



“Diseño de indicadores de gestión para el área de Capital Humano de una empresa consolidada”

Caso de aplicación en una empresa de Tucuman

Antunez, Diego Gabriel

diegoantunezg@gmail.com

2022

Modalidad: “Trabajo de Aplicación de Conceptos y técnicas de Administración en
Situación Laboral de Revista o Ambiente Real”



ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
OBJETIVOS	4
-Objetivo General	4
-Objetivos Específicos	4
MARCO TEÓRICO	5
MARCO METODOLÓGICO	12
Desarrollo del trabajo	13
ETAPA Nº 1	13
ETAPA Nº 2	17
Etapa Nº3	27
Recomendaciones y Conclusión.	28
BIBLIOGRAFÍA	29
Apéndice	30



RESUMEN

El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad en las organizaciones. Su misma naturaleza le da características definitivamente distintivas de cualquier otro tipo de recurso. Sin lugar a dudas el éxito de cualquier organización se vincula estrechamente al desempeño de todas las personas que la integran, sin importar su jerarquía, ubicación y condición, pues son ellas las que poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, etc. Es por ello que, en las organizaciones, hoy en día el área de Capital Humano es muy importante ya que es parte fundamental para la dirección y cumplimiento de las metas de la organización.

A través del siguiente trabajo, se diseñarán como herramienta “indicadores de gestión” para los procesos que se llevan a cabo en la mencionada área, de tal forma que faciliten información oportuna y efectiva para la toma de decisiones.

Palabras claves:

Procesos - Capital humano - Gestión – Indicadores

INTRODUCCIÓN

El grupo bajo estudio a lo largo de estos años, obtuvo un crecimiento repentino y continuo, en la actualidad cuenta con aproximadamente 1700 colaboradores en el País, y está apostando a más. Esto le permitió diversificar, y contar con empresas en 4 sectores distintos: Agrícola, Ganadero, Industria Azucarera y Vitivinícola.

En su estructura cuenta con Áreas que dan soporte de forma corporativa, entre ellas se encuentra el Área de Capital Humano, la cual cuenta con gerente, y 3 (tres) jefaturas. Una de ellas integra los procesos de Gestión, y las otras 2 (dos) integran los procesos de Relaciones Laborales, una da soporte a las empresas que están en el sector Industrial Azucarero y la otra a lo que es Campo, Ganadero y Vitivinícola. Se diseñarán herramientas que brinden información oportuna y eficaz para mejorar la toma de decisiones, ya que actualmente no se tiene. El objetivo general, por lo tanto, es buscar herramientas de gestión que permitan controlar y dar seguimiento al desempeño de los procesos del área de capital humano de J GROUP.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las organizaciones, el área de Capital Humano ha tomado importancia, debido a que agrega un gran valor a la empresa y a la inteligencia del negocio. Para JGROUP no es una excepción, es por ello que actualmente cuenta con una gerencia corporativa denominada “Capital Humano”. Debido al crecimiento repentino y continuo que tuvo el grupo, para la toma de decisiones en algunos procesos no se toma en cuenta información valiosa que surge de los mismos.

Es por ello que el problema se define que aún no existe una herramienta que permita explotar la información de los procesos del área, darles seguimientos o proponer mejoras para mantener el nivel de eficacia y eficiencia de los mismos y a su vez dar un valor agregado a la toma de decisiones.

Surgen las siguientes ***preguntas de investigación***:

- 1) ¿Cómo se organiza el personal dentro de la unidad bajo estudio?
- 2) ¿Cuáles son los mecanismos de control que implementan actualmente?
- 3) ¿Qué herramientas permitirán mejorar la evaluación y el desempeño de los procesos del área de capital humano?

OBJETIVOS

- *Objetivo General*

Buscar herramientas de gestión que permitan controlar y dar seguimiento al desempeño de los procesos del área de capital humano de J GROUP.

- *Objetivos Específicos*

- 1) Diagnosticar la estructura del grupo económico y los procesos que se llevan a cabo.
- 2) Relevar los instrumentos o mecanismos de desempeño implementados en la empresa.
- 3) Proponer un plan de mejora en la gestión de procesos.



MARCO TEÓRICO

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

Por lo tanto, el capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad. Su misma naturaleza le da características definitivamente distintas de cualquier otro tipo de recurso. Sin lugar a dudas el éxito de cualquier organización se vincula estrechamente al desempeño de todas las personas que la integran, sin importar su jerarquía, ubicación y condición, pues son ellas las que poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, etc., y son ellas las que deciden dónde, cuándo y cómo utilizarlos. Los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo, al igual deben incrementar el valor que la empresa tiene para el empleado, con el fin de captar a las mejores personas y reducir el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como es el capital humano. Gary Becker (1964), define la teoría del capital humano “como el conjunto de las capacidades que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos, de savoir-faire, etc.”

La teoría del capital humano distingue dos formas posibles de formación:

La formación general, adquirida en el sistema educativo, formativo. Su transferibilidad y su compra al trabajador explica el que esté financiada por este último, ya que puede hacerla valer sobre el conjunto del mercado de trabajo.

La formación específica adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa, pero nada, o bien poco, fuera de ésta. En este caso, la financiación se asegura al mismo tiempo por la firma y por el trabajador.



“La fuente principal de creación de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas. De este modo y en conexión con esta especial relevancia del conocimiento, la sociedad actual también recibe el nombre de sociedad del conocimiento.” Laurence Prusak, (1996) en “The Knowledge Advantage”. Strategy & Leadership. March/ April. P. 6-8.

ENFOQUE SISTÉMICO

Chiavenato menciona que se utiliza el concepto de sistemas porque proporciona una manera más completa y contingente de estudiar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Con este concepto no sólo se visualizan los factores ambientales internos y externos como un conjunto integrado, sino también las funciones de los sistemas que lo componen. A pesar de la diversidad de las organizaciones, este concepto proporciona una forma de pensar que supera la complejidad y reconoce la naturaleza de los problemas sustanciales. El enfoque sistémico de RH se divide en tres niveles de análisis:

a) Nivel del comportamiento social (la sociedad como macrosistema): permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y su trama de interacción. Este nivel retrata las relaciones de la organización en su conjunto con la sociedad. El nivel social funciona como la categoría ambiental del comportamiento organizacional.

b) Nivel del comportamiento organizacional (la organización como sistema): visualiza la organización en particular, dentro de la cual sus componentes interactúan entre sí y también con los elementos pertinentes del ambiente.

c) Nivel del comportamiento individual (el individuo como microsistema): permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y entender mejor la naturaleza humana. Este nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización

En algunos aspectos, estos tres niveles pueden superponerse. Desde esta perspectiva sistémica, la interacción entre personas y organización se visualiza en una dimensión más amplia y dinámica.

