



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“KPIs de Gestión de Personas”

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciado en Gestión del Talento Humano

AUTOR:

GUANOQUIZA LAGLA KEVIN RONALDO

TUTOR:

MTR. KEVIN RAMIRO HERRERÍA GALLARDO

LATACUNGA-ECUADOR

MARZO-2025

AGRADECIMIENTOS

Muchas son las personas que me han acompañado a lo largo de esta carrera universitaria, las palabras son escasas para expresar el profundo agradecimiento a cada una de ellas, me gustaría primeramente agradecer a Dios por su bendición y permitirme continuar con este logro; muchos de los grandes regalos que Dios me ha dado han sido mis padres y mis hermanos por su apoyo incondicional, su guía y sus consejos que han formado una persona firme a sus valores, honesta y respetuosa, virtudes que son sin duda, el reflejo de ellos mismos e imagen de su gran calidad humana.

A mis Docentes por ir más allá de enseñar sino de instruir con calidad humana en sus conocimientos ser más que educadores, a mi director de carrera Doc. Marlon Tinajero por su gran ayuda estando siempre dispuesto no solo a dar una mano sino a escuchar y dar un apoyo incondicional; amigos que hoy se han convertido en mis colegas de profesión.

A todos por su invaluable apoyo, permítanme expresar gratitud y aprecio.

Kevin G.

DEDICATORIA

Con el más profundo respeto y cariño, deseo dedicar este logro a las personas quienes han sido parte importante en mi vida y además han contribuido de manera invaluable a que este momento sea posible.

Me gustaría dedicarle este logro a mi madre María L quien es mi más grande bendición por parte de Dios, este logro no es mío, le pertenece a usted, pues es el fruto de su dedicación y crianza; se tuviera mucho o poco, usted fue mi mayor motivación por llegar a ser una persona de bien, en cada paso que he dado, usted fue mi inspiración de fortaleza.; a mi padre, Roberto G por apoyarme, estar presente y creer en mi a lo largo de este trayecto, muchas gracias por su ayuda incondicional y ser un pilar en vida, por lo cual le estaré eternamente agradecido por ello, a mis hermanos por sus consejos y guía pues han sido parte fundamental de mi crecimiento, y su apoyo ha sido un faro que me ha iluminado en todo momento.

A mi mascota que a pesar de no estar físicamente conmigo fue un rayo de luz en medio de las adversidades que la vida nos presenta. Su amor incondicional y su compañía fueron un refugio en los momentos más difíciles, su recuerdo seguirá vivo en mi corazón.

Desde lo más profundo de mi corazón, a todos, esto es por ustedes.

Kevin G.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TÍTULO: “KPIs de Gestión de Personas”

AUTORA:

Guanoquiza Lagla Kevin Ronaldo

RESUMEN

El presente estudio aborda la Gestión de Personas y asocia a los indicadores KPIs, como agentes de control desde el punto de vista de la Administración Estratégica dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs) segmento 1 y 2 en Latacunga, Ecuador. La falta de métricas claras dificulta la identificación y Retención del Talento, afectando la innovación, productividad y competitividad. El objetivo de la investigación fue evaluar la Gestión de Personas de las diferentes COACs segmento 1 y 2 a las que se tuvo acceso. La metodología usada fue mediante un enfoque cuantitativo no experimental. La muestra incluyó 32 colaboradores, 2 directivos y 30 colaboradores del área administrativa, quienes ocupan cargos como, jefes de RR. HH, auxiliares de RR. HH, asistentes de nómina y jefes de agencia de las diferentes COACs. Se aplicó una encuesta estructurada que consta de 25 ítems divididos en 7 dimensiones clave: Reclutamiento, Selección, Acogida e Incorporación, Seguimiento del Desempeño, Formación y Desarrollo, Valoración del Personal y Retribución; los ítems fueron medidos en una escala Likert de cinco puntos. El instrumento aplicado presentó una alta fiabilidad con un Alfa de Cronbach con 0,917 y un índice KMO de 0,939 lo que confirma la validez del instrumento. Un hallazgo clave fue la percepción negativa de la Retribución, donde el 68.8% de los empleados considera que su salario es bajo. Se destaca la necesidad de seleccionar Indicadores KPIs para optimizar la gestión de Talento Humano en las COACs de Latacunga.

Palabras claves: Eficiencia organizacional, Gestión de Personas, Indicadores de Desempeño (KPIs), Satisfacción Laboral, Talento Humano.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

THEME: KPIs of people management.

