Monroy González & Simbaqueba Prieto)

Según Moreno Obando & Boada (2023) el sistema de medición en una organización permite mayor facilidad en la planeación y control operativo facilitando la autoevaluación de la gestión realizada y toma de decisiones necesarias para el mejoramiento de las actividades

ejecutadas en la empresa. Según Sarmiento (2024) la implementación de indicadores de gestión en las organizaciones permite la oportuna toma de decisiones y se evidencia a través del logro de objetivos. La implementación de indicadores de gestión permite el avance operativo, de innovación e incluso financiero de las organizaciones, puesto que se tiene una imagen clara del estado de la organización en la cual la toma de decisiones será en un mayor porcentaje certera de acuerdo con los resultados que se obtengan.

En las empresas temporales los indicadores son un recurso de control importante, dado que permiten evidenciar el alcance de los logros obtenidos y el cumplimiento a las empresas clientes, permitiendo evaluar los procesos de contratación exitosos y no exitosos y el tiempo utilizado en cada uno de ellos permitiendo optimizar y mejorar estos procesos, según Rivera (2022) los indicadores de gestión son instrumentos que permiten evaluar cuantitativamente la eficacia en los procesos de contratación. Según AhVital (2023), 3 de los indicadores más importantes en la gestión de la contratación personal son el tiempo, los costos y la calidad, que permiten identificar el tiempo tomado en cada proceso, los costos por cada nuevo empleado y el número de rotación por cada puesto de trabajo en una empresa. Desde esta premisa se intuye que, a consecuencia de la falta de indicadores en las empresas temporales, se incurre en un mayor gasto y tiempo en los procesos de selección para las empresas clientes.

Para el estudiante la implementación de medición en la organización traerá consigo el conocimiento práctico en lo relacionado con los saberes obtenidos en la formación, enriqueciendo el crecimiento profesional, teniendo como suma una nueva experiencia para la vida laboral.

5. Objetivo general

Implementar un sistema integral de indicadores de gestión que permitan monitorear y evaluar el rendimiento y desempeño operativo en la empresa Tiempos S.A.S.

5.1.Objetivos específicos

- Identificar las actividades que necesitan ser medidos en el área de operaciones
- Desarrollar indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia operativa de la empresa
- Medir la efectividad de los indicadores de gestión a partir del mejoramiento operativo del departamento

6. Marco Referencial

6.1. Antecedentes

Para el 2010, María Isabel Toapanta Vera y Julio Aguirre *diseña e implementa indicadores de gestión bajo la metodología en el Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una Institución del sector público* realizado en el país del Ecuador, en el que su objetivo era ayudar al Departamento Administrativo y Financiero a cumplir con sus objetivos implementando un Cuadro de Mando Integral como sistema de medición estratégico enfocado en el sector público, los autores mencionan, que un buen sistema de medición, permite conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos. De esta manera, se implementó este sistema de gestión en 4 áreas, en el cual se encontró una calificación medianamente aceptable en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en los procesos internos se encontraron resultados medianamente aceptables y críticos, en el área financiera se encontró una inadecuada eficiencia de los recursos y en el área de clientes se alcanzó una puntuación crítica, resultados que permitieron conocer el alcance operativo y hacer un análisis acerca de las soluciones que se podrían tomar frente a estos resultados

Para el año 2021, Luisa Fernanda Agudelo Agudelo y Wilson Yamid Pulgarín Montoya, implementaron un proyecto en una empresa llamado *Importancia de los indicadores de gestión en una empresa y análisis práctico* realizado en Pereira, en el cual trabajaron en una empresa real, pero por temas de confidencialidad se cambia su nombre a la Empresa XXX, la empresa pertenece al sector azucarero, una vez se conoce el contexto de la empresa, se implementa como indicador de gestión en cuatro áreas (financiera, cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento), según el área se implementó indicadores de utilidad, rentabilidad, liquidez, presupuesto, cartera, capacidad, productividad, devoluciones, pérdidas, cobertura, rotación y capacitación, en este ejercicio se

encontraron resultados positivos en el área financiera con un alcance de cumplimiento 97,35% y 98,54 en los indicadores de utilidad y rentabilidad, sin embargo, el nivel de endeudamiento se encontró en un 57,21%, poniendo en riesgo la liquidez de la empresa, asimismo, se implementaron indicadores en las diferentes áreas, que permitieron conocer el avance operativo de la empresa y los puntos en que debe mejorar esta empresa

