

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE
LOS INDICADORES DE TALENTO HUMANO.**

CARDONA GAVIRIA MATEO

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES HUMANAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Bogotá
2026**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE
LOS INDICADORES DE TALENTO HUMANO.**

CARDONA GAVIRIA MATEO

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador (a)
de Empresas**

Director
FERNANDO ALONSO OJEDA
Título académico del director

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES HUMANAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Bogotá
2026

Nota de aceptación

Evaluador

Ciudad, fecha de sustentación (con día de mes de año).

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia y a mi pareja, quienes han sido mi mayor apoyo incondicional. Su paciencia, amor y motivación constante hicieron posible la culminación de este importante proceso académico.

A mi mamá, por ser mi mayor inspiración, por enseñarme el valor del esfuerzo, la disciplina y la perseverancia, y por acompañarme siempre con su amor incondicional.

A mi papá, quien hoy me acompaña desde el cielo. Aunque ya no esté físicamente para compartir este logro, su ejemplo, sus enseñanzas y el amor que me brindó siguen siendo parte de cada paso que doy. Este triunfo también es suyo y siempre llevará un lugar especial en mi corazón.

Finalmente, a todas las personas que han creído en mí, me han apoyado durante este camino y han sido parte de este sueño hecho realidad. Gracias por acompañarme y por impulsarme a seguir creciendo.

Mateo Cardona Gaviria

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y la perseverancia para culminar este trabajo de grado. A la Universidad Piloto de Colombia y al programa de Administración de Empresas por brindarme las herramientas académicas y profesionales necesarias. A mi director de grado, profesor Fernando Alonso Ojeda, por su guía y acompañamiento. A mi familia y amigos, por su apoyo constante durante esta etapa académica.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

	Descripción
Titulo Propuesto	Plan de mejoramiento para la optimización en la gestión de los indicadores de talento humano.
Modalidad Opción Grado	Plan de mejoramiento
Articulación con objetos de estudio del programa	El presente proyecto tiene una conexión directa con el programa de Administración de empresas, al abordar la planeación estratégica, la gestión del talento humano y la eficiencia en los procesos organizacionales. Según Rosanas (2006 Pg. 4), los indicadores de gestión son herramientas importantes utilizadas para evaluar el desempeño y motivar a los equipos, lo que se relaciona con el objetivo de este plan de mejoramiento.
Articulación con líneas de investigación de Facultad o Programa	El proyecto se enmarca en la línea de investigación de Gestión Organizacional y Talento Humano, dado que busca mejorar los procesos de evaluación y desempeño, fortaleciendo la productividad y el compromiso laboral (García & Forero, 2014 Pg. 121 a la 127).
Articulación con el perfil de egresado	Tiene una articulación directa ya que, según el perfil del egresado del programa, el estudiante obtiene la capacidad de identificar oportunidades de mejora y analizar problemas organizacionales desde una perspectiva integral, y lo que pretendemos abordar con el presente trabajo es el reto real de la gestión empresarial en el área de Talento Humano, donde se requiere un análisis técnico, y además propuestas estratégicas alineadas con la sostenibilidad organizacional.
Es producto de semillero (Sí o No). Indique el semillero.	No
Componente Disciplinar (asociado con su profesión)	Gestión del Talento Humano y Planeación Estratégica Empresarial
Director/Asesor Modalidad Grado	Fernando Alonso Ojeda

CONTENIDO

1	<i>Introducción</i>	14
2	<i>Situación Actual</i>	16
2.1	Descripción del problema.....	16
2.2	Efectos y síntomas:.....	19
2.3	Objetivo General	21
2.3.1	Objetivos Específicos:	21
3	<i>Marco Teórico</i>	23
3.1	Antecedentes Históricos	24
3.2	Marco Jurídico	25
3.3	Marco Institucional.....	26
3.4	Marco Contextual en Colombia.....	26
3.5	Antecedentes	27
3.5.1	Internacional.....	27
4	<i>Metodología</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
4.1	Tipo y Enfoque de Investigación	29
4.2	Diseño Metodológico	29
4.3	Población y Muestra	30
4.4	Fuentes y técnicas de recolección de información.....	31
4.4.1	Fuentes primarias:	31
4.4.2	Fuentes secundarias:	31
5	<i>Levantamiento y Análisis de la Información</i>	32
5.1	Resultados de la Encuesta.....	32
5.2	Análisis de Resultados	36
5.3	Diagnostico	39
5.4	Inventario de Indicadores del Área de Talento Humano.....	41
6	<i>Descripción Detallada del Plan de Mejoramiento</i>	46
6.1	Ejes Estratégicos del Plan.....	46
6.1.1	Estandarización de procesos de gestión de indicadores:	49
6.1.2	Capacitación y fortalecimiento de competencias:.....	49
6.1.3	Implementación de un sistema integral de gestión de indicadores	50
6.2	Plan Estratégico	52
6.3	Estudio de Factibilidad.....	53

6.4	Resultados Esperados	55
7	Conclusiones	56
8	Recomendaciones	58
	Bibliografias	¡Error! Marcador no definido.

Lista de Figuras

Ilustración 1: Mapa del proceso Actual de Gestión de Indicador	18
Ilustración 2 : árbol de problemas:	20
Ilustración 3: árbol de Objetivos	22
Ilustración 4 : Distribución por Sub-área.....	32
Ilustración 5: años de antigüedad	33
Ilustración 6: Claridad en la definición de indicadores	33
Ilustración 7: Pertinencia de los Indicadores	34
Ilustración 8: Documentación Información	34
Ilustración 9: Responsables de los indicadores	35
Ilustración 10: Calidad de Datos.....	35

Lista de tablas

Tabla 1: Marco legal de Colombia	25
Tabla 2: Ficha Técnica Encuesta	36
Tabla 3: Fecha Técnica Entrevistas	38
Tabla 4: Inventario de indicadores actuales en Talento Humano	42
Tabla 5: Indicadores Clave Propuestos Bajo Criterios SMART.....	44
Tabla 6: Matriz de Implementación Detallada del Plan de Mejoramiento.....	47
Tabla 7: Bandas Salariales Propuestas para el Área de Talento Humano	51
Tabla 8: Esquema de Remuneración Variable por Nivel de Cargo	51
Tabla 9: Presupuesto Estimado del Plan de Mejoramiento	54

Resumen

Título: PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS INDICADORES DE TALENTO HUMANO

Palabras clave: KPIs de Recursos humanos, Mejora continua, Talento Humano, Productividad y Satisfacción de los empleados.

El presente trabajo de grado titulado “Plan de mejoramiento para la optimización en la gestión de los indicadores de Talento Humano”, tiene como propósito diseñar una propuesta que optimice el planteamiento y uso de indicadores en el área de Talento Humano. Todo esto partiendo de la problemática evidenciada en la empresa: la falta de claridad, estandarización y alineación de los indicadores de Talento Humano con los objetivos estratégicos, lo que ha generado inconformidades, percepción de inequidad en las evaluaciones de desempeño y dificultades para la toma de decisiones en el área de Talento Humano.

El proyecto se enmarca en la gestión organizacional y del talento humano, y propone el diseño de un sistema integral de indicadores SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), que incluye el inventario de KPIs existentes, el diseño de seis nuevos indicadores —entre ellos un Índice de Equidad Salarial (IES)— y los lineamientos operativos que hacen que cada indicador sea calculable y accionable.

Este plan de mejoramiento plantea estandarizar procesos, capacitar al personal y utilizar herramientas tecnológicas y de Inteligencia Artificial que permitan una gestión más objetiva y equitativa con los KPIs del área de Talento Humano. Se espera que la propuesta fortalezca la motivación del equipo de Talento Humano, facilite la toma de decisiones estratégicas y contribuya a la consolidación de una cultura de mejora continua dentro de Laika.

Abstract

Title: IMPROVEMENT PLAN FOR OPTIMIZING THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT INDICATORS.

Keyword: KPIs for Human Resources, Continuous Improvement, Human Talent, Productivity, and Employee Satisfaction.

His thesis, entitled “Improvement Plan for the Optimization of Human Talent Management Indicators at Laika”, aims to design a proposal to optimize the formulation and use of indicators within the Human Talent area. The proposal arises from a problem identified in the company: the lack of clarity, standardization, and alignment of indicators with strategic objectives, which has led to dissatisfaction, perceptions of inequity in performance evaluations, and difficulties in decision-making within the area.

The project is framed within organizational and human talent management and proposes the design of a comprehensive system of SMART indicators (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound). Methodologically, it adopts a descriptive and mixed approach, employing surveys, interviews, and documentary analysis to diagnose the current situation and design feasible solutions.

This improvement plan seeks to standardize processes, train staff, and incorporate technological tools and Artificial Intelligence to enable more objective and equitable management. The proposal is expected to strengthen the motivation of the Human Talent team, facilitate strategic decision-making, and contribute to consolidating a culture of continuous improvement within Laika.

1 Introducción

La gestión del talento humano se ha convertido en uno de los ejes estratégicos más relevantes para las organizaciones, en la medida en que su competitividad depende, en gran parte, de la capacidad de atraer, desarrollar y retener colaboradores motivados y alineados con los objetivos corporativos. En este contexto, los indicadores de gestión constituyen herramientas esenciales para evaluar el desempeño, orientar la toma de decisiones y generar procesos de mejora continua que fortalezcan tanto la productividad como el clima laboral (Rosanas, 2006 Pg. 4).

El presente trabajo de grado, titulado “Plan de mejoramiento para la optimización en la gestión de los indicadores de Talento Humano en Laika”, surge de la necesidad identificada frente a la ausencia de indicadores claros, estandarizados y alineados con la estrategia organizacional. Esta situación ha generado efectos como inconformidad en el equipo, percepción de inequidad en las evaluaciones de desempeño, duplicidad de información y dificultades para la toma de decisiones. Dichos síntomas no solo afectan la motivación laboral, sino también la eficiencia y sostenibilidad de los procesos internos.

La relevancia del estudio radica en que, al diseñar un plan de mejoramiento basado en la metodología SMART (Doran, 1981, Pg 12), se busca proporcionar una propuesta que permita transformar la forma en que el área de Talento Humano mide sus resultados. De este modo, se pretende impactar de manera directa la productividad, el sentido de pertenencia del equipo y la coherencia entre los objetivos individuales y corporativos.

Metodológicamente, el trabajo se desarrolla bajo un enfoque mixto, combinando la recopilación de datos cuantitativos (encuestas aplicadas a los colaboradores) y cualitativos (entrevistas y grupos focales con líderes y analistas). Esto permitió diagnosticar el estado actual de la gestión de indicadores en Laika, identificar brechas y diseñar una propuesta integral de mejora soportada en evidencia empírica.