Author:

Guanoquiza Lagla Kevin Ronaldo

ABSTRACT

The present study deals with People Management and associates KPIs as control agents from the point of view of Strategic Management within the Credit Unions (COACs) segment 1 and 2 in Latacunga, Ecuador. The lack of clear metrics hinders the identification and retention of talent, affecting innovation, productivity, and competitiveness. The research objective was to evaluate the People Management of COACs segments 1 and 2 to which we had access. The methodology used was a non-experimental quantitative approach. The sample included 32 collaborators, two managers, and 30 collaborators in the administrative area who occupy positions such as HR managers, HR assistants, payroll assistants, and agency managers in the different COACs. A structured survey was applied, consisting of 25 items divided into seven key dimensions: Recruitment, Selection, Welcome and Onboarding, Performance Monitoring, Training and Development, Staff Appraisal, and Remuneration; the items were measured on a five-point Likert scale. The applied instrument showed high reliability with a Cronbach's Alpha of 0.917 and a KMO index of 0.939, confirming the instrument's validity. A key finding was the negative perception of remuneration, where 68.8% of the employees consider their salaries low. It highlights the need to select KPIs to optimize human talent management in Latacunga's COACs.

Keywords: Organizational Efficiency, People Management, Performance Indicators (KPIs), Job Satisfaction, Human Resources.

Contenido

1	INFORMACIÓN GENERAL	1
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.1	Formulación del Problema	5
2.2	Justificación	5
2.2.1	Objetivo general	9
2.2.2	Objetivos específicos	9
3	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA	12
3.1	Antecedentes investigativos	12
4	MARCO TEÓRICO	15
4.1	Principios de la Administración	15
4.2	Administración Estratégica	17
4.3	Definiciones KPI	18
4.4	Definiciones Gestión de Personas	21
5	MARCO METODOLÓGICO	35
5.1	Enfoque de Investigación	35
5.2	Alcance de la investigación	35
5.3	Diseño de la Investigación	35
5.4	Método de investigación	36
5.4.1	Métodos específicos	36
5.5	Población y muestra	37
5.5.1	Método de recolección de datos	38
5.6	Análisis de fiabilidad y validez del instrumento	40
6	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	43
6.1	DIMENSIÓN EDAD	44
6.2	BAREMO DE DATOS	46
6.3	Catálogo de Indicadores KPIs de Gestión de Personas	79
6.3.1	Dimensión reclutamiento	79
6.3.2	Dimensión selección	82
6.3.3	Dimensión acogida	85
6.3.4	Dimensión Seguimiento e incorporación	88
6.3.5	Dimensión formación	90
6.3.6	Dimensión valoración del personal	93
6.3.7	Dimensión retribución	96
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99

8	BIBLIOGRAFÍA	102
9	ANEXOS	108

1 INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

KPIs de Gestión de Personas.

Fecha de inicio: 14 de Octubre 2024

Fecha de finalización: 07 de Febrero 2025

Lugar de ejecución: Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga

Facultad que auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Gestión del Talento Humano

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):

No aplica

Grupo de investigación

No aplica

Equipo de Trabajo:

Tutor: MTR. Kevin Ramiro Herrería

Autor: Guanoquiza Lagla Kevin Ronaldo

050399101-0

Área de Conocimiento:

Administrativa

Línea de investigación:

Administración y economía para el desarrollo sostenible de organizaciones.

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):

Estudios del trabajo y Gestión Humana en las organizaciones del siglo XXI.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los objetivos de cualquier empresa no siempre son entendidos por el personal que participa en los procesos relacionados a cumplir los objetivos organizacionales. Gran parte de los fracasos empresariales y de los nuevos proyectos se originan en esta falta de comprensión o en el mal uso de los recursos disponibles para alcanzarlos; los motivos según Taylor, (1911) en su obra “Administración Científica” son, las creencias equivocada de que un mayor rendimiento deja sin trabajo a más trabajadores, un sistema defectuoso de administración o control e ineficientes métodos de producción; en tal caso, la falta seguimiento al proceso administrativo estratégico sumado al desconocimiento por parte de empleadores y administradores de cuáles son los pasos a seguir dentro de proceso administrativo genera un desperdicio de material o recursos de las empresas y una baja en el rendimiento de las mismas debido a la falta de control por o dirección por parte de los administradores o empleadores.