Para el 2018, Laura Montes, presenta como informe de prácticas *“Implementación de Indicadores de Gestión y estandarización de procedimientos en la Dirección de Relaciones Laborales de la Fundación cardiovascular”* para la universidad Pontificia Bolivariana en Bucaramanga (Colombia), el cual, parte del contexto de la entidad, posteriormente, realiza un diagnóstico en el área a trabajar, allí, revisa las funciones de los colaboradores, en donde encuentra una buena comunicación, revisa los manuales de funciones y allí encuentra desactualización en la descripción de los cargos, se realiza un análisis del funcionamiento de las herramientas utilizadas en sus cargos, donde se resalta y se recomienda una nueva entrega de herramientas y la revisión de indicadores de gestión que se estaban implementando hasta el momento, donde se encuentra que la información no se estaba tomando de la manera adecuada para medición, la autora menciona que los indicadores son una forma de controlar los procesos y tareas ejecutadas, de esta manera, la autora intervino en la modificación de las métricas de indicadores, se obtuvo como resultado la identificación de oportunidades y amenazas y se actualizó la plantilla de indicadores

En el año 2015, Luis Eduardo Carreño Mejía, presentó su tesis para optar por el título de Magíster en gestión de información, *“Diseño de un sistema de indicadores basado en el cuadro de mando integral, para una empresa de servicios temporales”* en donde intervino en el diseño de un Cuadro de Mando Integral como fuente de información para la toma de decisiones en la empresa Alternos S.A.S para la cual trabajó, el cual servirá como apoyo para la gestión de estrategias en la

empresa mencionada, de esta manera, revisan la documentación de la empresa como método de diagnóstico, se realiza un bosquejo del Cuadro de Mando Integral y una vez realizado este indicador para la empresa en que se trabaja, el autor procede a armar una base de indicadores para las empresas del mismo sector en donde resalta los resultados financieros, la propuesta de valor y sostenibilidad; concluye que el entorno tiene una gran influencia en la administración de una organización y que es necesaria la realización de talleres de Planeación Estratégica como beneficio a la organización.

De esta manera, todos los autores coinciden, que los indicadores en las organizaciones permiten organizar de mejor manera la información, descubrir las oportunidades e identificar las debilidades para mejorar, que permiten toma de decisiones certeras y permite evidenciar y visualizar el trayecto que ha tenido la empresa en sus actividades operativas.

6.2.Marco Teórico

En el constante crecimiento y creación de las organizaciones, las empresas necesitan tener información certera que permita conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene para la toma de decisiones.

Para que las organizaciones dictaminen decisiones acertadas deben conocer el estado interno y externo de la empresa, y además conocer la competencia; para ello, debe prepararse conociendo el nivel de éxito que han tenido sus actividades operativas basado en datos e información de la empresa. En este marco revisaremos algunos conceptos teóricos, como base para la implementación de un sistema de control en la empresa Tiempos S.A.S.

Empresa temporal

Según el decreto 4369 de 2006, define a las Empresas de Servicios Temporales o también llamadas EST, como “aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios

para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades”, es decir, es una outsourcing o intermediaria entre la empresa cliente y el colaborador

Gestionar

Coursera Staff (2023) menciona que la gestión consiste en la manera en que las organizaciones estructuran y encaminan la cantidad de tareas, operaciones y colaboradores para cumplir con los objetivos de la empresa. El objetivo principal de este concepto es alcanzar la eficiencia y eficacia en las actividades designadas a los colaboradores.