En términos de alcance, este documento no se limita a describir el problema, sino que plantea un plan detallado y factible para su solución. El plan contempla: la estandarización de procesos e indicadores mediante metodología SMART, la capacitación del equipo en gestión por indicadores,

la implementación tecnológica a través de herramientas como Power BI y, como resultado del diagnóstico, el diseño de un indicador de equidad salarial (IES) acompañado de lineamientos de remuneración que permitan que dicho indicador sea alcanzable en el mediano plazo.

Con este enfoque, el trabajo pretende no solo responder a la necesidad puntual de Laika, sino también aportar al campo de la Administración de Empresas en lo que respecta a la gestión estratégica del talento humano, reforzando la importancia de contar con métricas claras, objetivas y alineadas con la sostenibilidad organizacional.

2 SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Descripción del problema

En Laika, el área de Talento Humano cumple un papel fundamental como socio estratégico de todas las líneas de negocio, al contribuir en la gestión de personas, la construcción de cultura organizacional y la alineación del talento con los objetivos corporativos. Sin embargo, el rápido crecimiento de la compañía ha generado importantes retos, especialmente en la estructuración y definición de procesos clave que garanticen la eficiencia en la gestión.

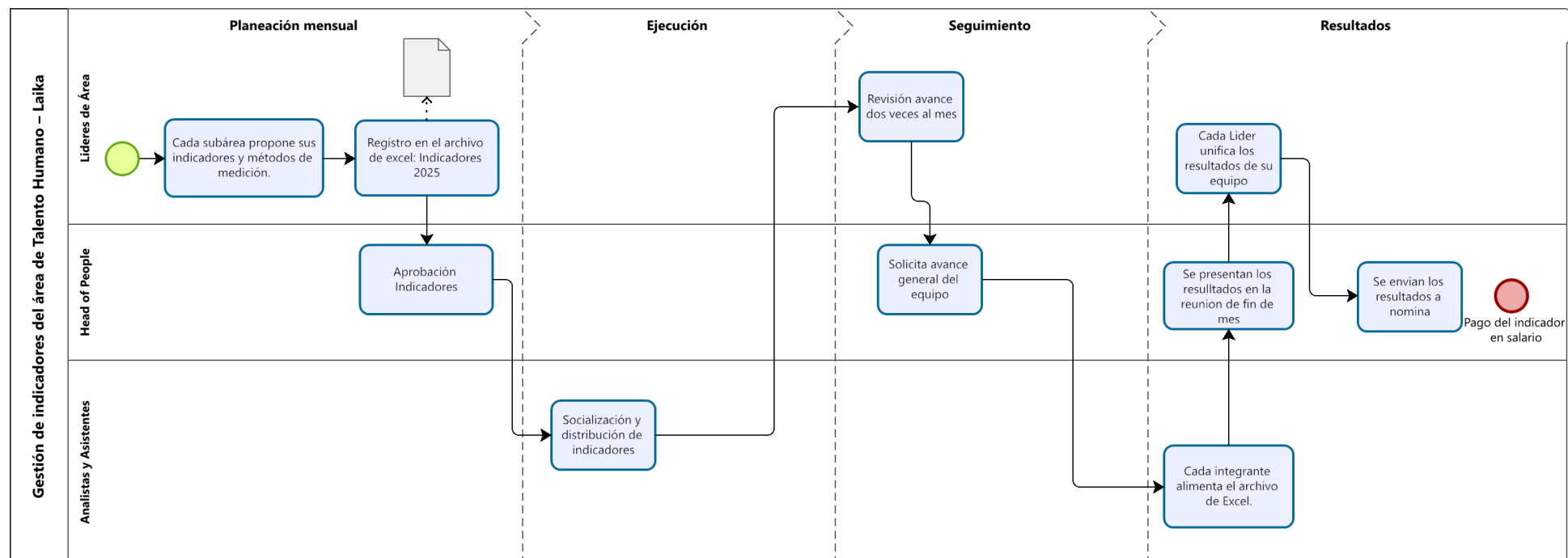
Uno de los principales desafíos identificados es la ausencia de indicadores de gestión estandarizados, claros y alineados con la estrategia organizacional. Actualmente, la medición del desempeño y seguimiento de los procesos del área de Talento Humano, se realiza de manera fragmentada y con herramientas poco robustas, lo que limita la efectividad de la gestión y en la aplicación de medidas correctivas. De manera específica, la gestión de los indicadores se desarrolla de la siguiente forma:

- **Seguimiento descentralizado:** actualmente, el control de los indicadores se realiza mediante un archivo en Excel alojado en Google Drive y compartido con todos los integrantes del área. No obstante, al no existir un responsable único de su consolidación, actualización y seguimiento, se generan duplicidades de información, errores y falta de trazabilidad. Además, no se realiza un control adecuado sobre el acceso y uso de esta información. Asimismo, se evidencia la ausencia de mecanismos que garanticen la trazabilidad de los datos, incluyendo la asignación de responsables, los modos de acceso y los permisos para su consulta, lo que refleja una acción deficiente en materia de ciberseguridad.
- **Estructura del archivo:** el documento digital de Excel está organizado por libros en donde cada uno contiene información sobre los indicadores; los transversales y propios de cada subárea. Estos indicadores suelen estar relacionados con programas de formación, bienestar y desarrollo, que impactan a la totalidad de los colaboradores de la empresa. Cada

miembro del equipo de Talento Humano tiene asignada una subárea y, en consecuencia, la responsabilidad de velar por el cumplimiento de dichos indicadores.

- **Planeación mensual desarticulada:** durante la primera semana de cada mes, las subáreas de HSE, Nómina, Sup People, Desarrollo y Cultura proponen los indicadores que orientarán su gestión. Como vemos en la Ilustración 1 cada una define de manera autónoma el indicador, el porcentaje de personal a impactar, las fechas de cumplimiento y la forma de medición. Sin embargo, la ausencia de lineamientos comunes y criterios de validación genera indicadores heterogéneos, con diferencias en pertinencia, claridad y relevancia. Además, la falta de estandarización dificulta la comparación entre periodos y limita la trazabilidad, lo que repercute en la consistencia del seguimiento y la evaluación.
- Esta forma de gestión evidencia limitaciones significativas en términos de estandarización, control y alineación estratégica. Según (Rosanas 2006 Pg. 4), los indicadores de gestión deben cumplir la función de guiar la conducta organizacional hacia resultados concretos, promoviendo eficiencia y motivación en los equipos. Sin embargo, en el caso de Laika, la falta de una estructura general de indicadores provoca que estos carezcan de precisión, no reflejen adecuadamente la realidad del entorno organizacional y no estén directamente vinculados con los objetivos estratégicos de la compañía. Esta situación, además, repercute en que los planes y programas contruidos a partir de dichos indicadores resulten imprecisos y poco coherentes con la estrategia corporativa.

Ilustración 1: Mapa del proceso Actual de Gestión de Indicador



Powered by
bizagi
Modeler

Nota: en la anterior figura se muestra la gestión actual de indicadores en el área de Talento Humano de Laika, es un proceso manual y descentralizado, con falta de estandarización, trazabilidad y responsables definidos. Se identifican cuellos de botella en la consolidación y seguimiento de la información, lo que limita la objetividad, genera duplicidades y dificulta la toma de decisiones estratégicas.

Esta falta impacta directamente en aspectos fundamentales como:

- **Remuneración económica del equipo de Talento Humano:** no contar con una estructura clara de indicadores que permita evaluar el desempeño y gestión del equipo complica la determinación justa y acorde de su reconocimiento económico, generando inconformidades por parte del equipo.
- **Establecimiento de metas y seguimiento del progreso:** la ausencia de estos indicadores definidos impide establecer metas claras y realizar un seguimiento efectivo del progreso individual y del área en general, lo que dificulta la toma de decisiones no solo para el equipo de Talento Humano, sino también para diferentes áreas estratégicas de la compañía.

2.2 Efectos y síntomas:

La falta de indicadores claros en el área ha generado varios efectos negativos en la empresa, respaldados por evidencia cuantitativa y cualitativa. Tal como se observa en la Ilustración 2, que presenta el árbol de problemas, la ausencia de lineamientos estandarizados y de un sistema unificado de medición deriva en consecuencias que afectan directamente la equidad percibida, la calidad del dato y la efectividad de los procesos.

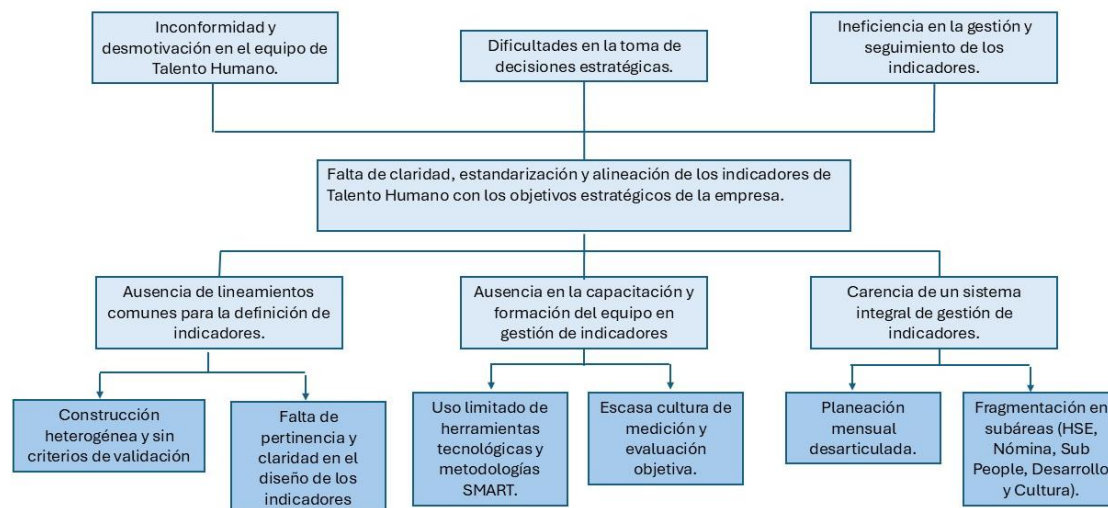
- Se evidenció un alto nivel de descontento en el equipo, derivado de la falta de indicadores claros que permitan evaluar de manera objetiva la remuneración económica. Esta situación ha generado una percepción de inequidad en el 80% de los colaboradores del área de Talento Humano, según los resultados de la encuesta interna “Building Happiness by Buk”, aplicada por el equipo de People Analytics de Laika durante el segundo semestre de 2024. Esta encuesta, de carácter anual, evalúa factores como equidad, bienestar y satisfacción laboral en toda la organización, y su base de datos se encuentra bajo custodia del equipo de People Analytics.