En consecuencia, la carencia de control relacionada con la falta de métricas claras o indicadores impide que estas empresas identifiquen las áreas críticas de mejora, lo que afecta negativamente su capacidad para innovar y crecer; además de la incapacidad de medir y mejorar continuamente el rendimiento puede llevar a una disminución de la productividad y a una pérdida de competitividad en el mercado.

Podemos referirnos al caso de *Lehman Brothers*, la cual en su tiempo fue una de las instituciones financieras eso antes de su colapso en 2008. Si bien es cierto el hecho de que la empresa disponía de sistemas de medición para el desempeño financiero, no se tomó en cuenta la implementación de Indicadores de Desempeño o KPIs adecuados que controlen y evalúen el clima laboral, la satisfacción de los empleados o el liderazgo efectivo. Los autores McDonald & Robinson, (2009) plantearon el informe posterior a su quiebra, el cual muestra que, la alta rotación de empleados y la falta de compromiso fueron factores que contribuyeron a su declive. Este caso ilustra cómo la falta de métricas en la Gestión de Personas puede tener un impacto devastador, incluso en organizaciones aparentemente sólidas.

Por ente, la ausencia de estos indicadores no solo limita la capacidad de medir y mejorar el rendimiento del personal, sino que también afecta negativamente la toma de

decisiones estratégicas y la competitividad de la empresa, por ese motivo los indicadores proporcionan una forma estandarizada de evaluar el rendimiento y asegurar que todas las partes de la organización están alineadas con los objetivos estratégicos organizacionales. Los indicadores no solo aseguran consistencia en la Gestión del Talento, sino que también permite a las organizaciones identificar mejores prácticas y replicarlas en diferentes áreas

En América Latina, existen diversos casos en los que la carencia de control dentro del proceso administrativo mediante indicadores de desempeño ha provocado su quiebra. Por citar un caso, el Banco Intercontinental (Baninter) en la República Dominicana, que se colapsó en el año 2003, algunas de las causas fueron, un fraude masivo con sus activos financieros, una gestión financiera deficiente y un mediocre control de sus procesos los cuales eran llevados por personal que no adecuado al cargo.

De acuerdo con Guerrero y Pérez (2004), la falta de controles internos al personal a cargo de los procesos internos sumando a la inexperiencia del personal administrativo y la inexistencia de KPIs para la supervisión del riesgo crediticio y de la liquidez propiciaron una expansión descontrolada de préstamos y operaciones fraudulentas, conduciendo a una de las crisis bancarias más severas de la región. Este caso ilustra claramente cómo la ausencia de indicadores clave para evaluar el riesgo y controlar los procesos administrativos y tareas de personal puede resultar en el colapso de una institución.

Por citar otro caso, el de Banco Santos en Brasil, el cual quebró en 2005 debido a malas prácticas administrativas y la falta de supervisión adecuada. Según Carvalho (2006), algunos de los motivos fueron el que el banco no se implementan indicadores efectivos para monitorear la concentración de riesgos y la calidad de sus activos, lo que permitió que se acumularan préstamos impagables y operaciones esto sumado a la falta de indicadores en la Gestión de Personas lo que jugó un papel crucial en su declive.

Según antecedentes de estudio, muestran que además del hecho de que el banco no contaba con métricas para evaluar el desempeño, la capacitación o la retención de talento clave, lo que resultó en una fuerza laboral desmotivada y poco alineada con los objetivos estratégicos de la organización (Silva y Oliveira, 2007). La ausencia de KPIs en la gestión de recursos humanos dificulta la identificación de problemas internos,

como la falta de habilidades críticas en los equipos y la alta rotación de empleados en áreas sensibles, lo que agravó los riesgos operativos y financieros. Este caso subraya la importancia de integrar indicadores de desempeño no solo en la gestión financiera, sino también en la gestión de personas, ya que ambos aspectos son fundamentales para la sostenibilidad de una organización.

Si nos dirigimos al Ecuador, para ser específicos al sector Social Económico, Popular y Solidario, mientras que las instituciones financieras suelen ser rigurosas en el seguimiento de métricas económicas y operativas, como el retorno sobre la inversión o la tasa de morosidad, la Gestión de Personas a menudo queda relegada a un segundo plano así pues, la falta de seguimiento del proceso administrativo relacionado al control mediante indicadores de desempeño y la problemática recurrente de la falta de uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos para medir y mejorar la eficacia de la Gestión del Capital Humano.