La gestión consiste en la planificación, organización, y evaluación de las tareas aplicadas en la empresa, y en sí, en el direccionamiento hacia el cumplimiento de metas y objetivos de la organización

Medición

Según el Ingeniero Jorge Coronado Padilla (2007) expone que la medición puede ser cualitativa o cuantitativa y es la evaluación del tamaño de cierta propiedad con ayuda de un sistema métrico que pueden ser instrumentos de medición, escala de medición o unidades de medición.

Este autor también expone que las escalas de medición tienen unas subdivisiones denominadas escalas categóricas que se utilizan para medir variables cualitativas y las numéricas miden variables cuantitativas; en este caso aplicaremos variables cuantitativas denominadas como intervalo y razón donde pretendemos medir el desempeño de las analistas de selección en la empresa Tiempos

Indicadores de gestión

Los indicadores son un sistema de medición, que permite conocer el alcance operativo que se ha obtenido en una empresa, según Sánchez (2013) expone que los sistemas de medición disponen de un funcionamiento sistemático y constante de monitoreo del avance, resultados y

extensión operativa diaria como evaluación del cumplimiento empresarial usando métricas y metas. De acuerdo con lo anterior, son necesarias las mediciones para controlar, dirigir y mejorar el sistema operativo dentro de la empresa a partir de la comprensión y el nivel de conocimiento de las metas para realizar mejoras, que permitan la comprensión de lo que sucede en la empresa, corrección de fallas, planificación de estrategias que permitan mejorar el servicio sin importar el tipo de empresa.

Rueda Galvis, Garavito Hernández & Calderón Campos (2020), definen los indicadores de gestión como elementos metódicos que presenta información para el desarrollo de invención aplicando mejoras a procesos o a productos y servicios, permitiendo identificar mejoras de incursionamiento en el mercado impulsando el crecimiento en el mercado y financiero

Los indicadores de gestión tienen varias clasificaciones, a continuación, me enfocaré en las métricas de desempeño, específicamente de reclutamiento, como base para la medición de las analistas de selección de Tiempos

Indicadores de recursos humanos

Según Kilpatrick (2024), los indicadores de reclutamiento o recursos humanos miden la eficacia con que se realizó un proceso de contratación, en este caso, se medirá, el nivel de eficacia de una empresa de tercerización del reclutamiento, Piedra Palacios (2019) define algunos indicadores para empresas de este sector, entre ellos se encuentra la duración del proceso, que es el tiempo que se demora un analista de selección en encontrar los candidatos, entregarlos a la empresa cliente y estos sean contratados, su fórmula sería:

Duración del proceso:

$$\frac{\text{Día de aprobación del perfil} - \text{día de entrega de informes finales}}{\text{tiempo establecido}} * 100$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos cerrados dentro del tiempo asignado en el mes}}{\text{N}^\circ \text{ de procesos que deberían cerrar en el mes}}$$

Krowdy (s.f.) propone también algunos indicadores como lo son:

$$\text{Tasa de abandono de la convocatoria} = \frac{\text{Número de solicitudes recibidas}}{\text{Número de candidatos iniciales}}$$

$$\text{Tiempo de contratación} =$$

primera aceptación de candidatos – definición del candidato elegido

Los indicadores mencionados son solo algunas métricas que se pueden definir en un proceso de selección de personal y que pueden aplicar a las EST, sin embargo, cada temporal, puede tener sus indicadores

En resumen, los indicadores de gestión permiten medir la eficacia y el nivel de cumplimiento de las metas propuestas en una o más áreas de la empresa, los indicadores son métricas que, aunque no obligatorias, son necesarias e incluso indispensables para conocer el nivel de éxito que tiene una empresa o entidad. Dentro de las métricas se encuentran resultados de eficiencia, eficacia, efectividad y se emplean mejoras, a continuación, se definen cada uno de estos conceptos

Eficiencia y Eficacia

Según Rojas, M; Jaimes, L y Valencia, M (2017), en la Revista Espacios definen estos conceptos de la siguiente manera:

La eficiencia es el medio o la manera que se hacen las cosas para alcanzar los objetivos propuestos, utilizando la menor cantidad de recursos posibles, resolviendo problemas, cumpliendo con las responsabilidades; mientras que la eficacia hace mayor énfasis en los resultados, en el alcance de objetivos, optimización de recursos y resultados positivos.