El contexto del área de RH

El contexto es al mismo tiempo dinámico y cambiante. Su primera característica es la complejidad. La manera en que se vinculan las personas y las organizaciones para alcanzar sus objetivos varía enormemente. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas, y otras parecen haberse detenido en el tiempo y en el espacio con políticas anacrónicas y retrógradas.

La segunda característica es el cambio. El mundo atraviesa por grandes transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales y demográficas. Esto ocurre de manera cada vez más rápida e imprevisible. Las organizaciones no siguen la creciente velocidad de cambio, pues tardan en incorporar a su dinámica y a su estructura organizacional las innovaciones que las rodean. El problema es



que muchas organizaciones no tienen la menor idea de que el mundo se modifica y se les olvida cambiar

INDICADORES DE GESTIÓN

Para comenzar, expondré brevemente el modelo que plantea Beltra, Jesus en su libro "Indicadores de gestión; Herramientas para lograr competitividad", pag 1:

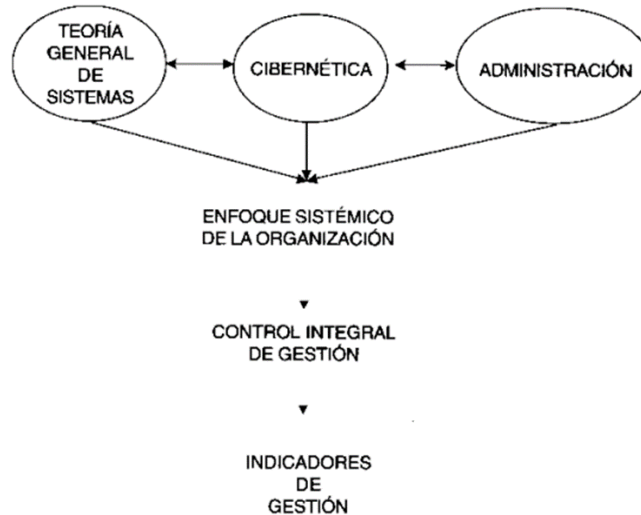


Figura 1. Mapa conceptual del contexto de los indicadores de gestión

Fuente: BELTRAN JARAMILLO, Jesus Mauricio. Indicadores de Gestión: "Herramientas para lograr competitividad".

Contexto de los Indicadores de gestión:

- 1) La administración: El concepto general de la administración implica, como sus acciones básicas, planear, organizar, dirigir y controlar.

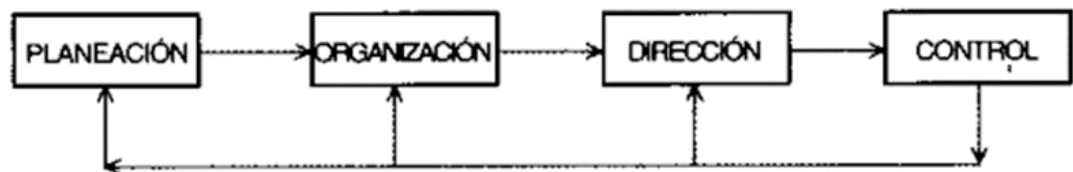


Figura 2. Funciones genéricas de la administración

Fuente: BELTRAN JARAMILLO, Jesus Mauricio. Indicadores de Gestión: "Herramientas para lograr competitividad".

- Planeación: se refiere a determinar adonde debe ir la organización y como se debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias y políticas y preparación de planes de acción.



- Organización: tiene que ver con decidir quien hace que. Esto requiere la definición y agrupación de actividades, la asignación de responsabilidades, y el establecimiento de medios de comunicación, coordinación y control.
- Dirección: Consiste en determinar que se debe hacer y cuando se debe hacer y propiciar que todos trabajen en estrecha colaboración brindando lo mejor de sus capacidades.
- Control: consiste en medir y supervisar los resultados, comparar las mediciones con los planes y, cuando sea necesario, tomar medidas correctivas.

Es importante aclarar que desde la fase de la planeación se va definiendo y ejerciendo el control. Es el control, mediante la generación de información, el que provee los insumos para la adecuada y oportuna toma de decisiones.

1) TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS APLICADA AL ÁMBITO DE LA ORGANIZACIÓN

Como se menciona en libro citado, abordar la administración de una organización, en las condiciones actuales, representa para el líder la necesidad de ver y sobre todo comprender la empresa como un conjunto de elementos y factores que interactúan en pos de alcanzar un objetivo común

2) CIBERNÉTICA

La cibernética se basa en 3 (tres) principios de control:

- a) La retroalimentación activada por el error
 - b) La homeostasis
 - c) La caja negra
- 3)** Todo lo anterior nos sitúa en el origen de las organizaciones Inteligentes, en los cuales se conjuga la aplicación de la teoría general de sistemas y la cibernética, y se obtienen como resultado sistema de organizaciones que son capaces de reaccionar y adaptarse a los cambios del ambiente, aprender de esos cambios y las consiguientes adaptaciones, y además, son capaces de desarrollarse.
- 4)** El sistema empresa, desde el punto de vista productivo, esta compuesto de elementos o funciones cuya interacción logra el objetivo de producir; estos elementos son

Dirección y Organización, Servicios de control e información financiera, mercadeo y ventas, RRHH, Suministros, Medios de Producción, Producción, Distribución, Servicio al cliente.

Tal como hemos dicho, hoy día se considera a la empresa como un sistema, los elementos que constituyen el sistema empresa son:

- Recursos, Proceso, Producto, Cliente.

Los mencionados elementos interactúan y son interdependientes, cumplen funciones diferentes y particulares, pero su conjunción lleva a la organización al logro de sus objetivos como sistema que es.