El caso más conocido puede ser el de Filanbanco el cual en su tiempo fue uno de los bancos más grandes del país hasta su quiebra en 1998. Según un informe de la Superintendencia de Bancos de Ecuador (1999), "la falta de controles administrativos y la inexistencia de indicadores de desempeño para monitorear la cartera vencida, la exposición al riesgo financiero además de una fraudulenta Gestión del Proceso Administrativo en sus procesos internos". La falta de KPIs para controlar el capital humano, como la rotación de personal, la satisfacción laboral o la productividad por empleado, impidió que Filanbanco identificara problemas internos, como la desmotivación del equipo, la falta de capacitación adecuada o la alta rotación de talentos clave.

El caso de AEROGAL, una aerolínea ecuatoriana que cesó operaciones en 2014 debido a que la empresa enfrentaba problemas financieros en relación a una mala gestión administrativa y la falta de control en sus costos operativos. Según un estudio de García (2015), "la ausencia de indicadores clave para monitorear el rendimiento financiero y la satisfacción del cliente contribuyó a que la empresa no pudiera adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado". Sin KPIs para medir la eficiencia en la gestión de rutas, la ocupación de vuelos o la rentabilidad por pasajero, AEROGAL no pudo tomar decisiones informadas que le permitieran mantenerse competitiva.

Al proporcionar una base objetiva para la evaluación del desempeño y la toma de decisiones estratégicas, los KPIs permiten a las organizaciones ecuatorianas mejorar continuamente su rendimiento y adaptarse ágilmente a las demandas cambiantes del mercado. Esto no solo fortalece la competitividad empresarial a nivel local e internacional, sino que también promueve un entorno laboral más eficiente, transparente y motivador para los empleados (Gómez y Rodríguez, 2021). Por tal motivo, la administración estratégica requiere el control de los procesos mediante la implementación exitosa de KPIs, así pues, se demuestra que, toda empresa sea a nivel global o empresas ecuatorianas deben controlar el avance del proceso administrativo mediante indicadores de desempeño pues la falta de una cultura de medición y control ha sido un factor recurrente en el fracaso de empresas que, de haber utilizado KPIs adecuados, podrían haber evitado su quiebra.

2.1 Formulación del Problema

¿Cómo evalúan a la Gestión de Personas los Indicadores de Desempeño KPIs?

2.2 Justificación

Los casos previamente mencionados demuestran que para la implementación de la administración estratégica es necesario el control de los procesos, en este caso de estudio, dirigido a la Gestión de Personas dentro de los procesos organizacionales; la aplicación de indicadores no es un lujo, sino una necesidad para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. Los indicadores proporcionan una base objetiva para la evaluación del desempeño y la toma de decisiones estratégicas, permitiendo a las empresas mejorar continuamente su rendimiento y adaptarse ágilmente a las demandas del mercado. Además, fomentan un entorno laboral más eficiente, transparente y motivador para los empleados (Gómez y Rodríguez, 2021).

La importancia del uso de indicadores dentro de la Gestión de Personas radica en la creciente necesidad de herramientas precisas y efectivas para la Gestión del Capital Humano. La investigación y desarrollo de KPIs de Gestión de Personas proporciona a las organizaciones un marco sólido para mejorar el desempeño, el control o seguimiento

de los objetivos propuestos, la retención y la satisfacción de sus empleados, contribuyendo así al éxito a largo plazo de las mismas; por tal motivo la relevancia tanto académica como práctica de este estudio subraya su importancia en el campo de la Gestión Empresarial.

Los KPIs, *Key Performance Indicators*, en la Gestión de Personas permiten a las organizaciones medir y evaluar el desempeño de sus empleados de manera objetiva. Estos indicadores ayudan a identificar áreas de mejora, lo que resulta en un incremento en la eficiencia operativa y una mejor alineación con los objetivos estratégicos de la empresa (Kaplan y Norton, 1996). Al implementar KPIs específicos para la Gestión de Personas, las empresas pueden obtener datos cuantitativos y cualitativos que son esenciales para la toma de decisiones informadas. Además, cabe destacar que la integración de KPIs en la gestión del capital humano no solo permite evaluar el desempeño individual y colectivo, sino que también contribuye a mejorar la retención de talento y la satisfacción laboral.