El rol de People Analytics en la organización consiste en transformar datos en decisiones que fortalezcan la gestión del talento. A través del análisis sistemático de información sobre

clima, desempeño y procesos internos, este equipo identifica patrones, riesgos y oportunidades que permiten diseñar acciones más justas, transparentes y alineadas con la estrategia corporativa.

- Inconformidad en la definición y comunicación de indicadores en el equipo: de forma mensual, los líderes del equipo de Talento Humano deben socializar con analistas y asistentes los indicadores que se utilizarán para establecer la ruta de trabajo del mes. Sin embargo, se ha podido identificar que solo el 40% de los indicadores definidos en el último trimestre contaban con descripciones precisas y completas, lo que generó confusión y dificultó la comprensión, esto según la información obtenida en los Focus Grup realizados en el área de Talento Humano, durante el primer semestre del 2024.
- Sentimiento de incoherencia e irrelevancia a la hora de la determinación de indicadores: la mayoría de los indicadores empleados actualmente no reflejan la realidad del entorno organizacional, cerca de un 35% de los indicadores utilizados en 2024 no estaban alineados con los objetivos estratégicos de la compañía, este desfase, según Harvard Business Review (2023, Pg. 76), expone a las empresas a un 70% más de riesgo de no adaptarse a los cambios del mercado si no actualizan sus indicadores regularmente.

Ilustración 2 : árbol de problemas:



2.3 Objetivo General

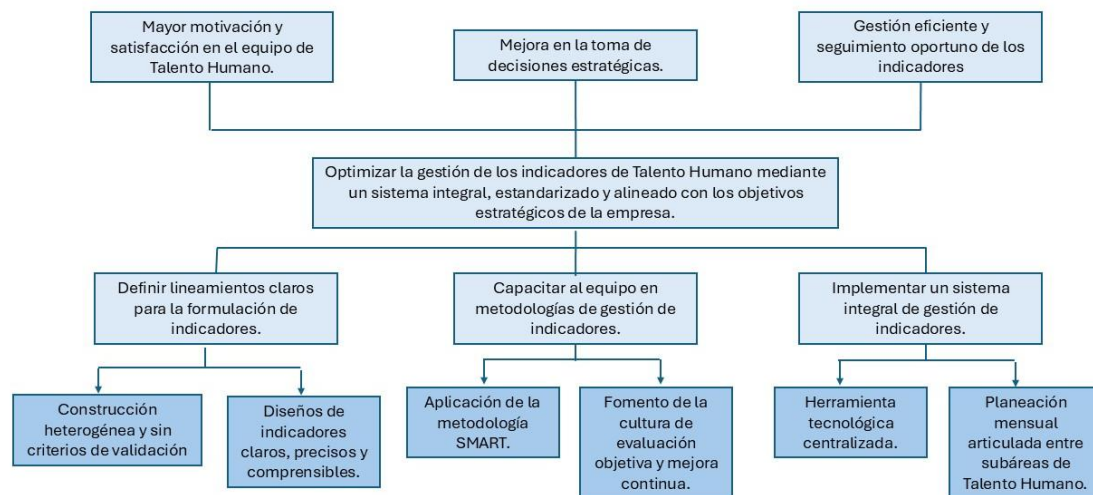
Diseñar un plan de mejoramiento para el área de Talento Humano de Laika, orientado a la optimización de su sistema de gestión por indicadores, a través de la estandarización de procesos de medición, el diseño de nuevos KPIs bajo metodología SMART y la formulación de lineamientos que permitan evaluar objetivamente áreas críticas como la equidad en la remuneración del equipo, contribuyendo a la mejora integral de la gestión interna.

Dicho plan se fundamenta en el mapa de objetivos presentado en la Ilustración 3, el cual evidencia la relación entre la definición de lineamientos claros, la capacitación del equipo y la implementación de herramientas tecnológicas como elementos clave para optimizar la gestión de indicadores y fortalecer la toma de decisiones estratégicas dentro del área de Talento Humano.

2.3.1 Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la gestión de indicadores: evaluando el proceso actual de planeación y gestión de indicadores en talento humano, incluyendo la participación por roles, frecuencia de mediciones, relevancia estratégica y el nivel de comprensión del equipo.
- Diseñar un conjunto de indicadores clave de gestión (KPIs) para el área de Talento Humano, formulados bajo criterios SMART y orientados a medir las brechas identificadas en el diagnóstico, incluyendo indicadores de calidad de datos, alineación estratégica, formación y equidad salarial.
- Estandarizar el procedimiento y herramientas: diseñar un procedimiento estandarizado para la recopilación, procesamiento y análisis de datos de los indicadores, seleccionando las herramientas tecnológicas y metodologías adecuadas para asegurar la consistencia, confiabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.

Ilustración 3: árbol de Objetivos



3 MARCO TEÓRICO

Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten cuantificar y evaluar el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. (Según Rosanas. 2006 Pg. 5), los indicadores no solo cumplen una función técnica, sino también ética y motivacional, pues orientan la conducta organizacional hacia resultados verificables.

En el contexto del talento humano, los KPIs (Key Performance Indicators) permiten medir variables como rotación, clima laboral, desempeño, formación, y bienestar de los colaboradores (Fitz-enz, 2000, Pg. 62–65). La ausencia de indicadores claros puede generar subjetividad, inequidad y desalineación con los objetivos estratégicos (Chiavenato, 2011, Pg. 61).

Una de las metodologías más difundidas para el diseño de indicadores es el modelo SMART, propuesto por (Doran, 1981, p. 36) que establece que estos deben ser:

- Specific (Específicos): Definidos con precisión.
- Measurable (Medibles): Cuantificables de manera objetiva.
- Achievable (Alcanzables): Realistas según los recursos disponibles.
- Relevant (Relevantes): Alineados con los objetivos organizacionales.
- Time-bound (Temporales): Limitados en el tiempo.

Adicionalmente, la literatura sobre gestión del cambio organizacional (Kotter, 2012) sostiene que la implementación de sistemas de medición requiere no solo herramientas, sino también liderazgo, capacitación y cultura organizacional favorable.

El Plan de Mejoramiento propone solucionar problemas y la optimización de procesos. Se estructura en etapas de diagnóstico, planificación, implementación y seguimiento. Para Laika, su aplicación busca diseñar e implementar un sistema de indicadores que mejore la gestión del talento humano y su contribución a la estrategia corporativa.

Se pretenderá contar con un enfoque integral de mejora continua, adoptando una cultura de evaluación y perfeccionamiento constante mediante diferentes herramientas como el ciclo PHVA. Con mecanismos de retroalimentación interna y externa, y con el uso de herramientas de gestión

Lean para eliminar desperdicios y mejorar productividad en el equipo. De igual forma ese plan de mejoramiento se enfocará en la optimización presupuestaria, alineado el cumplimiento de los indicadores de gestión con el resultado como crecimiento en los ingresos y la rentabilidad.

Los conceptos de Planeación Estratégica (Mintzberg, 1994, Pg. 52–58) resaltan la necesidad de que todas las áreas, incluida Talento Humano, contribuyan a los objetivos generales. La ausencia de indicadores específicos dificulta la evaluación y alineación del desempeño con la estrategia empresarial (Fitz-enz, 2000, Pg. 90–94) y estas evaluaciones suelen quedar en observaciones subjetivas, particularizadas. Por ello, este marco conceptual sustenta la necesidad de desarrollar un sistema de medición que fortalezca la gestión del talento en Laika.

La transformación digital será esencial para la competitividad. Con este plan de mejoramiento se sugiere contar con la automatización de procesos y adopción de herramientas para la gestión oportuna de los indicadores, no solo del área de Talento Humano si no probablemente de algunas otras áreas de la empresa, la implementación de este tipo de Software facilita la interacción de los empleados y así mismo servirá como centro de almacenamiento global y unificado. Y a la vez aumentando la satisfacción en la experiencia de los clientes al interactuar con la compañía, todo bajo procesos que sean estandarizados.

3.1 Antecedentes Históricos

La gestión del talento humano ha evolucionado desde enfoques operativos hacia un papel estratégico dentro de las organizaciones. Durante los primeros años del siglo XX, autores como (Taylor, 1911, Pg. 36–40) y (Fayol, 1916, Pg. 19) propusieron principios de eficiencia y control que sentaron las bases de la administración moderna. Con el paso del tiempo, la gestión de personas pasó de ser una función meramente administrativa a un componente esencial para la sostenibilidad organizacional.

En las décadas posteriores, el enfoque en la motivación y el comportamiento humano cobró relevancia con las teorías de (Maslow, 1943, Pg. 375) sobre las necesidades humanas y (Herzberg, 1959, Pg. 113) sobre los factores de satisfacción laboral. Estas corrientes reconocieron que la productividad está directamente relacionada con la motivación y el bienestar del trabajador.

En los años 90, autores como (Kaplan & Norton, 1996, Pg. 7) introdujeron el concepto del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), una herramienta que permitió vincular los indicadores de desempeño con la estrategia empresarial. Desde entonces, el uso de Key Performance Indicators (KPIs) se consolidó como práctica fundamental para medir resultados y gestionar la eficiencia organizacional.

Actualmente, la gestión del talento humano se orienta hacia la analítica de datos y la transformación digital, donde los indicadores permiten una toma de decisiones más ágil y fundamentada, impulsando la cultura de mejora continua (Harvard Business Review, 2023, párr. 11).

3.2 Marco Jurídico

La gestión del talento humano en Colombia se encuentra regulada por diversas normas que establecen obligaciones en materia de administración del personal, bienestar y evaluación del desempeño, tal como se presenta en la Tabla 1, donde se sintetizan las disposiciones legales más relevantes aplicables al área.

Tabla 1: Marco legal de Colombia

NORMA	ENTIDAD EMISORA	DESCRIPCIÓN	APORTE AL PROYECTO
Código Sustantivo del Trabajo (1950)	Congreso de la República	Regula las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores.	Base legal para las políticas de remuneración y equidad laboral.
Ley 909 de 2004	Congreso de la República	Establece la gestión del empleo y la evaluación del desempeño.	Sustenta los indicadores de desempeño y productividad.
Ley 1010 de 2006	Congreso de la República	Previene y sanciona el acoso laboral.	Refuerza los indicadores de clima y bienestar organizacional.
Decreto 1083 de 2015	Presidencia de la República	Reglamenta la gestión del talento humano en el sector público.	Promueve la capacitación y evaluación con enfoque de mejora continua.
Ley 2088 de 2021	Congreso de la República	Regula el trabajo en casa.	Aporta lineamientos para medir la productividad y el equilibrio vida–trabajo.