Es decir, la eficiencia hace referencia al cumplimiento de los objetivos utilizando de manera óptima los recursos disponibles y la eficacia alude al logro de objetivos; de estos dos términos, también se puede sacar un tercero y es efectividad que es el grado o nivel de cumplimiento de los objetivos.

Efectividad

Según Sesame (s.f.). el concepto de efectividad hace referencia a hacerse cargo de realizar las tareas de la mejor manera posible en función de los recursos disponibles, es decir, este concepto se asocia a como el colaborador desarrolla sus actividades de manera responsable

Mejora

Según Pérez, J (2024), la definición de este concepto es el avance o el paso de un estado crítico, difícil a uno más favorable y se da gracias a una actualización que se esté dando.

El mejoramiento en la organización puede darse a partir del análisis de los resultados de los indicadores, en el que se puede evaluar el equilibrio en la carga laboral y la efectividad en las operaciones.

7. Diseño Metodológico

La investigación de este trabajo se hará de manera cuantitativa con el objetivo de conocer el desempeño que tiene cada analista, y el porcentaje de cumplimiento en la empresa

Tabla 1.

Diseño metodológico

Objetivos	Actividades	Nombre de la fase
Identificar los indicadores a implementar	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la documentación de la empresa • Investigar las métricas utilizados en el mismo sector de servicios • Definir indicadores a implementar 	Fase diagnóstica
Implementar un sistema de recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un cronograma para la recolección de datos con las analistas de selección • Reuniones semanales de novedades con las analistas de selección • Actualización de las novedades que se presente a cada analista 	Fase de Ejecución

<p>Evaluar el desempeño de las analistas de selección</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de plantilla de Excel • Revisión de resultados mensual • Implementar estrategias de mejora si son necesarias para el cumplimiento de las actividades 	<p>Fase de validación</p>
---	---	---------------------------

Fuente: elaboración propia

Con este plan metodológico se pretende llevar a cabo el análisis del desempeño de cada analista de selección, evaluando el nivel de cumplimiento por parte de las analistas y de la empresa a las empresas clientes, permitiendo llevar un control que permita crear estrategias para el mejoramiento de los resultados que se obtengan en el camino y alcanzar la excelencia en el trabajo

8. Cronograma de Actividades

Tabla 2.

Cronograma de actividades

Objetivos	Actividades	Meses (semanas)			
		Agos	Sept	Oct	Nov
Identificar los indicadores a implementar	Revisar la documentación de la empresa y entendimiento de los procesos realizados en el área de operaciones	█	█	█	
	Investigar las métricas utilizados en el mismo sector de servicios		█	█	
	Definir indicadores a implementar		█	█	
Implementar un sistema de recolección de datos	Establecer un cronograma para la recolección de datos con las analistas de selección	█			
	Reuniones semanales de novedades con las analistas de selección	█	█	█	█
	Actualización de las novedades que se presente a cada analista	█	█	█	█
Evaluar el desempeño de las analistas de selección	Diseño de plantilla de Excel			█	
	Revisión de resultados mensual				█
	Implementar estrategias de mejora si son necesarias para el cumplimiento de las actividades				█

Resultados

Desarrollando la idea principal de este proyecto, se plantearon 3 objetivos cada uno dividido en varias actividades que se distribuyeron en los 4 meses que principalmente se planteó la realización del proyecto, como se muestra a continuación:

- Identificar los indicadores a implementar

A partir de este objetivo, se comenzó, entendiendo la manera en que funcionaba la empresa, desde reuniones con la jefe y designación de tareas; en este proceso se encontraron dos documentos o plantillas de Excel, en el cual se registraban los ingresos de las personas contratadas y la cantidad de requerimientos cumplidos, y en el otro registro se documentaba los requisitos que solicitaban las empresas.