Empresas líderes en Ecuador, como Corporación Favorita, Novacero S.A. y Pronaca, han demostrado que la adopción de KPIs puede llevar a una gestión de recursos humanos más efectiva, lo que se refleja en una mejora en la productividad y el crecimiento sostenible; ejemplos como Corporación Favorita (2025) quien ha implementado KPIs para medir la satisfacción y el compromiso de sus empleados lo cual la ha llevado a un aumento en la retención de talento y una mejora en la productividad; por otra parte Novacero S.A (2019) donde se utiliza KPIs para evaluar la eficacia de sus programas de capacitación, lo que ha resultado en un personal más competente y eficiente; cabe resaltar el que Pronaca también ha adoptado KPIs para monitorear el desempeño y la seguridad en el trabajo, lo que ha reducido los incidentes laborales y mejorado el bienestar de sus empleados.

Por ese motivo la adopción de KPIs en la Gestión de Personas no es solo una práctica recomendada, sino una estrategia esencial para el éxito a largo plazo de las empresas ya que al aplicar KPIs dentro de la Gestión de Personas no solo aportan a mejorar la administración de los mismos sino también a disminuir los errores y aumentar la productividad empresarial.

Según Armstrong (2014), los KPIs bien definidos pueden ayudar a las organizaciones a identificar y desarrollar el potencial de sus empleados, lo que a su vez mejora la moral y reduce la rotación. Así pues, al proporcionar una base para la medición y evaluación del desempeño dentro del proceso administrativo, los KPIs vienen a ser una herramienta que ayuda a disminuir los errores y aumentar la eficiencia. Esto se traduce en una mayor competitividad y sostenibilidad a largo plazo para las COACs participantes en este estudio (Becker et al., 2001).

La viabilidad del estudio sobre la implementación de KPIs en la Gestión de Personas radica en la necesidad creciente de herramientas de medición y control que permitan a las organizaciones optimizar la administración del Talento Humano. En un entorno empresarial dinámico, contar con indicadores clave facilita la toma de decisiones estratégicas basadas en datos precisos, lo que permite mejorar el desempeño y la eficiencia operativa.

Desde el punto de vista de factibilidad, se lo debe resaltar que existe tanto la apertura por parte de las diferentes COACs segmento 1 y 2 de la ciudad de Latacunga así como los datos necesarios para la realización de la presente investigación; el desarrollo de esta investigación es alcanzable debido a la disponibilidad de información y antecedentes de empresas que han implementado KPIs para la Gestión de Personas con éxito, como Corporación Favorita, Novacero S.A. y Pronaca. Asimismo, la recopilación de datos puede realizarse a través de fuentes accesibles, como reportes empresariales y estudios de benchmarking, facilitando la implementación de los indicadores propuestos.

El proyecto de investigación sobre "KPIs de Gestión de Personas" está diseñado para beneficiar directamente a las 11 Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs) ubicadas en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. Estas instituciones, que desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico y social de la región, podrán acceder a información valiosa y herramientas prácticas para mejorar la gestión de su capital humano. La investigación se enfoca en identificar y analizar indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con la Gestión de Personas, lo que permitirá a las COACs medir y optimizar aspectos como la retención de talento, la satisfacción

laboral, remuneración, la eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección, y formación continua de sus colaboradores.

La población beneficiaria incluye a 32 participantes, de los cuales 2 son directivos quienes cuentan con la capacidad de toma de decisiones estratégicas y 30 son personal administrativo encargado de la Gestión de Personas. Estos últimos, al estar directamente involucrados en la implementación de políticas de recursos humanos, podrán aplicar los hallazgos del estudio para mejorar sus prácticas diarias y alinearlas con los objetivos organizacionales. Además, los directivos contarán con datos concretos que les permitirán diseñar estrategias más efectivas para el desarrollo del Talento Humano, lo que se traducirá en una mayor productividad y competitividad para las COACs.

Asimismo, los colaboradores en general serán beneficiarios indirectos, ya que la mejora en la Gestión de Personas impactará en su desarrollo profesional, satisfacción y bienestar laboral. Los usuarios y clientes de las COACs también se verán favorecidos, pues una gestión más eficiente del Talento Humano puede traducirse en una mejor calidad en la atención y servicios financieros. Por otro lado, instituciones educativas y estudiantes podrán aprovechar los resultados del estudio como referencia para investigaciones futuras y para la formación de nuevos profesionales en administración y gestión de Talento Humano.

Además, este proyecto no solo beneficiará a las COACs participantes, sino que también tendrá un impacto positivo en la comunidad de Latacunga. Al fortalecer la Gestión de Personas en estas instituciones, se promoverá un entorno laboral más motivador y eficiente. Esto se traducirá en una atención al público de mayor calidad y un compromiso más fuerte con el desarrollo local. Por lo cual, esta investigación tiene como objetivo ser un catalizador para la mejora continua de las COACs, fomentando la implementación de indicadores (KPIs) que faciliten el control del proceso administrativo enfocado en la gestión de personas.