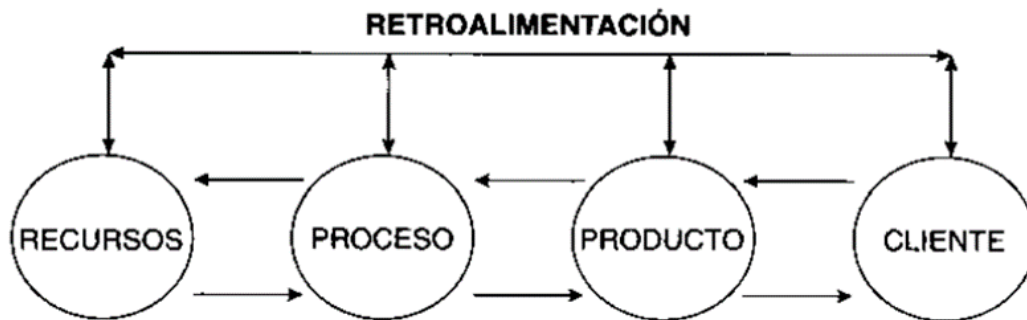


Figura 7. Elementos constitutivos del sistema empresa

Fuente: BELTRAN JARAMILLO, Jesus Mauricio. Indicadores de Gestión: "Herramientas para lograr competitividad".

6) Control de Gestión: Recordando, controlar es mantener el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado, durante cierto periodo de tiempo.

¿Qué es Gestión? La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. Podemos considerar en la organización la gestión en tres niveles diferentes:

- Gestión Estratégica
- Gestión Táctica
- Gestión Operativa.

Entrando en la definición de control de gestión podemos encontrar:

“Es un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para capitalizarlos.” Arango, Dario.

Entre las funciones asociadas al control de gestión tenemos las siguientes:

- Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.



- Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Racionalizar el uso de la información.
- Servir de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- Servir de base para la planificación y la prospección de la organización.
- Servir de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- Servir de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- Propiciar la participación de las personas en la gestión de la organización.

INDICADORES DE GESTIÓN

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso. A cada uno de estos usuarios, el sistema debería facilitarle *información oportuna y efectiva* sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los *indicadores de gestión* que hayan sido previamente definidos.

Ahora bien: ¿Cómo se define un “indicador”? Se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.

Estos indicadores pueden ser:

- Valores, Unidades, Índices, Series Estadísticas, etc.

Los indicadores de gestión son, ante todo, *información*, es decir, agregan valor, no son solo datos. Por lo tanto, los mismos, deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Exactitud
Forma
Frecuencia



Extensión
Origen
Temporalidad
Relevancia
Integridad
Oportunidad

Cabe aclarar que los Indicadores son UN MEDIO no UN FIN, es decir nos aportan información para la toma de decisiones.

Composición de los Indicadores:

Nombre	La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad
Forma de Calculo	Cuando se trata de indicadores Cuantitativos, se debe tener muy claro la formula matemática para el calculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relaciona.
Unidades	La manera como se expresa el valor de determinado indicador esta dado por las unidades, las cuales varian de acuerdo con los factores que se relacionan.



Glosario	Se debe encontrar documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo
----------	---

Es importante comparar el valor resultante del indicador con diversos patrones de referencia para que éste cobre sentido. Por ejemplo:

- Las metas establecidas
- Comportamiento histórico de indicador, Etc.

Encontramos Indicadores, que por su naturaleza pueden ser de EFECTIVIDAD, EFICACIA, EFICIENCIA. A su vez, los mismos, pueden ser Temporales o Permanentes. ¿Cuál es la ventaja de contar con Indicadores de Gestión? La principal es la reducción drástica de la Incertidumbre, de la angustia y la subjetividad.

- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficacia, eficiencia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

MARCO METODOLÓGICO

El enfoque metodológico del presente trabajo es de tipo mixto, con el objetivo de obtener una visión más amplia y profunda del fenómeno, obtener datos más ricos y diversos, y agregar valor a la investigación.

El diseño de investigación será de tipo anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC), con recolección de datos cualitativos y cuantitativos en simultáneo que brindarán una visión holística del problema en estudio. El modelo dominante que guiará la investigación será el modelo cualitativo, y el modelo cuantitativo servirá de soporte al modelo con mayor prioridad.

La población o universo de estudio se define y delimita a “todos los colaboradores de JGROUP, en el año 2022” El método de selección de la muestra será de tipo no



probabilístico o dirigida, ya que la elección de las unidades de muestreo no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y el contexto de la investigación. La recolección de los datos procederá a través la observación completa dentro de la empresa, siendo partícipe en diversas actividades de las distintas funciones empresariales en conjunto con los demás y se realizará una entrevista dirigida a las jefaturas y sus analistas.

Desarrollo del trabajo

ETAPA Nº 1

DIAGNÓSTICO

El grupo bajo estudio, tiene un crecimiento continuo de varios años, que le permitió crecer en 4 sectores importantes de Argentina: Agrícola, Ganadero, Industrial azucarero y Vitivinícola. Actualmente tiene aproximadamente 1700 colaboradores y está apostando a más en nuestro País.

Su **visión** es ser un grupo empresarial líder en Latinoamérica en cada uno de los sectores de los que interviene, destacándose por generar valor económico, social y sustentable, a través de los mejores colaboradores, en la búsqueda de excelencia como principal premisa.

Su **misión** es trabajar con dedicación en cada uno de sus sectores para brindar productos y servicios de calidad, estableciendo relaciones con cada grupo de interés.

Sus principales **valores** son: Esfuerzo, Desarrollo, Innovación, Calidad, Compromiso, Orientación a resultados, Integridad y Trabajo en Equipo. Su estructura corporativa que gestiona a todas las empresas, es la siguiente:

Estructura Corporativa actual de JGROUP



Fuente: Elaboración Propia



La misma se compone en Áreas Corporativas, donde podemos encontrar:

Administración y Finanzas, Compras, Comercial, Capital Humano, Seguridad Corporativa, Informática y Tecnología, es decir todas ellas gestionan sirven de soporte para las unidades de negocios del grupo.

La estructura interna del Área de Capital Humano, es la siguiente:

Área de Capital Humano



Fuente: Elaboración Propia

El objetivo de esta área es acrecentar la estrategia del grupo, mediante la gestión del mejor talento (idóneo, competente, comprometido y alineado con los valores y la estrategia de la organización) el mejor clima organizacional y con ello su cultura.