Nota. Marco legal aplicable a la gestión del talento humano y sus indicadores en Colombia.

Estas disposiciones jurídicas refuerzan la importancia de contar con sistemas de medición que permitan evaluar el desempeño con criterios objetivos, en coherencia con las políticas de transparencia, equidad y eficiencia en la gestión del personal.

3.3 Marco Institucional

Laika, empresa colombiana del sector tecnológico, comercio electrónico y Retail, es una sociedad colombiana, con presencia en el mercado desde el año 2019, se ha posicionado como líder en el mercado de productos y servicios para mascotas. Su estructura organizacional está basada en un modelo funcional, donde el área de Talento Humano cumple un rol estratégico en la atracción, desarrollo y retención de colaboradores.

El crecimiento acelerado de la compañía en los últimos 3 años ha generado la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y seguimiento de la gestión del talento. Actualmente, los indicadores se gestionan de forma descentralizada, sin una estructura unificada ni herramientas tecnológicas que garanticen trazabilidad y estandarización.

3.4 Marco Contextual en Colombia

El entorno empresarial colombiano se caracteriza por un proceso de transformación digital y competitividad creciente. En este contexto, la gestión eficiente de los indicadores de talento humano se convierte en un elemento clave para la toma de decisiones estratégicas.

Según (Ministerio TIC, 2023, párrs. 12–15) más del 60% de las empresas medianas y grandes en Colombia han adoptado sistemas de analítica para medir productividad y desempeño. Sin embargo, la integración de estas herramientas con la gestión del talento humano aún presenta desafíos, principalmente en términos de capacitación, cultura de datos y sostenibilidad tecnológica (Portafolio, 2024, párr. 7).

En el caso de Laika, empresa digital en expansión, el diseño e implementación de un sistema de gestión de indicadores permitirá fortalecer su capacidad analítica, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la alineación de su capital humano con los objetivos estratégicos.

3.5 Antecedentes

3.5.1 Internacional

Diversas investigaciones empíricas han abordado la importancia de contar con sistemas de medición y control que orienten la gestión del talento humano hacia la eficiencia, la transparencia y la alineación estratégica. Estas experiencias permiten comprender cómo la implementación de indicadores de desempeño puede impactar positivamente en la motivación, la productividad y la toma de decisiones organizacionales.

En el contexto internacional, (Fitz-enz, 2000, Pg. 52–65) fue uno de los primeros autores en demostrar que el uso sistemático de indicadores en el área de recursos humanos permite cuantificar el retorno de la inversión (ROI) del capital humano, mostrando cómo variables como la rotación, la capacitación o el ausentismo inciden directamente en la rentabilidad de las empresas. Su enfoque sentó las bases de la People Analytics, una tendencia que combina la gestión de datos con la estrategia organizacional.

Por su parte, un estudio realizado por la (Harvard Business Review, 2023, párrs. 9–12) evidenció que las organizaciones que actualizan sus indicadores y los integran a plataformas digitales de análisis aumentan su capacidad de adaptación al cambio en un 25%, y mejoran la retención de talento en un 15%. Dicho informe subraya que los indicadores de desempeño, cuando se gestionan de forma estandarizada y visible, fomentan la confianza y la corresponsabilidad en los equipos de trabajo.

Una década antes a nivel latinoamericano, (García & Forero, 2014, Pg. 52–54) analizaron la relación entre motivación, satisfacción laboral y cambio organizacional, demostrando que los sistemas de medición del desempeño, si se aplican con criterios de equidad, incrementan significativamente el compromiso de los colaboradores. De manera similar, (Varela, 2019, Pg. 38–41) encontró que las empresas con estructuras formales de indicadores logran procesos más eficientes y una mayor coherencia entre la gestión del talento humano y los objetivos estratégicos corporativos.

3.6.2 Nacional

En el caso colombiano, la investigación de (Rincón & Gómez, 2021, Pg. 32–34) sobre la implementación de indicadores de gestión en el sector de servicios mostró que la falta de estandarización y trazabilidad en la información limita la efectividad de los sistemas de evaluación y genera percepciones de inequidad entre los trabajadores. Este hallazgo resulta relevante para el caso de Laika, dado que refleja problemáticas similares de descentralización y ausencia de control sobre los datos de desempeño.

Finalmente, estudios recientes sobre transformación digital en la gestión del talento humano (MinTIC, 2023, párrs. 24–28) destacan que el uso de herramientas tecnológicas como tableros de control (Power BI, Tableau o sistemas de HR Analytics) permite consolidar datos en tiempo real y facilita la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia. Esto reafirma la necesidad de que las organizaciones adopten un enfoque tecnológico e integral en la administración de sus indicadores.

En síntesis, los antecedentes coinciden en que la implementación de sistemas estructurados de medición del talento humano genera mejoras sustanciales en la eficiencia, la equidad y la motivación organizacional. Así, el caso de Laika se enmarca dentro de una tendencia global de profesionalización y digitalización de la gestión del desempeño, donde los indicadores se convierten en un instrumento clave para fortalecer la cultura de mejora continua y la alineación con la estrategia corporativa.

Estos antecedentes respaldan la necesidad de implementar un plan de mejoramiento en Laika, orientado a estandarizar y mejorar la gestión de sus indicadores de talento humano.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo y Enfoque de Investigación

El presente trabajo de grado se desarrolla bajo la modalidad de plan de mejoramiento organizacional, orientado a optimizar la gestión de los indicadores del área de Talento Humano en Laika, entendiendo la optimización como el fortalecimiento y la estandarización de los procesos de medición, análisis y seguimiento de dichos indicadores, con el fin de mejorar la toma de decisiones y la equidad interna. La investigación se fundamenta en un enfoque mixto, que combina elementos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión integral de la problemática de estudio.

El trabajo adoptó un enfoque mixto, que combinó componentes cuantitativos y cualitativos. El componente cuantitativo permitió medir variables relacionadas con la percepción de los colaboradores respecto a la claridad, pertinencia y confiabilidad de los indicadores, a través de encuestas aplicadas al total de los 15 colaboradores del área de Talento Humano. El componente cualitativo se desarrolló mediante entrevistas semiestructuradas a los líderes de subárea, lo que permitió profundizar en las causas de las brechas identificadas y en las expectativas del equipo frente al sistema de indicadores. La triangulación de ambas fuentes aportó una visión más completa de la situación actual.

4.2 Diseño Metodológico

El diseño de investigación usado es de tipo descriptivo, ya que busca detallar y caracterizar la situación actual de la gestión de indicadores dentro del área de Talento Humano de Laika, identificando causas, efectos y oportunidades de mejora.

El estudio se estructura en cuatro fases metodológicas, que son las sub-tareas que corresponden al desarrollo de los objetivos específicos.

1. **Diagnóstico:** revisión documental interna (Excel de indicadores, reportes de gestión y políticas de Talento Humano) correspondiente al periodo enero – junio de 2024, seleccionada por abarcar el ciclo de evaluación semestral más reciente y reflejar las prácticas vigentes del área durante ese tiempo.

2. **Recolección de información primaria:** aplicación de encuestas, entrevistas y grupos focales a los colaboradores y líderes del área.
3. **Análisis de información:** triangulación de los resultados cuantitativos y cualitativos para identificar patrones, brechas y factores críticos, complementando con aportes desde la IA.
4. **Diseño del plan de mejoramiento:** formulación de estrategias basadas en los hallazgos, aplicando la metodología SMART y herramientas tecnológicas de análisis.

Este diseño permite obtener una visión integral de la gestión actual de indicadores, garantizando que las propuestas de mejora estén fundamentadas en evidencia empírica.

4.3 Población y Muestra

La población objeto de estudio está conformada por los 15 colaboradores del área de Talento Humano de Laika, equipo que agrupa las subáreas de HSE, Nómina, People Support, Desarrollo Organizacional y Cultura. Esta área desempeña un papel estratégico en la gestión del talento, la seguridad y el bienestar de los colaboradores de la compañía.

En cuanto a los perfiles profesionales, la población está compuesta por 5 profesionales líderes (responsables de subáreas y de la gestión estratégica del talento), 6 analistas (encargados del diseño, implementación y seguimiento de procesos técnicos y administrativos), y 4 asistentes operativos (apoyan la ejecución de tareas logísticas, administrativas y de soporte en los distintos procesos del área). La combinación de estos perfiles permite obtener una visión integral del funcionamiento del área, que abarca tanto la planeación estratégica como la gestión operativa cotidiana.

El tamaño de la población, reducido y completamente accesible, permitió aplicar un muestreo censal, es decir, se consideró la totalidad de los colaboradores del área de Talento Humano. Esta elección metodológica garantiza que las percepciones y experiencias de todos los niveles jerárquicos (líderes, analistas y asistentes) sean incluidas, evitando sesgos de exclusión y favoreciendo un análisis exhaustivo y representativo del fenómeno estudiado.

El estudio se desarrollará con los colaboradores ubicados en la sede principal de Laika en Bogotá, ciudad donde se concentra el equipo completo de Talento Humano y desde la cual se diseñan, coordinan y gestionan los procesos estratégicos de personas para el resto de las sedes del país. Esta delimitación geográfica resulta pertinente, ya que facilita el acceso directo a las fuentes de información, posibilita la observación cercana de las dinámicas del equipo y asegura que los datos recolectados reflejen con fidelidad la estructura organizativa y las condiciones actuales de operación del área.

4.4 Fuentes y técnicas de recolección de información

4.4.1 Fuentes primarias:

Corresponden a la información recolectada directamente de los 15 colaboradores del área de Talento Humano que laboran en la sede principal de Laika, en Bogotá. La recolección de datos se llevó a cabo entre enero y junio de 2024, mediante la aplicación de encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y grupos focales realizados de manera presencial.

Estas técnicas permitieron captar percepciones, experiencias y valoraciones de los participantes en torno a la definición, seguimiento y uso de los indicadores de gestión, aprovechando la cercanía y disponibilidad del equipo en la sede central.