2.2.1 Objetivo general

Evaluar la Gestión de Personas mediante Indicadores de Desempeño como medio de control.

2.2.2 Objetivos específicos

1. Fundamentar la Gestión de Personas, Indicadores de Desempeño y sus dimensiones.
2. Diagnosticar la Gestión de Personas del Sector de la Economía Popular y Solidaria (SEPS) de las COAC de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.
3. Recomendar un catálogo de indicadores de desempeño KPIs como medio de control a la Gestión de Personas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	PRODUCTOS
Fundamentar la Gestión de Personas, Indicadores de Desempeño y sus dimensiones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una comprensión teórica sólida sobre los KPIs y su importancia en la Gestión de Personas. 2. Conceptualización de Indicadores de Desempeño y Gestión de Personas resaltando su importancia. 3. Identificar los indicadores clave para cada área de la Gestión de Personas. 	Semana 1 a 5	<ul style="list-style-type: none"> • Marco teórico • Justificación del tema. • Metodología de investigación. • Antecedentes KPIs y Gestión de Personas.
Diagnosticar la Gestión de Personas del Sector de la Economía Popular y Solidaria (SEPS) de las	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la Gestión de Personas en las COACs. 2. Distribuir cuestionarios a los empleados y directivos de las 	Semana 6 a 10	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de Gestión de Personas. • Análisis de datos obtenidos.

COAC de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.	COAC seleccionadas.		
Recomendar un catálogo de indicadores de desempeño KPIs como medio de control a la Gestión de Personas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer recomendaciones de cómo se pueden usar los Indicadores de Desempeño para el control de la Gestión de Personas. 2. Estructurar como los KPIs pueden contribuir al control de la Gestión de Personas. 	Semana 11 a 16	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendaciones de KPIs de Gestión de Personas para el Sector de la Economía Popular y Solidaria (SEPS) de las COAC de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi. • Catálogo de KPIs para la Gestión de Personas y resultados.

3 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

3.1 Antecedentes investigativos

Iván (2019), en su obra “*Key Performance Indicators (KPI). KEY PERFORMANCE INDICATORS*” se analizó el estado actual de los indicadores de rendimiento de producción relacionados con la energía para derivar las brechas de investigación y las necesidades industriales de empresas australianas para la evaluación de equipos; en su investigación se identificó indicadores para la confiabilidad de una planta de energía, principalmente enfocados en las redes de generación y transmisión, además que se establecieron índices de rendimiento basados en el análisis comparativo de las centrales eléctricas en Australia; esto basado en un estudio investigativo donde se busca señales correlacionadas o combinaciones de señales de proceso que puedan mejorar el KPI en empresas. El documento se centró en destacar la importancia de aplicar los indicadores de desempeño centrales eléctricas; otros por otra parte, se han centrado en el análisis del rendimiento técnico de la eficiencia energética en las centrales eléctricas con el fin de proporcionar una guía para diferentes equipos. El artículo identifica factores de ineficiencia en las centrales eléctricas demostrando que el uso de KPIs y métodos basados en datos para optimizar el desempeño industrial se consolida como una práctica esencial en la gestión moderna. Al combinar análisis de datos, experimentación y ajustes precisos en los procesos, las industrias pueden alcanzar niveles superiores de eficiencia y sostenibilidad, fortaleciendo su posición en un entorno empresarial cada vez más exigente, esto basado en un estudio investigativo donde se busca señales correlacionadas o combinaciones de señales de proceso que puedan mejorar el KPI en empresas. Dipura y Soediantono, (2022) en su obra “*Benefits of key performance indicators (KPI) and proposed applications in the defense industry*” explora los beneficios de los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) en 40 industrias de Indonesia al proporcionar recomendaciones para ser aplicadas a la industria de defensa. La metodología usada en este artículo fue una revisión literaria, mediante la recopilación, comprensión, análisis y posterior de hasta 21 artículos de revistas internacionales publicadas desde 2015 hasta 2021 en relación con la aplicación de Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) en diversos sectores industriales y la industria de defensa. Para el análisis se utilizó el análisis de contenido de 21 artículos de revistas; donde se concluyó que el uso de KPIs es esencial para el éxito de los objetivos