Durante el mes de agosto se hizo un entendimiento de las operaciones dentro de la empresa a partir de la documentación presentada. Durante el desarrollo del marco teórico, se pudo entender que métricas se utilizaban en este sector para medir el nivel de desempeño de las operaciones en las empresas, los tipos de indicadores, y se pudo determinar el tipo de métricas que se necesitaban dentro de la empresa

- Implementar un sistema de recolección de datos

Desde la semana uno la jefe me presentó con las analistas de selección, y en una reunión con ella, me designó dar seguimiento al equipo de Bogotá y a una analista de Cali, con quienes acordé agendarme un día a la semana para llevar un control de los requerimientos que se les asignó. Los días de reunión se distribuyeron en lunes y martes con el equipo de Bogotá y el viernes con la analista de Cali, cada semana se actualiza la documentación que se requiere para conocer el estatus

de cada analista, ese estatus se refiere a la cantidad de requerimientos que se cumplen, se cancelan por parte del cliente y están en proceso.

- Evaluar el desempeño de las analistas

En la última semana del mes de septiembre, se empezó a buscar la manera de crear la plantilla y que esta quedara visualmente entendible y estética, para ello, se encontró una plataforma que permitió crear lo que se quería, en tiempo real, esta plataforma se llama Looker studio Viewer. En esta plantilla se crearon 4 indicadores descritos a continuación: la cantidad total de requerimientos por analistas, la cantidad de contratantes y personas faltantes, el nivel de efectividad y el estado de gestión total; además, la plantilla tiene algunos complementos como una casilla que permite seleccionar el periodo que se quiere visualizar, un filtro de analistas para el indicador de nivel de efectividad y un filtro para empresas. Una vez creada se presentó a la jefe, quien me hizo algunas observaciones y realizar algunos ajustes; por tanto, la creación de la plantilla se atrasó hasta principios de noviembre, realizando los ajustes necesarios para que esta quedara aplicable a la empresa en el futuro.

Tabla 3.

Indicadores Tiempos

Indicador	Formula en Excel	Frecuencia	Metas	Responsable
Tasa total de requerimientos por analistas	<i>Suma requerimientos por analista</i>	Indiferente	Indiferente	Sandra Caicedo
Tasa de efectividad por analista	$\frac{\text{Contratación exitosa por analista}}{\text{total de candidados por analista}} * 100$	Mensual	90%	Sandra Caicedo

Tasa de candidatos que desisten	$\frac{\text{número de candidatos que desisten}}{\text{total de candidatos}}$	Mensual	10%	Sandra Caicedo
Tasa de descartados por EMO	$\frac{\text{número de descartados por EMO}}{\text{total de candidatos}}$	Mensual	20%	Sandra Caicedo
Tasa de cancelación de RQ por analista	$\frac{\text{RQ canceladas por analistas}}{\text{total de candidatos por analista}}$	Mensual	10%	Sandra Caicedo
Tiempo de contratación	$\text{Fecha de ingreso} \\ - \text{ fecha de solicitud}$	Mensual	15 días	Sandra Caicedo

Conclusiones

Se concluye que la identificación de indicadores a implementar es una acción fundamental como base clara que permite medir la eficiencia y eficacia del proceso de selección. A través del análisis documental se resuelve las dudas y se definen las estrategias para establecer las actividades a implementar, facilitando en este caso, establecer qué indicadores se utilizan para medir la efectividad de las analistas de selección