4.4.2 Fuentes secundarias:

Incluyen la documentación institucional y los registros históricos del área de Talento Humano, tales como reportes de gestión, bases de datos de indicadores, políticas internas, manuales de procedimientos y planes estratégicos del área. También se revisaron fuentes bibliográficas y literatura académica relacionada con gestión organizacional, planeación estratégica, motivación laboral y mejora continua, con el fin de sustentar teóricamente el análisis. La revisión documental abarcó el periodo comprendido entre enero de 2023 y junio de 2024, correspondiente al último ciclo de gestión de indicadores reportado por el área.

5 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

5.1 Resultados de la Encuesta

A continuación, se presentan y analizan estadísticamente los datos recolectados mediante la aplicación de la encuesta a los colaboradores del área de Talento Humano en la empresa LAIKA, en Bogotá. Esta encuesta tiene como propósito evaluar la percepción y nivel de satisfacción frente a los indicadores de gestión implementados en el área.

Se exponen los resultados más relevantes del estudio, organizados conforme a los objetivos de investigación. El análisis se desarrolla en tres niveles: distribución sociodemográfica de los participantes, evaluación por indicador de gestión y cruce de variables entre los indicadores con menor nivel de satisfacción y las características del área.

Ilustración 4 : Distribución por Sub-área



La muestra evidencia una mayor participación de las subáreas HSE y Sub-People (29% cada una), seguidas por Payroll, Training y Cultura (14% cada una). Esta distribución muestra una representación equilibrada, aunque con mayor peso en los equipos operativos, lo que podría influir en la percepción general de los indicadores de gestión.

HSE (Health, Safety and Environment): gestiona la seguridad y salud en el trabajo; Sub-People: apoya los procesos de desarrollo y bienestar del personal; Payroll: administra la nómina y obligaciones laborales; Training: lidera la formación y capacitación; Cultura: impulsa los programas de clima y valores organizacionales.

Ilustración 5: años de antigüedad



La mayoría de los colaboradores del área de Talento Humano (57%) tiene menos de un año de antigüedad en la empresa, mientras que el 21% cuenta con entre 1 y 2 años y otro 21% con entre 2 y 4 años. No se registran participantes con más de 4 años de permanencia.

Estos resultados reflejan un equipo relativamente nuevo, lo que puede implicar procesos de adaptación aún en curso y una percepción en construcción respecto a los indicadores de gestión. También sugiere una oportunidad para fortalecer la retención y el desarrollo de carrera dentro del área.

Ilustración 6: Claridad en la definición de indicadores

Pregunta: ¿Los indicadores que se usan actualmente en mi subárea son claros y están bien definidos.?



Los resultados anteriores, reflejan una percepción moderadamente positiva respecto a la claridad y definición de los indicadores en las subáreas de Talento Humano. La mayoría de los participantes se ubicó entre las opciones 3 y 4, lo que indica que, si bien los indicadores son en general comprendidos, aún existen oportunidades de mejora en su comunicación, estandarización y seguimiento.

Ilustración 7: Pertinencia de los Indicadores

Figura: ¿Los indicadores que se usan son pertinentes para medir lo que realmente importa en mi trabajo?



Los resultados muestran una percepción neutra sobre la pertinencia de los indicadores, con la mayoría de respuestas en los niveles 4 y 5, lo que indica que los colaboradores consideran que estos reflejan aspectos importantes de su trabajo. No obstante, algunas valoraciones intermedias evidencian la necesidad de reforzar la alineación y comunicación de los indicadores con las funciones específicas de cada subárea.

Ilustración 8: Documentación Información

Pregunta: Los criterios y fórmulas para medir cada indicador están documentados.

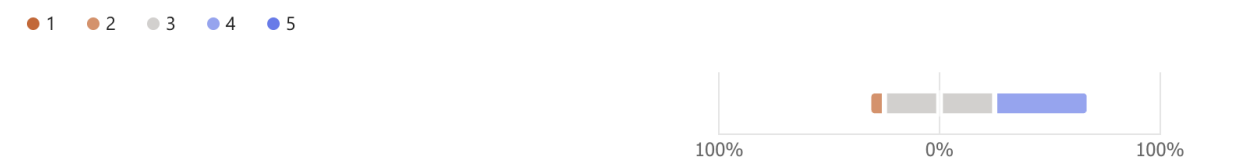


Los resultados reflejan una percepción intermedia sobre la documentación de los criterios y fórmulas de los indicadores. Aunque algunos colaboradores reconocen avances en este aspecto (valores 4 y 5), una parte significativa se mantiene en niveles medios o bajos, lo que evidencia la

necesidad de mayor claridad, estandarización y comunicación en la forma en que se definen y documentan los indicadores para asegurar comprensión y coherencia en su uso.

Ilustración 9: Responsables de los indicadores

Pregunta: Los responsables de consolidar y actualizar los indicadores están claramente asignados.



El resultado muestra una percepción mayoritariamente positiva respecto a la asignación de responsables para consolidar y actualizar los indicadores, aunque aún existen algunos matices de duda. Esto sugiere que, si bien hay claridad en los roles y responsabilidades, podría reforzarse la comunicación y formalización de estos procesos para asegurar que todo el equipo tenga plena certeza sobre quién lidera y da seguimiento a cada indicador.

Ilustración 10: Calidad de Datos

Pregunta: ¿Has identificado errores o inconsistencias en los datos de los indicadores en el último año?



Este análisis revela un problema de calidad de datos generalizado y significativo, dado que el 93% de los encuestados (la gran mayoría) ha identificado errores o inconsistencias en los datos de los indicadores durante el último año. Específicamente, el 36% reporta problemas frecuentes, lo que

indica una falta de fiabilidad constante, mientras que el 57% los reporta como ocasionales. El hecho de que solo el 7% no haya encontrado ningún error subraya que la calidad de los datos es un punto débil crítico que requiere una intervención urgente para investigar las fuentes de los errores y restaurar la confianza en los indicadores.

*Para el análisis cualitativo de los resultados de la encuesta sobre la percepción de los indicadores de Talento Humano, se utilizó la herramienta ChatGPT (OpenAI, 2025), la cual permitió identificar patrones semánticos y temas recurrentes en las respuestas de los colaboradores.

5.2 Análisis de Resultados

Tal como se presenta en la Tabla 2, se resume la ficha técnica correspondiente a la encuesta aplicada a los colaboradores del área de Talento Humano, lo que permite contextualizar la validez metodológica de los resultados analizados.

Tabla 2: Ficha Técnica Encuesta

Nombre del estudio	Percepción actual sobre los indicadores de gestión para el área de Talento humano
Objetivo General	Medir las percepciones de los trabajadores del área de Talento Humano, de la Empresa Laika (Bogotá), respecto a la formulación y uso de los indicadores de gestión propios del área.
Población objetivo	Colaboradores del área de Talento Humano
Tamaño de la muestra	15 personas (población finita)

Técnica de muestreo	Censo (se encuestó la totalidad de la población del área)
Instrumento de recolección	Encuesta con preguntas cerradas y abiertas, aplicada de forma online a través de la plataforma Microsoft Forms durante el segundo semestre de 2024.
Periodo de recolección	22 de junio del 2024
Cobertura geográfica	Área de Talento Humano, en las sub áreas de HSE, Sub-People, Payroll, Training y Cultura – Empresa Laika en su casa matrix de Bogota.
Responsable	Mateo Cardona Gaviria

Nota: la información presentada en esta tabla resume las características metodológicas de la encuesta aplicada a los colaboradores del área de Talento Humano de Laika. Su inclusión es pertinente porque permite contextualizar el instrumento utilizado para recopilar percepciones sobre los indicadores de gestión, garantizando la validez de los resultados y su relación directa con el objetivo del estudio. Esta ficha técnica evidencia la rigurosidad en la recolección de datos y la coherencia del diseño con la población objetivo.

Ficha Técnica de Entrevistas semiestructuradas

Como se muestra en la Tabla 3, se detalla la ficha técnica de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los líderes de subáreas, información que complementa los resultados cuantitativos obtenidos en la encuesta.

Tabla 3: Fecha Técnica Entrevistas

Nombre del estudio	Identificación de prácticas, barreras y propuestas de mejora en torno a la gestión de indicadores
Objetivo	Explorar prácticas actuales y propuestas de mejora en la gestión de indicadores
Población objetivo	Líderes de subáreas de Talento Humano (HSE, Nómina, Sup People, Desarrollo y Cultura)
Tamaño de la muestra	5 líderes de subáreas
Técnica de muestreo	Intencional
Instrumento	Entrevista semiestructurada con guía temática realizada de forma virtual mediante la plataforma Google Meet.
Periodo de recolección	Junio 2024
Responsable	Mateo Cardona Gaviria

Nota: esta tabla detalla las condiciones metodológicas bajo las cuales se realizaron las entrevistas semiestructuradas a los líderes de subáreas de Talento Humano. La información es relevante para el estudio porque complementa los datos cuantitativos obtenidos en la encuesta, aportando una visión cualitativa sobre las prácticas, barreras y oportunidades de mejora en la gestión de indicadores. Su pertinencia radica en que permite profundizar en la interpretación de los hallazgos y fortalecer la propuesta del plan de mejoramiento.

5.3 Diagnóstico

El análisis de la información obtenida a través de las encuestas, entrevistas y revisión documental permitió identificar una serie de debilidades estructurales, técnicas y culturales en la gestión de los indicadores del área de Talento Humano de Laika. Estas debilidades afectan la eficiencia operativa, la equidad percibida y la coherencia entre los objetivos del área y la estrategia corporativa.

De acuerdo con los resultados consignados en la Ficha Técnica de Resultados – Encuesta sobre la percepción de los indicadores de gestión en Talento Humano (ver Tabla 2), se evidenció que la gestión actual de indicadores carece de criterios unificados y estándares de formulación, generando fragmentación entre subáreas. El 60% de los colaboradores afirmó que los indicadores no son comparables entre equipos, mientras que solo el 40% de los indicadores revisados contaban con descripciones y criterios de medición claros. Esta ausencia de lineamientos homogéneos provoca duplicidad de esfuerzos y limita la trazabilidad de los resultados.

Asimismo, según la Ficha Técnica de Entrevistas Semiestructuradas (ver Tabla 3), los líderes de las subáreas reconocieron que los KPIs se construyen principalmente con base en la experiencia personal, sin un marco metodológico común. Esta práctica refleja una falta de estandarización en la gestión del conocimiento y en la aplicación de metodologías como SMART (Doran, 1981), lo que reduce la confiabilidad y objetividad de los indicadores utilizados.