estratégicos basados en intereses en común proporcionados por la parte interesada. Huselid (2005), en su obra *“The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”* empleó un diseño cuantitativo con un enfoque correlacional con el objetivo de mostrar cual es el impacto de la gestión humana con la productividad en el campo financiero; para esto los autores recopilaron datos de más de 300 empresas pertenecientes a diversos sectores, lo que permitió obtener una muestra amplia y representativa. Las encuestas aplicadas a gerentes y líderes de recursos humanos contenían preguntas relacionadas con las prácticas de gestión del talento, como métodos de selección, inversión en formación y estrategias de retención. Los datos se analizaron mediante modelos de regresión múltiple, una técnica estadística que permite identificar la relación entre múltiples variables independientes sobre las prácticas de recursos humanos y variables dependientes, como el desempeño financiero y no financiero. Esta metodología permitió no solo determinar; el estudio reveló que las empresas que implementan prácticas de alto rendimiento en la Gestión de Personas logran resultados significativamente mejores en comparación con aquellas que no lo hacen. Zapata, V et al., (2006) en su obra *“Indicadores de calidad en la gestión del personal”* creó un sistema de evaluación consolidado mediante indicadores para cada uno de los 25 TM del servicio, los cuales abarcan un periodo de enero a noviembre de 2005 mediante una encuesta de intereses de cada uno de los TM, la cual arrojó los siguientes indicadores para su investigación relacionada con el uso de KPIs y su aplicación en la gestión del personal hospitalario, abordando las siguientes dimensiones: productividad, calidad de los exámenes, calidad técnica en sala, cumplimiento de normas de enfermería, desempeño docente, nivel de perfeccionamiento y evaluación administrativa; con el sistema de indicadores, se observó un buen cumplimiento general e individual del grupo de TM: el 70% de los TM tuvo evaluación general MUY BUENA, 25% BUENA y un 5% REGULAR. Destacando así que los resultados que se pueden alcanzar al permitir la aplicación de indicadores en el compromiso y desarrollo de cada funcionario el cual permita la mejora continua de la institución. La consolidación de indicadores de productividad y de calidad se desarrolló según los requerimientos del Programa de Evaluación de la Calidad Asistencial Hospitalaria (PECAH) que está llevando a cabo el Ministerio de Salud. Un estudio realizado por Martínez, L., & Gómez, F. (2020) en su obra *“Uso de*

indicadores clave de desempeño en PyMEs mexicanas” mediante un estudio metodológico de enfoque cuantitativo basado en un diseño descriptivo y correlacional. Los investigadores seleccionaron una muestra de 150 PyMEs de los sectores manufacturero, comercial y de servicios en las ciudades de Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México. La muestra se seleccionó mediante un muestreo aleatorio estratificado para garantizar la representatividad de los diferentes sectores económicos, la recolección de datos por otra parte, se realizó mediante encuestas estructuradas aplicadas a los gerentes y propietarios de las empresas. Estas encuestas incluían preguntas relacionadas con la implementación de KPIs, los tipos de indicadores utilizados como, financieros, operativos, de calidad, entre otros. Los resultados arrojados fueron que entre las barreras más comunes para la implementación de KPIs, los gerentes señalaron la falta de conocimiento técnico (42 %), la resistencia al cambio por parte del personal (35 %) y las limitaciones presupuestarias (23 %).

Hernández, R., & Torres, G. (2021) en su obra “Barreras para la implementación de KPIs en PyMEs de América Latina. *Estudios de Gestión Empresarial*” en la cual se investigaron los retos asociados con la implementación de indicadores clave de desempeño en pequeñas empresas de América Latina. La investigación utilizó un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para analizar los desafíos en la implementación de KPIs y se desarrolló en cinco países de América Latina: México, Colombia, Perú, Chile y Argentina con una muestra intencional de 120 pequeñas empresas mediante una selección de sectores variados, incluyendo manufactura, comercio minorista, servicios y tecnología, para garantizar una representación adecuada de la diversidad económica de la región; se llevaron a cabo 30 entrevistas semiestructuradas con líderes de empresas seleccionadas para profundizar en las experiencias y estrategias utilizadas en la implementación de KPIs; donde se destacó que el 68 % de los encuestados manifestó desconocer cómo diseñar e interpretar correctamente los KPIs, y el 58 % indicó que no contaban con personal capacitado para realizar estas tareas por otra parte alrededor del 40 % de los participantes identificaron resistencia por parte de los empleados para adoptar prácticas basadas en la evaluación de desempeño. La tesis investigativa denominada “Uso de las KPI y su Incidencia en el Control de Gestión en las Pymes de Guayaquil”, Vera Castro, T. J. (2019) se basó como objetivo general determinar qué relación existe entre el uso de los KPIs y el