Dentro de esta estructura podemos desagregar:



La **gestión del capital humano** de forma corporativa, es decir acá se manejan los procesos de gestión, donde además de la jefatura que se encarga de todo el grupo, podemos encontrar 2 colaboradores más que se encargan de la gestión agrícola y la gestión industrial.

Pero ¿qué procesos forman parte de “gestión”?



Fuente: Elaboración Propia

- a) **Reclutamiento y Selección:** Avisos, validación, filtros de CV, screening telefónico, entrevistas, referencias, propuestas, inducción.
- b) **Calidad:** Planificación de cambios, procedimientos de capacitación, registros, auditorías.
- c) **Gestión de desempeño/estructura:** formulación de objetivos, comunicación, seguimientos de objetivos, análisis y calibración de resultados.
Estructura: Puestos críticos y cuadros de reemplazos, diseño formal de la estructura.
- d) **Capacitación y Desarrollo:** Detección de necesidades, plan, análisis de consultoría, logísticas, programa de desarrollo.

En una entrevista realizada a los integrantes de estos procesos, se obtuvo lo siguiente:

Los analistas de gestión, si tienen herramientas que le permiten monitorear sus procesos, en este caso llevan indicadores de gestión. Los mismos consideran que llevar este tipo de herramientas mejoran el desempeño de sus procesos, por lo que sí se ven beneficiadas a la hora de proponer mejoras en el área.



El jefe de los mismos, también tiene esta visión de que llevar a cabo este tipo de herramientas, le permiten tomar decisiones (en algunos casos mejorarlas) y corregir desvíos, en su caso me dio 2 (dos) ejemplos:

- En capacitación. (Hrs de Capac., Inversión en Capac.).
- Selección. (Tiempo promedio de resolución de vacantes).

También me comentó que si tiene apoyo de sus analistas para llevar a cabo herramientas que le permitan mejorar los desempeños de sus procesos.

Y los **procesos de Relaciones Laborales**, donde debido al tamaño del grupo y sus diferentes sectores, surge la necesidad de desagregar por sector.

Al tener 2 industrias azucareras, cada una se encarga de sus procesos de relaciones laborales, y los demás sectores se centralizan en Tucumán.

Los procesos que se realizan son los siguientes:



Fuente: Elaboración Propia

Proceso de administración de personal:

Este proceso consiste en registrar las relaciones laborales, administrar y custodiar los legajos, controlar el ausentismo, vacaciones y otras licencias, gestionar la disciplina, y vinculación con otros organismos. (Por ejemplo, afip, sec. de trabajo, obras sociales, etc)

Proceso de Liquidación de Sueldos:

Este proceso va de la mano con el área financiera, donde se bancariza a los colaboradores, se realiza controles de novedades, se gestionan anticipos y préstamos, se realiza seguimientos reintegros ILT. Se realiza la liquidación de



sueldos y cargas sociales, y se hace la determinación de Ret. Imp. a las ganancias 4ta. categoría.

Proceso de Compensaciones y Beneficios

En este proceso se realiza análisis salariales, equidad interna de las mismas, competitividad en el mercado, beneficios, y participación en encuestas.

Proceso de desvinculación.

El proceso de desvinculación es el proceso mediante el cual se busca dar por finalizada la relación laboral de un colaborador. Ya sea que el desvinculamiento sea por voluntad propia del mismo o se tienen justificativos necesarios para despedirlo, sin embargo, se debe demostrar los justificativos para no tener problemas legales.

- 1) Cuando se trate por voluntad propia, el colaborador informa que se desvincula y procede a enviar una carta documento, para luego ser recepcionada por la persona a cargo de Administración del personal (ADP en adelante).
- 2) Cuando se tiene justificativos suficientes y demostrables para desvincular a algún colaborador se diferencia:
 - a) Cuando se trata de personal “DENTRO DE CONVENIO” se les envió una carta documento informándoles el desvinculamiento.
 - b) Cuando se trata de personal “FUERA DE CONVENIO” se les informa el desvinculamiento, se entregan todas las pertenencias que fueron suministradas al momento de la inducción y se procede a hacer la desvinculación de usuarios para que no se comparta información que dentro de la compañía se maneja y que es delicada, esto estipulado en la seguridad de la información.

Proceso de Medicina Laboral

En este proceso se tienen a cargo la gestión de los exámenes preocupacionales, campañas de prevención, control de ausentismo médico y seguimiento de casos puntuales, y contención familiares en casos especiales.

ETAPA Nº 2

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Actividades a Monitorear

En este caso procedemos a identificar las actividades procesos donde vamos a trabajar:

- A) Actividad a Monitorear: “Movimiento de Colaboradores del grupo” mediante el indicador “Número de Colaboradores”.



Dentro de la Estructura del Área de Capital Humano del grupo bajo estudio, tenemos los procesos de Administración del personal, una de sus funciones es monitorear la nómina de cada una de las empresas. En colaboración con las personas que se encargan de la liquidación de sueldos, se facilita la información de todos aquellos colaboradores que están y estuvieron de forma activa. Esta información permite ver cómo fue evolucionando la nómina y si se cumple o no con la meta establecida por la gerencia.

- B) Actividad a Monitorear: “La Rotación del personal Mensualizado” mediante el indicador “Índice de Rotación”.
En este caso nos interesa saber cuál es el índice de rotación de este tipo de personal contratado. Para poder saber si se cumple o no con la meta establecida por la gerencia y en el caso de que no, llevar a cabo acciones para reducirlo el mismo e investigar con más profundidad las razones de tales desvinculamientos para poder tener una mejora continua y retener al talento en el grupo.
- C) Actividad a Monitorear: “La evolución de los accidentes de trabajo” en lo que hace a una de las empresas del grupo que tiene a cargo personal dentro de convenio, que realiza tareas en el campo y en un taller agrícola, el objetivo es analizar si la incorporación del equipo de enfermeros en el corriente año (2022) se disminuyeron los accidentes de trabajos denunciados en la ART.
- D) Actividad a Monitorear: “La evolución de enfermedades profesionales” de todo el grupo, esto es importante debido a la cantidad de colaboradores que tiene el grupo. Es importante analizar cómo fue evolucionando en los últimos años y como va también.
- E) En este caso presentaremos la clasificación de los indicadores para luego desarrollarlos y validarlos.