En cuanto a la alineación estratégica, el diagnóstico reveló que aproximadamente el 35% de los indicadores analizados no guarda relación directa con los objetivos organizacionales, situación que debilita la coherencia entre las metas del área y las prioridades corporativas. Este hallazgo, sustentado en la revisión documental (periodo enero de 2023 a junio de 2024), coincide con lo expuesto en la Ficha Técnica de Entrevistas Semiestructuradas, donde los líderes mencionan la necesidad de una mayor articulación con la estrategia empresarial.

Desde el punto de vista tecnológico, los resultados de la encuesta aplicada el 22 de junio de 2025 (ver Ficha Técnica de Resultados, Tabla 2) evidenciaron una problemática crítica en la calidad de los datos. El 63% de los colaboradores manifestó haber identificado errores o inconsistencias en los indicadores durante el último año, lo que refleja deficiencias en el control de versiones,

consolidación y validación de la información. El uso de hojas de cálculo compartidas (Excel en Google Drive) sin un responsable único de seguimiento ha generado errores, duplicidad de datos y pérdida de trazabilidad, comprometiendo la fiabilidad de los resultados.

En el componente humano, la percepción de inequidad y desmotivación constituye otro hallazgo relevante. Según la encuesta (ver Tabla 2), el 60% de los colaboradores expresó inconformidad con la forma en que los indicadores inciden en la evaluación del desempeño y la remuneración económica. Esta percepción fue corroborada en los grupos focales realizados durante el primer semestre de 2025, donde surgieron comentarios sobre “falta de transparencia” y “subjetividad” en los criterios de evaluación, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los procesos comunicativos y de gestión del desempeño.

Finalmente, la encuesta también mostró que el 57% del equipo tiene menos de un año de antigüedad en la compañía, reflejando una estructura joven y aún en proceso de consolidación. Esta alta rotación influye en la falta de apropiación del sistema de indicadores y en la necesidad de fortalecer los procesos de inducción, retención y cultura de medición.

En síntesis, el diagnóstico general evidencia debilidades en cinco aspectos clave:

1. **Estandarización:** ausencia de un marco metodológico y lineamientos comunes para la definición de KPIs.
2. **Alineación estratégica:** desconexión parcial entre los indicadores y los objetivos organizacionales.
3. **Tecnología y trazabilidad:** herramientas no integradas y con baja confiabilidad de datos.
4. **Capacitación:** carencia de formación técnica en gestión de indicadores y analítica.
5. **Cultura organizacional:** percepción de inequidad y falta de transparencia en la gestión del desempeño.

Estos hallazgos, sustentados en las fichas técnicas de la encuesta y las entrevistas (Tablas 2 y 3), confirman la necesidad de implementar un plan de mejoramiento integral que articule tres frentes: la estandarización de procesos mediante políticas y manuales de indicadores (KPIs), la formación técnica del equipo en metodologías SMART y herramientas de análisis, y la adopción tecnológica de un sistema centralizado que garantice trazabilidad, transparencia y confiabilidad en la gestión de los indicadores de Talento Humano en Laika.

5.4 Inventario de Indicadores del Área de Talento Humano

Nota: El inventario de la Tabla 4 consolida los 12 indicadores principales actualmente utilizados en el área de Talento Humano de Laika, agrupados en cuatro subáreas: Transversales (3), Sub-People (3), Cultura (3) y HSE (3). Cada indicador agrupa las actividades de seguimiento de su subárea, facilitando el monitoreo sin atomizar el sistema en métricas difíciles de gestionar. La fuente primaria de este inventario es el archivo «Indicadores Transversales 2026», con registro mensual de enero a junio de 2026 (Laika, 2026).

Tabla 4: Inventario de indicadores actuales en Talento Humano

Subárea	Indicador (Sigla)	Fórmula de Cálculo	Meta	Periodicidad	Fuente de Medición
Transversal	Tasa de Rotación (ROT)	$(N^{\circ} \text{ retiros del período} / \text{Planta total promedio}) \times 100$	$\leq 35\%$	Mensual	Sistema de nómina / BUK
Transversal	Cultura Organizacional (CLT)	% de cumplimiento de actividades culturales planeadas en el mes	$\geq 85\%$	Mensual	Reporte mensual Cultura
Transversal	Clima & Engagement (ENG)	$(\text{Colaboradores participantes en iniciativas} / \text{Total equipo TH}) \times 100$	$\geq 86\%$	Mensual	Encuestas internas / BUK
Sub-People	ANS Vacantes (ANS)	$(\text{Vacantes cerradas dentro del SLA} / \text{Total vacantes cerradas}) \times 100$	100%	Mensual	ATS / Registro de contratación
Sub-People	Dotación (DOT)	$0.5 \times (\% \text{ firmas contrato BUK}) + 0.5 \times (\% \text{ completitud carpetas de ingreso})$	100%	Mensual	BUK / Checklist de ingresos
Sub-People	Gestión de Retiros (GRE)	Promedio: $(\% \text{ notificaciones} \leq 6 \text{ días hábiles}) + (\% \text{ entrevistas de retiro realizadas}) / 2$	100%	Mensual	Registro de retiros
Cultura	Cumplimiento Plan de Formación (FOR)	$(\text{Actividades de formación y desarrollo ejecutadas} / \text{Total planeadas}) \times 100$	$\geq 95\%$	Mensual	LMS / BUK Cursos / Registro onboarding
Cultura	Comunicaciones Internas (COM)	$(\text{Contenidos y carteleros publicados} / \text{Total planeados en la parrilla}) \times 100$	$\geq 95\%$	Mensual	Calendario editorial
Cultura	Actividades y Bienestar (ABE)	$(\text{Actividades, reconocimientos y beneficios ejecutados} / \text{Total planeados}) \times 100$	$\geq 90\%$	Mensual	Reporte de actividades Cultura

HSE	Autocuidado y Reporte (ACR)	Promedio: % reportes actos inseguros + % pausas activas + % inspecciones ejecutadas	≥ 90%	Mensual	Sistema de reporte HSE
HSE	Formación y Prevención SST (FST)	(Capacitaciones SST ejecutadas + entregas de EPP realizadas / Total planeadas) × 100	≥ 95%	Mensual	Registro capacitaciones SST / Registro EPP
HSE	Ejecución Plan de Trabajo HSE (PHT)	(Actividades del plan HSE ejecutadas / Total actividades planeadas en el período) × 100	≥ 90%	Mensual	Plan de trabajo HSE anual

El inventario presentado en la Tabla 4 recoge los indicadores actualmente utilizados por el área de Talento Humano de Laika, obtenidos a partir de revisión documental y entrevistas a líderes de subárea. Los indicadores de nueva propuesta, diseñados bajo criterios SMART, se presentan en la siguiente sección.

5.5 Propuesta de Indicadores Clave de Gestión Diseñados (KPIs SMART)

Complementando el inventario de la Tabla 4, y tomando como base los 12 indicadores operativos ya existentes en el área, a continuación se propone un conjunto de seis (6) indicadores de gestión formulados bajo los criterios SMART (Doran, 1281, p. 25). Estos indicadores no duplican los KPIs operativos existentes, sino que actúan como indicadores de proceso: miden la calidad, oportunidad, alineación estratégica y apropiación del propio sistema de indicadores, cubriendo brechas identificadas en el diagnóstico. El sexto indicador, el Índice de Equidad Salarial (IES), convierte la percepción de inequidad salarial —reportada por el 73.3% de los encuestados— en un dato medible y comparable con referentes del mercado.

Tabla 5: Indicadores Clave Propuestos Bajo Criterios SMART

Área	Indicador (Sigla)	Definición	Fórmula de Cálculo	Meta	Frecuencia	Brecha que Cubre
Selección	Tasa de Retención a 90 Días (TR90)	Mide el porcentaje de colaboradores contratados que permanecen activos al cumplir 90 días en el cargo.	$(\text{Contrataciones activas al día 90} / \text{Total contrataciones del período}) \times 100$	$\geq 85\%$	Mensual (cohorte)	El indicador ANS mide velocidad de contratación, pero no la calidad del ingreso. TR90 llena ese vacío.
Selección	Tiempo de Cierre de Vacante (TCV)	Mide el promedio de días hábiles entre la apertura de una vacante y la firma del contrato.	$\text{Suma de (Fecha firma contrato} - \text{Fecha apertura vacante)} / \text{N vacantes cerradas en el período}$	≤ 20 días hábiles	Mensual	ANS registra cumplimiento del SLA (sí/no), pero no revela la eficiencia ni tendencia del proceso.
Cultura	Employee Net Promoter Score (eNPS)	Mide la probabilidad de que los colaboradores recomienden a Laika como lugar de trabajo, en una escala de 0 a 10.	$\% \text{ Promotores (9-10)} - \% \text{ Detractores (0-6)}$	≥ 30 puntos	Trimestral	El indicador ENG mide participación en actividades, no el sentimiento real. eNPS capta lealtad y clima laboral.
Cultura / Desarrollo	Índice de Planes de Desarrollo Individual (IPDI)	Mide el porcentaje de colaboradores del área de TH que tienen un Plan de Desarrollo Individual activo y en seguimiento.	$(\text{Colaboradores con PDI activo y revisado} / \text{Total colaboradores del área}) \times 100$	100%	Semestral	FOR mide la cobertura de formación grupal, pero no la existencia de rutas individuales de desarrollo.

Compensación	Índice de Equidad Salarial (IES)	Compara el salario promedio de cada nivel con el punto medio de la banda salarial propuesta para ese nivel.	$(\text{Salario promedio del nivel} / \text{Punto medio de la banda salarial}) \times 100$	90%–110%	Anual	No existe actualmente ningún indicador que evalúe si los salarios están dentro de las bandas definidas.
HSE	Tasa de Ausentismo por Causas Ocupacionales (TAO)	Mide el porcentaje de días laborales perdidos por accidentes de trabajo o enfermedad de origen laboral.	$(\text{Días perdidos por causas ocupacionales} / \text{Total días laborales del período}) \times 100$	$\leq 2\%$	Mensual	Los indicadores de HSE miden actividades preventivas; TAO mide el resultado real (días perdidos).

Nota: Los indicadores propuestos han sido diseñados con base en los hallazgos del diagnóstico y los cinco ejes de mejora identificados. Su implementación se detalla en la Tabla 7.

6 DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

El plan de mejoramiento propuesto busca optimizar la gestión de los indicadores de Talento Humano en Laika, abordando de forma estructurada las cinco brechas identificadas en el diagnóstico a través de un enfoque de mejora continua. Las acciones propuestas se articulan en cuatro ejes: estandarización, capacitación, tecnología y remuneración como eje de medición; todos orientados a fortalecer el sistema de indicadores del área.