Se entiende que es necesario tener una base de datos actualizada que nos permita recopilar información y que nos arroje datos necesarios y certeros para el análisis de los indicadores, a partir de un seguimiento constante en el que se permite actualizar los datos, se logró un mayor control de la información garantizando transparencia en los resultados que se obtuvieron

La evaluación de las analistas de selección permite una visión clara de los resultados de cada una de ellas, y del impacto que genera su trabajo en la calidad del servicio prestado a las empresas. La evaluación del desempeño permite identificar fortalezas y puntos a mejorar de cada analista, fomentando un mayor compromiso de la responsabilidad que cada una tiene, y teniendo como resultado mayor productividad, permitiendo crecer no solo a la empresa sino también aportando al desarrollo profesional de las analistas y aportando a la optimización de los procesos de selección

Recomendaciones

Recomendaciones para la UdeA

- Se recomienda para el programa de Administración de Empresas en la Universidad de Antioquia, mayor profundidad en el área de finanzas, fomentando el análisis en los estudiantes y desarrollando una mejor comprensión de los conceptos financieros y preparándolos para los desafíos del mundo empresarial.
- Se invita también a la enseñanza de herramientas ofimáticas y herramientas tecnológicas que ayuden al desarrollo profesional del estudiante garantizando eficiencia y productividad en el mundo empresarial
- Mayor profundidad en la enseñanza de habilidades blandas que permitan el crecimiento personal del estudiante como la comunicación efectividad, oratoria, liderazgo que le permita al estudiante destacarse en el entorno laboral
- Acercamiento al mundo empresarial a través de visitas a empresas y enseñanza de las nuevas tendencias empresariales y nuevas formas de crear empresa y laborar

Recomendaciones para la empresa

- Se recomienda la creación de un documento base claro que permita comprender las operaciones dentro de la empresa; el constante seguimiento de indicadores de las analistas de selección y contratación para mayor control de la información y detección de posibles mejoras a implementar optimizando los procesos; el continuo uso de herramientas tecnológicas que faciliten la evaluación de los procesos y permitan el mejoramiento continuo en las operaciones de la empresa

Bibliografía

- ACOSET. (2024, 2 de Abril). *15 billones de pesos y 448.092 empleos aportaron las empresas de servicios temporales*. ACOSET: <https://www.acoset.org/15-billones-de-pesos-y-448-092-empleos-aportaron-las-empresas-de-servicios-temporales/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20los%20datos%20revelados%20por,448%2C092%20empleos%20flexibles%20generados%20en>
- Agudelo Agudelo, L. F., & Pulgarin Montoya, W. Y. (2021, 6 de abril). *Importancia de los indicadores de gestión en una empresa y análisis de un caso práctico*. Repositorio Unión Libre: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/23251/MD0207.pdf?sequence=1>
- AhVital. (2023, 20 de agosto). *Medición del éxito en el reclutamiento: 3 indicadores clave que debes conocer*. AhVital: <https://www.rhvital.com/medicion-exito-reclutamiento-3-indicadores-clave/>
- BBVA Research. (2024, 13 de Junio). *Situación Colombia. Junio 2024*. BBVA Research: <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-colombia-junio-2024/>
- Carreño Mejía, L. E. (2015). *Diseño de un sistema de indicadores basado en el cuadro de mando integral, para una empresa de servicios temporales*. Repositorio Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito: <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/handle/001/324/Carre%C3%B1o%20Mejia%2c%20Luis%20Eduardo%20-%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Congreso de Colombia. (1990, 28 de Diciembre). *Ley 50 de 1990*. Departamento Administrativo de la Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>
- Congreso de Colombia. (1993, 22 de Diciembre). *Ley 99 de 1993*. Departamento Administrativo de la Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=297>
- Congreso de Colombia. (1997, 6 de Junio). *Ley 373 de 1997*. Departamento Administrativo de la Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=342>
- Congreso de Colombia. (2012, 26 de Diciembre). *Ley 1607 de 2012*. Departamento Administrativo de la Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=51040>