Cuadro N° 1

Código	Nombre del Indicador
I - 1NCB	"Número de Colaboradores"
I - 2IRP	"Índice de Rotación"
I - 3EAT	"Evolución de accidentes de trabajo"
I - 4EEP	"Evolución enfermedades profesionales"

Fuente: Elaboración Propia



INDICADOR I – 1NCB: Se presenta la ficha técnica del Indicador:

Ficha Técnica

<i>J.GROUP</i>	FICHA TÉCNICA INDICADOR		FECHA: 30/09/2022
	PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL		I - 1NCB
Responsable	Analista de Administración de Personal		
Nombre del indicador	Crecimiento de la Compañía		
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores del mes actual} - \text{N}^\circ \text{ de colaboradores del mes anterior}}{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores del mes anterior}}$		
Unidad de medida	Fuente de Información	Frecuencia de Medición	
Porcentaje %	Sistema Interno	Mensual - Anual	
Meta	Se espera que haya un crecimiento del 10% anual.		
Interpretación:	Cuenta a los colaboradores activos en la compañía, verificando el tamaño de la organización actualmente. Muestra el incremento porcentual que tiene la compañía respecto al mes anterior, y así llegar al crecimiento anual.		
Observaciones:	Se tienen en cuenta todos los colaboradores de la empresa independientemente del tipo de contrato o motivo por el cual se retiran.		

Fuente: Elbaración Propia

Para la construcción de este indicador se tuvo en cuenta los datos desde enero de 2021 hasta septiembre de corriente año -2022-, mostrando *el crecimiento* que tuvo la compañía mensualmente y su crecimiento anual, permitiendo comparar el año 2021 con lo que va del año 2022, y verificando si se llegó o no a la meta establecida.

Año 2021

Cuadro Nº 2: Crecimiento Compañía año 2021.

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
BodeArg	27	27	27	27	27	27	27	27	28	28	30	30
GanaArg	36	36	36	36	36	36	37	38	38	38	38	39
Campo 1	257	255	256	263	280	282	299	301	315	315	337	336
Campo 2	409	404	391	396	415	415	422	428	432	422	403	401
Industria 1	366	370	370	366	376	378	379	392	389	386	378	381
Industria 2	405	404	402	402	402	406	407	405	414	424	409	416
Otros	71	70	71	71	72	72	53	52	34	34	22	23
TOTAL	1571	1566	1553	1561	1608	1616	1624	1643	1650	1647	1617	1626
%	4,73%	-0,32%	-0,83%	0,52%	3,01%	0,50%	0,50%	1,17%	0,43%	-0,18%	-1,82%	0,56%

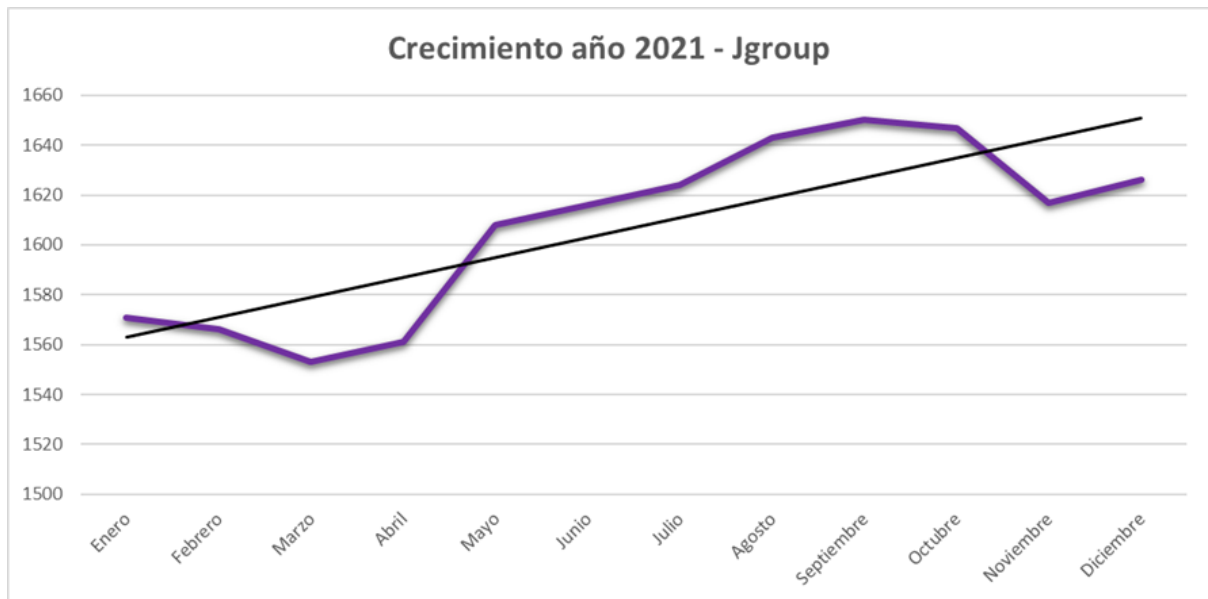
Crecimiento Anual Año 2021.

8,25%

Fuente: Elaboración Propia.



Figura N° 1



Fuente: Elaboración Propia.

En este Indicador se observa que la compañía, en el año 2021, tiene una tendencia positiva pero no ha llegado a la meta propuesta, ya que el crecimiento de colaboradores fue de un 8,25%, estando por debajo de lo mínimo que se esperaba.

Año 2022

Ahora analizamos el crecimiento que tiene la compañía hasta septiembre del año 2022:

Cuadro N° 3: Crecimiento Compañía año 2022

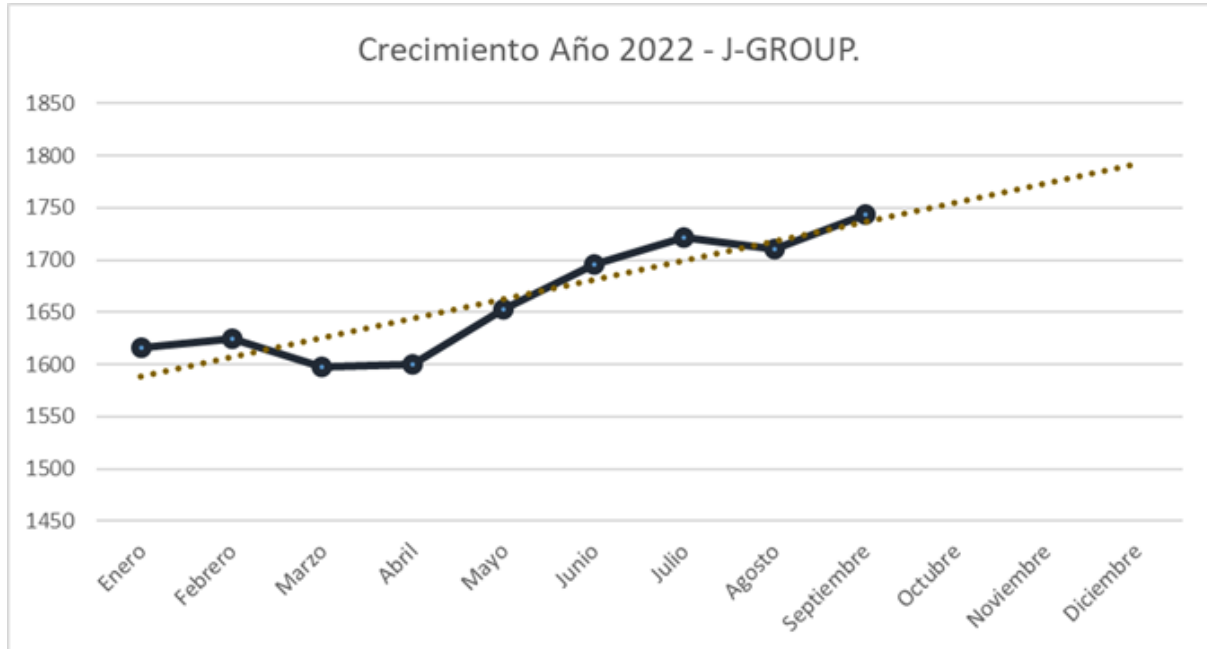
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
BodeArg	27	31	31	31	31	32	32	31	32			
GanaArg	39	39	39	37	36	42	56	56	57			
Campo 1	346	345	345	349	351	368	374	368	385			
Campo 2	395	392	378	377	422	431	415	411	403			
Industria 1	372	380	366	368	376	376	378	379	401			
Industria 2	414	416	418	417	417	425	445	444	444			
Otros	23	22	21	21	20	22	22	22	22			
TOTAL	1616	1625	1598	1600	1653	1696	1722	1711	1744			
%	-0,62%	0,56%	-1,66%	0,13%	3,31%	2,60%	1,53%	-0,64%	1,93%			

7,14%

Fuente: Elaboración Propia.



Figura N° 2



Fuente: Elaboración Propia.

En este caso, hasta el mes de septiembre la compañía tuvo un crecimiento del 7,14% anual, sigue mostrando una tendencia positiva en el corriente año, pero estando por debajo de la meta establecida, esto da indicios de que tampoco puede que se llegue a cumplir con la meta. Pero puede superar en % al año anterior. Este indicador es viable debido a que permite verificar el crecimiento porcentual de la compañía mes a mes, además de dar información del personal activo en cada una de las empresas que hacen parte de la organización.



INDICADOR I – 2IRP: Se presenta la ficha técnica del Indicador:

Ficha Técnica

<i>J.GROUP</i>	FICHA TÉCNICA INDICADOR		FECHA: 31/10/2022
	PROCESO DE DESVINCULACIÓN.		I - 2IRP
Responsable	Analista de Administración de Personal		
Nombre del indicador	Índice de Rotación.		
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Nº de bajas en el mes}}{\text{Nº de colaboradores activos en el mes}}$		
Unidad de medida	Fuente de Información	Frecuencia de Medición	
Porcentaje %	Sistema Interno	Mensual - Anual	
Meta	Se tienen como meta que el Índice de Rotación no supere el 4% mensual. (48% anual).		
Interpretación:	El IR es calculado para conocer los colaboradores mensualizados que se se dan de baja de la compañía y poder evaluar las causas que tienen estos retiros proporcionando información para mantener talento dentro del capital humano del grupo.		
Obervaciones:	Se tienen en cuenta todos los colaboradores que poseen un tipo de contrato permanente, mensualizados. Se cuenta con profesionales de distintas ramas.		

Fuente: Elbaración Propia

Para este indicador se toma todos aquellos colaboradores que forman parte de los “mensualizados” con un tipo de contrato “permanente”.

Se trabajará con datos del corriente año (2022), en la cual se presenta % rotación mensual. Se utilizará la siguiente regla para las advertencias:

Cuadro N° 4

	<i>Se superó la meta establecida.</i>
	<i>Alerta.</i>
	<i>No hay desvinculamiento.</i>

Fuente : Elaboración Propia

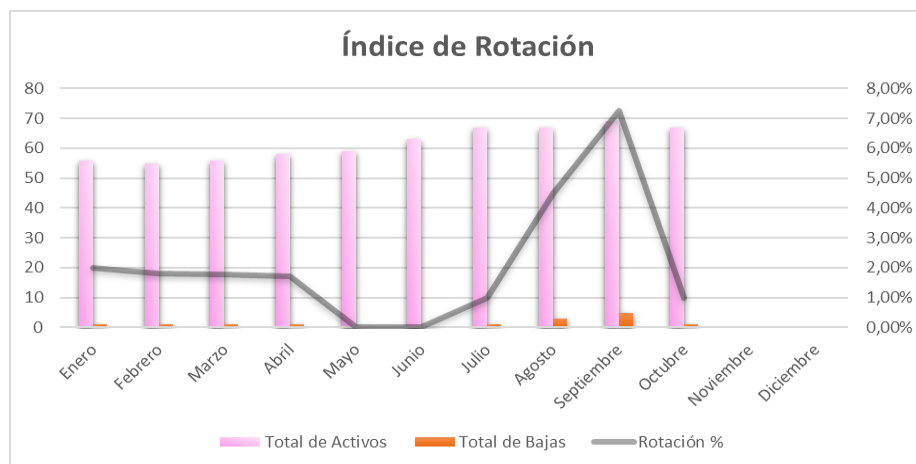


Cuadro Nº 5.