6.1 Ejes Estratégicos del Plan

Tal como se presenta en la Tabla 6, esta matriz detalla las acciones estratégicas que debe emprender el área de Talento Humano para avanzar en la implementación y consolidación de un sistema de gestión fundamentado en indicadores clave de rendimiento (KPIs).

Incluye los siguientes componentes clave:

- Responsables: El área o persona encargada de ejecutar cada acción.
- Acción: La tarea estratégica específica a realizar.
- Cronograma: Las fechas de inicio y fin de los entregables en el proyecto.
- Logros Esperados: Los resultados concretos y medibles que se buscan con la acción.
- Presupuesto (COP): La asignación de recursos monetarios en pesos colombianos (COP) para la ejecución de la acción.

La siguiente matriz consolida las acciones del plan, asignando responsables, indicadores de seguimiento, metas, plazos, recursos, riesgos y planes de contingencia para cada eje estratégico, en coherencia con la metodología de planes de mejoramiento organizacional (Kotter, 2012):

Tabla 6: Matriz de Implementación Detallada del Plan de Mejoramiento

Eje Estratégico	Acción	Responsable	Indicador de Seguimiento	Meta	Plazo	Recursos (COP)	Riesgo Principal	Plan de Contingencia
Estandarización	Diseñar y aprobar política de indicadores de TH	Head of People	Política aprobada (Sí/No)	Aprobada	3 meses	Tiempo interno	Resistencia al cambio	Socialización previa con líderes de subárea
Estandarización	Elaborar manual de indicadores con criterios SMART	Responsable de Indicadores	Manual publicado (Sí/No)	Publicado	4 meses	\$800.000	Falta de tiempo del equipo	Asignación de tiempo protegido semanal
Capacitación	Ejecutar programa de formación en KPIs (2 talleres)	Líder de Formación	Cobertura de formación (CFI) $\geq$ 100%	100% equipo TH	6 meses	\$1.500.000	Baja asistencia del equipo	Virtualizar las sesiones y grabarlas
Tecnología	Implementar tablero centralizado en Power BI	Líder de Analítica / TI	Tasa adopción del sistema $\geq$ 100%	100% subáreas	8 meses	\$4.200.000	Curva de aprendizaje alta	Capacitación previa y soporte técnico permanente
Remuneración	Aplicar estructura de bandas salariales por nivel	Head of People y Nómina	Índice de Equidad Salarial (IES) $\geq$ 90%	$\geq$ 90%	6 meses	Estudio de mercado externo	Impacto presupuestal elevado	Implementación gradual por nivel

Remuneración	Diseñar e implementar esquema de incentivos variables	Head of People y Gerencia	% de colaboradores con incentivo activo	$\geq 80\%$ del equipo	9 meses	\$500.000 (diseño)	Percepción de subjetividad en evaluación	Criterios objetivos ligados a KPIs medibles
Seguimiento	Generar reportes mensuales y trimestrales de KPIs	Responsable de Indicadores	Índice de Ejecución de Indicadores (IEI) $\geq 90\%$	$\geq 90\%$	12 meses en adelante	Power BI (incluido)	Datos incompletos o tardíos	Auditoría semanal de calidad de datos

Nota: Esta matriz constituye la herramienta central de seguimiento del plan de mejoramiento. Se recomienda su revisión trimestral por parte de la Head of People y los líderes de subárea, ajustando plazos y recursos según la evolución del proceso de implementación.

6.1.1 Estandarización de procesos de gestión de indicadores:

- Elaboración de una política organizacional de indicadores de Talento Humano que establezca el marco normativo interno para el diseño, uso, medición y reporte de KPIs. La política definirá principios como objetividad, trazabilidad, pertinencia y transparencia, roles, responsabilidades, restricciones de acceso, estándares de calidad del dato y lineamientos de actualización periódica.
- Creación de un manual de indicadores que defina criterios de formulación, validación y seguimiento, que consolidará definiciones, fórmulas, unidades de medida, responsables, fuentes de información, mecanismos de validación y periodicidad de análisis.
- Implementación de la metodología SMART (Doran, 1981 Pg 25) como marco obligatorio para el diseño de KPIs. Consolidando definiciones, fórmulas, unidades de medida, responsables, fuentes de información, mecanismos de validación y periodicidad de análisis. Este manual incluirá plantillas estandarizadas, ejemplos prácticos y lineamientos metodológicos para facilitar la correcta interpretación por parte del equipo.

6.1.2 Capacitación y fortalecimiento de competencias:

Implementación de un Programa de Formación en Gestión por Indicadores, enfocado en desarrollar capacidades técnicas en todo el equipo de Talento Humano. El programa idealmente pretende incluir módulos como:

- Conceptos fundamentales de medición y evaluación.
- Análisis estadístico básico.
- Construcción de KPIs.
- Interpretación estratégica del dato.

Realización de talleres periódicos con líderes de subáreas, orientados a la consolidación de criterios comunes para la formulación y validación de indicadores. Estos espacios permitirán

alinear objetivos, revisar la coherencia de los KPIs propuestos y fortalecer la estandarización entre equipos.

6.1.3 Implementación de un sistema integral de gestión de indicadores

Adopción de una plataforma tecnológica centralizada de analítica, utilizando herramientas existentes en la organización como Power BI, o herramientas de bajo costo. Esta plataforma permitirá consolidar datos en tiempo real, generar trazabilidad histórica, automatizar reportes y asegurar la integridad de la información.

Designación formal de un responsable único de indicadores, figura encargada de la consolidación, auditoría técnica, validación de fuentes y entrega de reportes. Esta función también supervisará el cumplimiento de la política y el manual de KPIs.

6.1.4 Indicador de Equidad Salarial y Lineamientos de Remuneración

El diagnóstico reveló que la percepción de inequidad salarial es uno de los factores de mayor impacto en el clima organizacional (73.3% de los encuestados). Sin embargo, la razón por la que la remuneración tiene un lugar central en este plan de mejoramiento no es simplemente por ese hallazgo: es porque el área de Talento Humano ya cuenta con una componente variable en el salario de cada colaborador, y esa variable se liquida directamente según el porcentaje de cumplimiento de los indicadores. Es decir: si el equipo cumple el 85% de sus indicadores, recibe el 85% de su variable. Si cumple el 100%, recibe el 100%. Esto convierte la gestión de indicadores en algo tangible y con impacto directo en el ingreso mensual de cada persona. La fórmula es: Variable Pagada = Variable Base $\times$ (% Cumplimiento de Indicadores / 100).

Para que este modelo funcione de manera justa, se requiere que las bandas salariales estén definidas y sean conocidas por todo el equipo. La siguiente tabla propone una estructura de referencia organizada por nivel, con el porcentaje de variable que aplica a cada uno y el monto estimado de esa variable con base en el punto medio de cada banda:

Tabla 7: Bandas Salariales Propuestas para el Área de Talento Humano

Nivel	Cargos de Referencia	Banda Salarial Propuesta (COP/mes)	Justificación
Asistente	Asistente de TH, Asistente de Nómina	\$600.000 800.000	Cargos de soporte con hasta 2 años de experiencia
Analista	Analista de TH, Analista de Nómina, Analista de Cultura	\$800.000 a 1.500.000	Cargos técnicos con 2 a 4 años de experiencia
Coordinador Especialista	Coordinador de Bienestar, Especialista en Selección	\$1.500.000 a 3.000.000	Cargos con gestión de proyectos y coordinación de procesos
Líder de Subárea	Líderes de HSE, Sub-People, Nómina, Formación y Cultura	\$3.000.000 a 7.000.000	Cargos con responsabilidad estratégica y gestión de equipo

El porcentaje de variable asignado por nivel es fijo, pero el monto que se paga cada mes depende del cumplimiento de indicadores. La siguiente tabla resume las reglas del modelo:

Tabla 8: Esquema de Remuneración Variable por Nivel de Cargo

Nivel	% Variable sobre salario base	Variable base ejemplo (punto medio banda)	Si cumple 100%	Si cumple 85%	Si cumple < 60%
Asistente	5%	\$142.500	\$142.500	\$121.125	No se paga variable
Analista	8%	\$332.000	\$332.000	\$282.200	No se paga variable

Coordinador/Especialista	10%	\$610.000	\$610.000	\$518.500	No se paga variable
Líder de Subárea	12%	\$1.080.000	\$1.080.000	\$918.000	No se paga variable

Nota: Los salarios de referencia son estimaciones basadas en el punto medio de las bandas salariales propuestas y en referentes del mercado colombiano para el sector tech-retail (ACRIP, 2024). El cálculo detallado por colaborador, con el histórico de cumplimiento enero–junio 2026, está disponible en Sistema_Indicadores_TH_Laika_2026.xlsx → Hoja: Remuneración Variable. Esta hoja es la herramienta operativa del IES (Índice de Equidad Salarial) propuesto en la Tabla 6.

6.2 Plan Estratégico

El plan se articula en fases:

- **Diagnóstico (Corto Plazo – 3 meses):** donde se realizará la socialización de hallazgos del análisis actual con la Head of People y demás líderes del equipo, luego se definirán los objetivos específicos de los indicadores con las metodologías anteriormente propuestas, y la conformación de un comité de indicadores de Talento Humano con personas del mismo equipo de trabajo.
- **Diseño y estandarización (Mediano Plazo – 6 meses):** donde se pretende redactar y buscar la aprobación de una política de indicadores, buscando la estandarización de los mismos no solo para el área de Talento Humano si no para las otras áreas de la compañía, donde también se contemple un manual de indicadores con ejemplos prácticos.
- **Implementación tecnológica (Mediano Plazo – 8 meses):** en esta fase se busca seleccionar una herramienta digital que no incrementen los costos actuales pero que permita realizar una mejor traza de los indicadores y la forma en cómo se están haciendo

actualmente, y realizar el cargue de los indicadores actuales y el entrenamiento a todo el equipo de trabajo en el uso adecuado de la plataforma.

- **Seguimiento y mejora continua (Largo Plazo – 12 meses en adelante):** Generación de reportes mensuales y trimestrales, retroalimentación constante entre líderes y colaboradores y busca de un ciclo de constante cambio, siempre enfocado en la mejora continua.