- Congreso de Colombia. (2016, 29 de Diciembre). *Ley 1819 de 2016*. Departamento Administrativo de la Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=79140>
- Congreso de Colombia. (2018, 28 de Diciembre). *Ley 1943 de 2018*. Sistema Único de Información Normativa: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036049>
- Coronado Padilla, J. (2007, 16 de Julio). Escalas de medición. (104-125, Ed.) *Paradigmas*, 2(2). Paradigmas: <https://publicaciones.unitec.edu.co/index.php/paradigmas/article/view/21>
- Coursera Staff. (2023, 29 de noviembre). *¿Qué es la gestión? Definición, tipos, habilidades y carreras*. Coursera: <https://www.coursera.org/mx/articulos/management>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2022). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) revisión 4*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE): https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2022.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024, 15 de febrero). *Informe del Producto Interno Bruto (PIB) del IV semestre de 2023*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/cp-PIB-IVtrim2023.pdf>
- Drew. (2023, 01 de Marzo). *Navegando a ciegas: Principales consecuencias de no tener indicadores*. Drew: <https://blog.wearedrew.co/direccion/navegando-a-ciegas-principales-consecuencias-de-no-tener-indicadores#:~:text=Si%20no%20tienes%20indicadores%20en,o%20d%C3%B3nde%20est%C3%A1n%20cometiendo%20errores>.
- EAE Business School Barcelona. (2021, 21 de Abril). *Indicadores de gestión: la importancia de contar con ellos*. EAE Business School Barcelona: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-gestion-la-importancia-de-contar-con-ellos/>
- Echeverri López, E. (2022, 14 de Diciembre). *Contratación temporal, ¿por qué empresas están recurriendo a este modelo este año?* La República: <https://www.larepublica.co/empresas/contratacion-temporal-por-que-cada-vez-mas-empresas-estan-recurriendo-a-este-modelo-3508392>
- ENAE Business School. (2015, 17 de Abril). *La importancia de las KPIs como herramienta de gestión en la empresa*. ENAE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL: https://www.enaes.es/blog/la-importancia-de-las-kpis-como-herramienta-de-gestion-en-la-empresa?_adin=02021864894

- Kilpatrick. (2024, 2 de febrero). *Los mejores indicadores de reclutamiento*. Kilpatrick EXECUTIVE: <https://www.kilpatrickexecutive.com/es/news/los-mejores-indicadores-de-reclutamiento/>
- La República. (2019, 18 de Diciembre). *Todo lo que no se mide, no puede progresar*. La República: <https://www.larepublica.co/opinion/editorial/todo-lo-que-no-se-mide-no-puede-progresar-2945347>
- López Bejarano, J. M. (2024, 22 de Mayo). *Colombia entre países menos atractivos para inversión minera según el Fraser Institute*. La República: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-entre-paises-menos-atractivos-para-inversion-minera-segun-el-fraser-institute-3865375>
- Mejía, L. F. (2024, 11 de Mayo). *La incertidumbre de Colombia está hundiendo la inversión*. El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/economia/la-incertidumbre-de-colombia-esta-hundiendo-la-inversion-3342030>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018, 5 de Septiembre). *Resolución 1407 de 2018*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible: <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/08/resolucion-1407-de-2018.pdf>
- Monroy Gonzalez, L. L., & Simbaqueba Prieto, N. (2017, 01 de Enero). *La importancia de los indicadores de gestión*. Universidad de la Salle: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2476&context=administracion_de_empresas#:~:text=Estimula%20y%20promueve%20el%20trabajo%20en%20equipo.&text=necesidades%20y%20las%20expectativas%20de%20los%20clientes%20de%20la%20organizaci%C3%B3n
- Montes Cristancho, L. (2018). *Implementación de indicadores de gestión y estandarización de procedimientos en la Dirección de Relaciones Laborales de la Fundación Cardiovascular*. Repositorio UPB: https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/5520/digital_37295.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moreno Obando, J., & Boada, A. J. (2023). Indicadores de gestión en las empresas colombianas: la importancia de la medición, la evaluación y la planeación. *Dirección de Investigaciones-Institución Universitaria Escolme (Medellín, Colombia)*, 14(1), 109-127. https://www.researchgate.net/publication/369771309_Indicadores_de_gestion_en_las_empresas_colombianas_la_importancia_de_la_medicion_la_evaluacion_y_la_planeacion
- Naciones Unidas. (2015, 15 de Septiembre). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Pérez Fulcar, J. (s.f.). *Definición de mejoramiento*. Academia:

https://www.academia.edu/10975610/Definici%C3%B3n_de_mejoramiento

Piedra Palacios, C. E. (2019, febrero). *Selección de personal y desarrollo de Indicadores*. Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Psicología:

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8490/Piedra_Palacios_Camila_Elena.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Presidencia de la República de Colombia. (1991, 04 de Julio). *Decreto 1707 de 1991*.

Departamento Administrativo de la Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76915>

Presidencia de la República de Colombia. (2006, 4 de Diciembre). *Decreto 4369 de 2006*.

Departamento Administrativo de la función pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=22390>

Presidencia de la República de Colombia. (2019, 6 de Junio). *Decreto 1010 de 2019. (Derogado por el Art. 15 del Decreto 307 de 2020)*. Departamento Administrativo de la Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94334#:~:text=Por%20el%20cual%20se%20fija,otras%20disposiciones%20en%20materia%20salarial.>

Rivera, R. (2022, 26 de octubre). *Indicadores de recursos humanos: los 26 KPIs más usados [Fórmulas y Ejemplos]*. Freelancermap:

<https://www.freelancermap.com/blog/es/indicadores-recursos-humanos-metricas-kpis/>

Rojas Caro, J., & Matallana Quiroga, L. (2016, 1 de Enero). *Los indicadores de gestión como herramienta de competitividad empresarial*. Universidad de la Salle:

<https://es.scribd.com/document/557331144/Los-indicadores-de-gestion-como-herramienta-de-competitividad-emp>

Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2017, 23 de Octubre). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 39(6), 11.

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>

Rueda Galvis, J., Garavito Hernández, Y., & Calderon Campos, J. A. (2020). Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para pymes. *Revista de investigaciones*, 15(2), 119-134. <https://sievi.udi.edu.co/ojs/index.php/ID/article/view/250/330>

Sanchez Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de Gestión empresarial*. Estados Unidos.

https://www.google.com.co/books/edition/Indicadores_De_Gesti%C3%B3n_Empresarial

/tVKUAAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=indicadores+de+gestion+autores&printsec=frontcover

Sarmiento, M. (2024). Importancia de la Implementación de Indicadores de Gestión para el logro de los Objetivos Organizacionales. *CIENCIAEDUC*, 12(1), 1-12.
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4804850030/4804850030.pdf>

Sesame. (2024, 31 de Octubre). *Efectividad*. Sesame:
<https://www.sesamehr.es/diccionario/efectividad/#:~:text=la%20efectividad%20laboral-,%C2%BFQu%C3%A9%20significa%20la%20efectividad%3F,y%20de%20los%20resultados%20esperados>.

Tiempos S.A.S. (s.f.). *Inducción Corporativa (Informe interno)*. Tiempos S.A.S.

Tiempos S.A.S. (s.f.). *Intranet*. Tiempos S.A.S.: <http://tiempos.com.co/intranet>

Toapanta Vera, M. I., & Aguirre, J. (2010). *Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una Institución del sector público*. Espol:
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/7644/1/Dise%C3%B1o%20e%20Implementaci%C3%B3n%20de%20Indicadores%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf>

- Zendesk. (2023, 19 de Septiembre). *¿Cuáles son los indicadores de gestión que no puedes ignorar?* Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/>