Mes	Total de Activos	Total de Bajas	Rotación %	
Enero	56	1	2,00%	!
Febrero	55	1	1,82%	!
Marzo	56	1	1,79%	!
Abril	58	1	1,72%	!
Mayo	59	0	0,00%	■
Junio	63	0	0,00%	■
Julio	67	1	1,00%	!
Agosto	67	3	4,48%	■
Septiembre	69	5	7,25%	■
Octubre	67	1	1,00%	!
Noviembre				
Diciembre				
Total	62	14	23%	

Fuente: Elaboración Propia.

Figura Nº3



Fuente: Elaboración propia



La rotación de los colaboradores mensualizados está sobrepasando el 4% establecido en la meta en 2 de los 10 meses evaluados, y en 6 de los 10 meses rige una advertencia que está a punto de sobrepasar el 4%. En lo que va del año el Índice llegó a un 23% por lo que está en casi en la mitad de lo que se no se desea. Donde muy posiblemente al final del año el indicador esté cercano a lo que se propuso como meta máxima y por ende el IRP será mucho más alto. Este dato es de suma importancia ya que estamos hablando de pérdida de talento con un tipo de contrato permanente, deben implementarse medidas de motivación y desempeño para evitar la pérdida de este talento. Se debe trabajar en conjunto con los procesos de gestión y evaluar las causas de dicha rotación

INDICADOR I – 3EAT: Se presenta la ficha técnica del Indicador:

Ficha Técnica

<i>J.GROUP</i>	FICHA TÉCNICA INDICADOR	
	PROCESO DE MEDICINA LABORAL	
	FECHA: 31/10/2022	
	I - 3EAT	
Responsable	Pasante RR.HH.	
Nombre del indicador	Evolución de Accidentes de trabajo	
Fórmula de Cálculo	Cantidad de accidentes por año	
Unidad de medida	Fuente de Información	Frecuencia de Medición
Númerico	Sistema Interno	Anual
Meta	Se espera en el año 2022 que disminuya los accidentes de trabajo por la incorporación de 2 (dos) enfermeros que asisten en el momento, por lo que los colaboradores pueden volver a su puesto de trabajo de forma normal.	
Observaciones	Se trabajara con la empresa "CAMPO 1", donde tenemos colaboradores en un taller agrícola y distribuidos en los campos.	

Fuente: Elbaración Propia

Para este indicador se tomaron los accidentes denunciados en la ART desde el año 2019 hasta el mes de septiembre de 2022.

El objetivo es que se disminuya la cantidad de accidentes respecto a los años anteriores, ya que en el año 2022 se incorporó un equipo de enfermeros que asisten en el momento. Esto permite que los mismos se asistan en el momento y puedan volver a su puesto de trabajo.

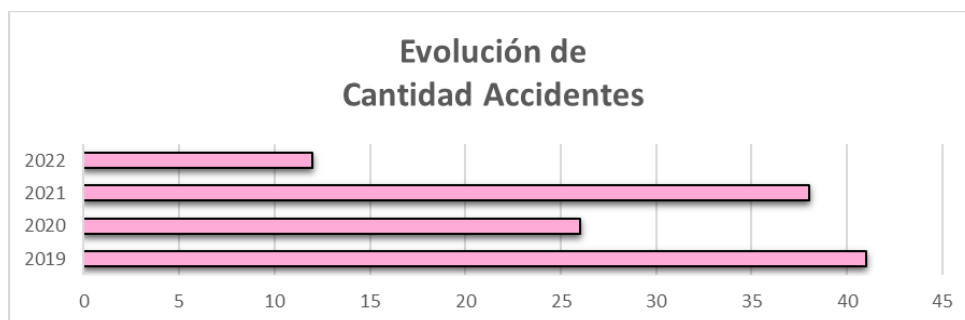


Cuadro N° 6

Evolución Acc. de Trabajo		
Año	Cantidad	%
2019	41	
2020	26	-37%
2021	38	46%
2022	12	-68%

Fuente: Elaboración propia

Figura N°4



Fuente: *Elaboración propia.*

Se observa que claramente los accidentes disminuyeron un 68% respecto al año anterior (2021). Esto deja en evidencia lo crítico que fue la incorporación de un equipo de enfermeros que asisten de forma inmediata a los colaboradores. Esto permite que los mismos se reintegren rápidamente a sus puestos de trabajos y se continúen de forma normal las operaciones, sobre todo en la temporada alta que tiene el grupo.



INDICADOR I – 4EEP: Se presenta la ficha técnica del Indicador

Ficha Técnica

<i>J.GROUP</i>	FICHA TÉCNICA INDICADOR		FECHA: 31/10/2022
	PROCESO DE MEDICINA LABORAL		I - 4EEP
Responsable	Pasante RR.HH.		
Nombre del indicador	Evolución de Enfermedades Profesionales		
Fórmula de Cálculo	Cantidad de Enfermedades Profesionales		
Unidad de medida	Fuente de Información	Frecuencia de Medición	
Númerico	Sistema Interno	Anual	
Meta	Se espera que las enfermedades profesionales disminuyan en al menos un 20% con respecto al año anterior.		
Interpretación	Enfermedad profesional es la causada de una manera directa por el ejercicio de la profesión o del trabajo que realiza una persona y que le produzca incapacidad o muerte		
Observaciones	Se trabajará con todos los colaboradores del grupo.		

Fuente: Elbaración Propia

Para este indicador se trabajará con los datos proporcionados desde el año 2019 hasta el mes de septiembre del corriente año. El objetivo es que se disminuya en al menos un 20% las enfermedades profesionales con respecto al año anterior.