6.3 Estudio de Factibilidad

El plan se considera factible en términos:

- **Técnicos:** Laika cuenta con una infraestructura tecnológica suficiente para soportar la adopción de un sistema de gestión basado en indicadores. El equipo de Talento Humano trabaja actualmente con herramientas digitales institucionales, sistemas de registro y plataformas internas que permiten organizar, almacenar y analizar información. Además, el personal demuestra familiaridad y dominio básico de entornos digitales, lo que facilita la implementación de metodologías más estandarizadas sin requerir desarrollos tecnológicos adicionales.
- **Económicos:** La propuesta es económicamente viable, ya que no demanda inversiones significativas en nuevas herramientas o software especializado. El modelo se fundamenta en optimizar el uso de los recursos ya disponibles en la organización y fortalecer la capacidad del equipo para utilizarlos adecuadamente. Esto reduce al mínimo los costos de implementación, concentrando los esfuerzos en ajustes metodológicos, capacitación puntual y estandarización de prácticas que ya se realizan de manera parcial.
- **Operativos:** El área de Talento Humano cuenta con experiencia previa en procesos de medición, recolección de información y análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Este conocimiento operativo facilita la transición hacia un sistema de indicadores más robusto, ya que existen prácticas consolidadas de seguimiento, aplicación de instrumentos, interacción con líderes y levantamiento de información. La estructura operativa del área

permite incorporar el nuevo modelo sin generar cargas adicionales significativas ni alterar los flujos de trabajo existentes.

- **Culturales:** La organización presenta una cultura favorable hacia la mejora continua, la innovación y el uso de información para la toma de decisiones. Los líderes y colaboradores muestran apertura para adoptar nuevas prácticas de gestión y participar en procesos de actualización metodológica. Esta disposición cultural fortalece la viabilidad del plan, ya que facilita el compromiso con el uso de indicadores, la trazabilidad de los procesos y la consolidación de una gestión basada en datos.

6.4 Presupuesto del Plan de Mejoramiento

A continuación se presenta el presupuesto estimado para la ejecución del plan de mejoramiento, discriminado por rubro. Los costos han sido calculados con base en las actividades propuestas y las condiciones del mercado colombiano para servicios de capacitación y herramientas tecnológicas:

Tabla 9: Presupuesto Estimado del Plan de Mejoramiento

Rubro	Descripción	Costo (COP)	Estimado	Plazo de Ejecución
Capacitación y formación	Dos talleres de gestión por indicadores con facilitador externo	\$1.500.000		Meses 1 al 6
Herramienta tecnológica	Licencias Power BI Pro – 5 usuarios durante 12 meses	\$4.200.000		Mes 1 en adelante
Manual de indicadores	Tiempo interno del equipo + revisión jurídica	\$800.000		Meses 2 al 4
Comunicación interna	Materiales, presentaciones y	\$500.000		Meses 1 al 6

	talleres de socialización del plan		
Tiempo del equipo (horas-hombre)	Estimado de horas dedicadas al rediseño e implementación del sistema	\$2.500.000	Meses 1 al 8
Imprevistos (5%)	Reserva para ajustes no previstos en la ejecución	\$475.000	Durante toda la ejecución
TOTAL		\$9.975.000	12 meses

Nota: El presupuesto presentado es de carácter estimativo. Los rubros de herramienta tecnológica podrían reducirse si Laika ya cuenta con licencias de Power BI activas. La viabilidad económica del plan resulta favorable dado que la inversión total representa un porcentaje mínimo frente al costo de mantener las brechas actuales en gestión y remuneración del talento humano.

6.5 Resultados Esperados

- Transparencia y objetividad en la gestión de indicadores.
- Reducción de duplicidad y errores en los datos.
- Aumento de la motivación y percepción de equidad en el equipo.
- Fortalecimiento de la capacidad de toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia.
- Consolidación de una cultura de gestión orientada a resultados. El seguimiento de estos resultados se realizará a través de los indicadores propuestos en la Tabla 5 del presente documento, diseñados bajo la metodología SMART (Doran, 1981, p. 36).

7 CONCLUSIONES

La gestión actual de los indicadores de Talento Humano en Laika presenta fallas estructurales que afectan la coherencia, objetividad y efectividad del área. El diagnóstico evidenció problemas recurrentes como falta de estandarización, errores en la calidad del dato, criterios poco claros de medición y ausencia de responsables formales. Estos factores generan duplicidad de información, inconsistencias y percepciones de inequidad en procesos tan sensibles como la evaluación del desempeño y la remuneración.

La falta de alineación entre los indicadores y la estrategia corporativa limita la capacidad del área para tomar decisiones oportunas y basadas en evidencia. Alrededor del 35% de los KPIs analizados no tienen relación directa con los objetivos estratégicos. Esto provoca que la gestión de Talento Humano se torne operativa y reactiva, en lugar de cumplir un papel estratégico dentro del crecimiento organizacional.

El equipo presenta una alta rotación y una antigüedad promedio baja, lo cual impacta la apropiación y continuidad de los sistemas de medición. El 57% de los colaboradores tiene menos de un año en la empresa. Este factor genera una curva de aprendizaje constante y una comprensión desigual de los indicadores, lo que refuerza la necesidad de programas de formación y claridad metodológica.

La percepción de inequidad y falta de transparencia en los indicadores afecta la motivación y el clima laboral del área. Tanto las encuestas como los grupos focales evidenciaron inconformidad con la forma en que los indicadores inciden en el salario variable y en la evaluación del desempeño. La falta de criterios claros provoca que el equipo dude de la objetividad y consistencia del sistema.

Existe disposición del equipo y de los líderes para adoptar mejoras, siempre que estas estén acompañadas de lineamientos claros, capacitación y herramientas tecnológicas. Laika cuenta con condiciones técnicas, operativas y culturales para implementar un plan de mejoramiento. Las herramientas tecnológicas ya presentes (Power BI, Google Workspace) permiten avanzar hacia un modelo robusto sin necesidad de inversiones elevadas.

El plan de mejoramiento propuesto es viable, pertinente y responde directamente a las necesidades identificadas. La combinación de estandarización de procesos, capacitación del equipo, centralización tecnológica e incorporación del Índice de Equidad Salarial como indicador formal demuestra que todos los componentes del plan están al servicio del objetivo central: optimizar la gestión de los indicadores de Talento Humano. El plan no solo define qué medir, sino cómo medirlo, con qué herramientas, bajo qué estructura de responsabilidades y con qué presupuesto, ofreciendo una hoja de ruta concreta y accionable para Laika.

8 RECOMENDACIONES

Implementar la política y el manual de indicadores como documentos oficiales obligatorios para todo el equipo de Talento Humano. Esto garantizará que las definiciones, fórmulas y criterios de medición sean homogéneos, trazables y auditables. Asimismo, permitirá alinear la formulación de KPIs con la metodología SMART en todas las subáreas.

Designar formalmente a un responsable de indicadores (o un pequeño comité), encargado de la consolidación, validación y control de calidad del dato. Esta figura debe velar por el cumplimiento de los estándares definidos, apoyar a los líderes en la construcción de indicadores y asegurar que la gestión sea transparente y objetiva.

Adoptar una plataforma centralizada de gestión y visualización de indicadores. Se recomienda iniciar con herramientas ya existentes en la empresa, como Power BI o Data Studio, antes de considerar plataformas pagas. Esto permitirá automatizar reportes, reducir errores manuales y mejorar la toma de decisiones basada en datos confiables.

Fortalecer las competencias técnicas del equipo mediante un programa de formación en analítica, KPIs y uso de herramientas tecnológicas. Esto es especialmente relevante debido a la antigüedad promedio baja del equipo. Un proceso formativo semestral garantizará que todos comprendan los criterios de medición y la importancia estratégica de los KPIs.

Alinear todos los indicadores de Talento Humano con los objetivos corporativos y con el mapa estratégico de la organización. Los KPIs deben ser revisados trimestralmente para asegurar su vigencia y pertinencia. Esto evitará que se sigan usando indicadores que no reflejan la realidad organizacional o que no aportan valor.

Fomentar una cultura de transparencia y retroalimentación alrededor de los indicadores. Es importante socializar de manera clara cómo se mide, quién mide y para qué se mide. Esto reducirá percepciones de inequidad y aumentará el sentido de pertenencia y motivación del equipo.

Implementar ciclos de mejora continua basados en el modelo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar). Este enfoque permitirá evaluar constantemente la efectividad de los indicadores y del plan de mejoramiento, realizando ajustes cuando sea necesario.

REFERENCIAS

- American Psychological Association. (2019). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.). APA.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- García, M., & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142. <https://doi.org/10.17081/psico.17.31.437>
- Harvard Business Review. (2023). *People analytics: Reimagining human resources*. <https://hbr.org>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Jurado Albañil, E. A. (2020). *Estrategias de fortalecimiento en habilidades blandas en el nivel directivo*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.umng.edu.co>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kognitiv Coaching. (s.f.). *Liderazgo y deriva estratégica*. <https://www.kognitivcoaching.com>
- Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on what leaders really do*. Harvard Business School Press.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maxwell, J. C. (2013). *The 5 levels of leadership: Proven steps to maximize your potential*. Center Street.

Rincón, L. M., & Gómez, P. A. (2021). Implementación de indicadores de gestión en el sector servicios en Colombia. *Revista Colombiana de Gestión y Desarrollo*, 18(2), 25–40.

Rosanas, J. M. (2006). Indicadores de gestión, incentivos, motivación y ética en el control de gestión. IESE Business School. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/OP-06-11.pdf>

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Tabla 11: Desglose de Costos de Mano de Obra del Plan de Mejoramiento

Concepto	Descripción	Costo
Costo Mano de Obra	Salario	\$ 2.100.000
	Salud Obligatoria	\$ 178.500
	Pensión Obligatoria	\$ 252.000
	ARL	\$ 21.924
	Caja compensación	\$ 84.000
	Subsidio Transporte	\$ 200.000
	Vacaciones	\$ 87.500
	Prima de servicios	\$ 191.667
	Cesantías	\$ 191.667
	Intereses cesantías	\$ 23.000
	Total	\$ 3.330.258
	Total costo hora laboral	\$ 15.138
	Horas dedicadas	\$ 55
	Total costo horas proyecto	\$ 832.565
Taller de Formación	Material Didáctico	\$ 250.000
	Refrigerio	\$ 225.000
	Honorarios Instructor	\$ 2.500.000
	Certificados	\$ 150.000
	Total Costo	\$ 3.125.000
Aplicativo gestión de indicadores	Licencia SaaS (Pago Anual)	\$ 3.000.000
	Implementación y servicios	\$ 1.200.000
	Personalización	\$ 800.000
	Operación y Mantenimiento	\$ 1.000.000
	Total Costo	\$ 6.000.000