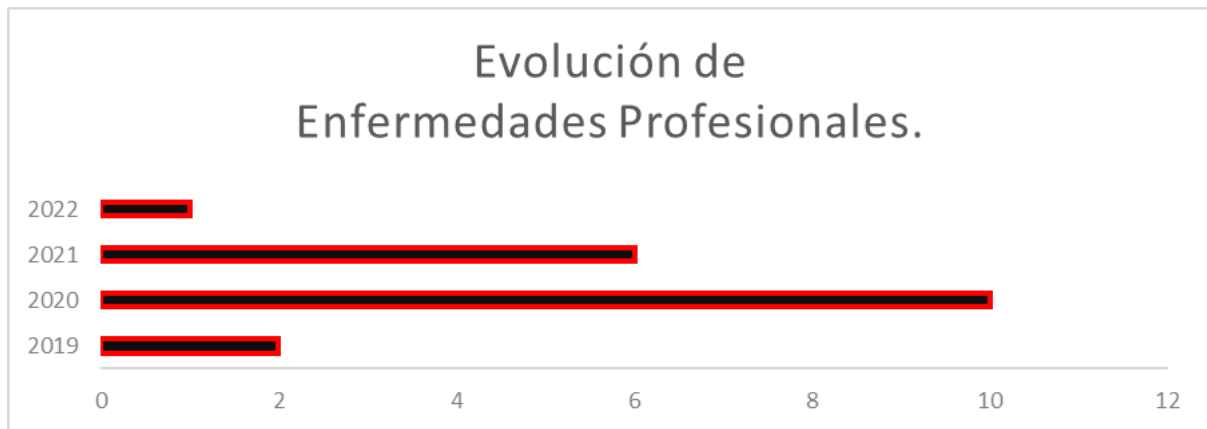
Cuadro N° 7

Año	Cantidad Enfermedades Profesionales	%
2019	2	
2020	10	400%
2021	6	-40%
2022	1	-83%

Fuente: Elaboración propia



Figura N°5



Fuente: Elaboración propia.

En este indicador se observa que hasta octubre del año 2022 solo se registró 1 enfermedad profesional, es decir un 83% menos con respecto al año anterior. También se puede observar que se ha ido disminuyendo años anteriores.

Etapa N°3

Validación de los Indicadores

Para la validación de estos indicadores, se llevó a cabo la siguiente Reunión:

1) Reunión con el jefe de Relaciones Laborales de las empresas GanaArg, BodeArg y las empresas Agro y los responsables de los procesos:

La jefatura estableció las actividades que se requiere evaluar, debido a la urgencia de los mismos para poder aportar información a la toma de decisiones. Estas actividades a monitorear fueron:

- 1) El movimiento de colaboradores
- 2) El índice de rotación del personal.
- 3) La evolución de los accidentes de trabajo.
- 4) La evolución de las enfermedades profesionales.

Con estas actividades, se las delimitó de la siguiente forma:



- Para los movimientos de colaboradores, se optó por analizar la nómina de cada empresa, incluyendo las empresas industriales. Se logró obtener estos datos con facilidad.
- Para el Índice de Rotación de personal, se delimitó para el personal mensualizado con un tipo de contrato permanente, ya que en los últimos meses se observó varias desvinculaciones pero no se llevó a cabo una fuente concreta.
- Con respecto a la evolución de los accidentes de trabajo, se delimitó para una de las empresas agro, la cual se tienen colaboradores en campo y en un taller agrícola.
- Para la evolución de enfermedades profesionales se optó por analizar todo el grupo total, debido a que esta información es de suma importancia analizarla.

Una vez delimitados y obtenidos las bases de datos, se procedió a elaborar la ficha técnica de los indicadores, y una vez elaborados se logró la aprobación del jefe en cuestión junto con los analistas a cargo de los procesos a evaluar.

Recomendaciones y Conclusión.

Se recomienda actualizar los indicadores según lo que se mencione en cada ficha técnica, y sobre todo modificar en caso de que sea necesario.

Se recomienda expandir el diseño de indicadores a otros procesos, ya que esto permite analizar la situación actual de las actividades que se llevan a cabo, y permiten comparar con situaciones pasadas. Permitiendo mejorar día a día, y tener mejores resultados a futuro según lo planteado.

También se recomienda elaborar un informe anual con los resultados de todos los procesos evaluados, con sus respectivas metas.

Se deben implementar acciones de mejora preventiva y correctiva a todos los indicadores.

Como conclusión es necesario tener claridad en las actividades que se quieren monitorear y si se cuentan con los datos pertinentes para poder ser evaluados. Es de suma importancia definir la ficha técnica con todos sus componentes.

Se logró demostrar el crecimiento del grupo, y apoyar en números los procesos de medicina laboral, esto permitió ver, por ejemplo, lo crítico que fue la incorporación del equipo de enfermeros en el proceso de medicina laboral.

Se obtuvo la validación del jefe de procesos y de sus responsables. Es importante seguir el ritmo de los indicadores y mantenerlos actualizados.



BIBLIOGRAFÍA

- Aguado Garcia, David- investigador senior del IIC en el entorno RRHH. HR analytics: *analizando el talento de la organización para obtener valor* . [http://www.iic.uam.es/wp-content/uploads/2016/04/Whitepaper-HRAnalytics.p df.](http://www.iic.uam.es/wp-content/uploads/2016/04/Whitepaper-HRAnalytics.pdf)
- BELTRÁN, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. 2 ed. 3R Editores. 1999, p 36
- BORDEIANU, Gabriela; RADU, Florin. System of management indicators. En: *Economy Transdisciplinary Cognition*. 2017. Vol. 20, p. 30-37. [Citado 19 agosto, 2019].
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill.
- Cravino, Luis María (2003). *Un trabajo feliz*. Editorial: Temas Grupo.
- EBC. Gestión Humana [En línea]. EBC (Escuela Bancaria y Comercial) [citado 17 agosto, 2019].
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Educación
- BELTRAN JARAMILLO, Jesus Mauricio. Indicadores de Gestión: "Herramientas para lograr competitividad".
- MOLINA, Golfredo. Indicadores de recursos humanos: Claves en empresas exitosas [en línea]. Gestionar Fácil [Citado 20 agosto, 2019].
- Rios, Pablo Ariel. (2020). Recursos Humanos en la era Digital Gestión del conocimiento y desarrollo de las personas en la 4ta Revolución Industrial . (Trabajo Final de Posgrado. Universidad de Buenos Aires.) Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1602_RiosPA.pdf
- Robbins y Coulter. (2014). *Administración*. Duodécima edición. Editorial Pearson.
- Schwab, Klaus (2016). *La cuarta revolución industrial*. Editorial Penguin.
- Valencia Rodríguez, M. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*. <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>



Apéndice

Ficha Técnica

<i>J.GROUP</i>	FICHA TÉCNICA INDICADOR		FECHA: _/_/_
	PROCESO		_____
Responsable			
Nombre del indicador			
Fórmula de Cálculo	_____		
Unidad de medida	Fuente de Información	Frecuencia de Medición	
Meta			
Interpretación:			
Observaciones:			

Fuente: Elbaración Propia



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional LA 2022





Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional LA 2022