Control de Gestión en las Pymes de la ciudad de Guayaquil, la metodología que se utilizó no experimental, de corte transversal y correlacional, así mismo utilizando un enfoque cuantitativo y cualitativo, con una muestra de 56 pymes registradas en la Cámara de Comercio del Guayas, como instrumento se utilizó la encuesta validada por tres expertos en el tema. Tomando como referente la contribución del modelo de gestión de Norton y Kaplan (2004) quienes usan 4 perspectivas interrelacionadas entre sí: Financiera, De Clientes, De Procesos y de Aprendizaje, Conocimiento o Innovación que son evaluados mediante el Uso de indicadores de gestión o KPIs y la teoría de control de gestión que habla del engranaje entre los empleados satisfechos mediante capacitación a los empleados que mejoraran los procesos internos mediante la calidad , asegurando de esta forma la calidad de la prestación del servicio impactando en el cliente, en lo conocido como la fidelidad del cliente y esto trae como consecuencia el incremento de la rentabilidad mejorando indiscutiblemente las finanzas. Reafirmando de esta forma el concepto de Deloitte que indica que desarrollar un control interno nos permite optimizar los recursos para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa. La fiabilidad fue medida mediante el Alfa de Cronbach obteniendo un valor 0,882 para la variable uso de KPI y 0.996 para la variable control de gestión, el resultado se lo obtuvo realizando tablas cruzadas y pruebas de correlación de Spearman con la ayuda del software SPSS versión 25. Determinado este procedimiento una correlación entre las variables de 0.869 y Sig. (bilateral) de 0.0000 lo que se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

4 MARCO TEÓRICO

4.1 Principios de la Administración

Antes de referirnos a los indicadores de desempeño (KPIs) es necesario conocer qué lugar ocupan en el proceso administrativo desde sus orígenes; es importante tomar en cuenta los primeros estudios relacionados a la administración, estos dados por Frederick Taylor (1911) en su obra “Administración Científica” donde nos habla de la importancia seguir una estructura administrativa, dejando las costumbres o creencias familiares o resultados aleatorios; los principios que plantea en su obra son:

1. **Principio de Planeación:** Sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos, además de cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo.
2. **Principio de preparación:** Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado lo conlleva a disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.
3. **Principio de control:** Controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
4. **Principio de ejecución:** Asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

El autor propuso una estructura administrativa fundamentada en métodos científicos, apartándose de las prácticas empíricas y de las costumbres improvisadas que predominaban en su época. Entre los principios que formuló, destaca el Principio de Control como un pilar esencial para asegurar que las actividades se lleven a cabo conforme a las normas establecidas y a los planes previstos. En este contexto, los Indicadores de Desempeño (KPIs) se presentan como herramientas fundamentales para implementar este principio y optimizar la gestión administrativa.

El Principio de Control se refiere a la imperiosa necesidad de supervisar y verificar que las tareas y procesos se realicen conforme a los estándares y planes previamente establecidos; sin un control adecuado, resulta imposible garantizar que los métodos científicos y las mejoras implementadas se apliquen de manera correcta. Este principio no solo tiene como objetivo la detección de desviaciones, sino también la corrección oportuna de las mismas, con el fin de evitar ineficiencias y asegurar que los recursos sean utilizados de manera óptima. En términos más amplios, el control representa el mecanismo que permite a las organizaciones mantener su rumbo hacia el cumplimiento de sus objetivos y asegurar que los esfuerzos individuales y colectivos se alineen con las estrategias empresariales.

Posteriormente Peter Drucker, (1954) en su obra “*The Practice of Management*” describe el modelo “administración por objetivos” o MBO donde describe los pasos para la correcta administración de las organizaciones, los cuales son:

1. **Definir los objetivos de la organización:** Consiste en definir objetivos claros, específicos y medibles tanto para la organización como para cada empleado o equipo.
2. **Transmitir los objetivos a los colaboradores:** Es necesario crear planes de acción que describan cómo se alcanzarán y transmitirlos a los colaboradores.
3. **Supervisar el progreso:** Es crucial monitorear el progreso hacia los objetivos.
4. **Evaluar el proceso:** Se debe evaluar el desempeño de cada empleado o equipo en función del logro de los objetivos.
 - a. : Proporcionar retroalimentación a los empleados y vincular el logro de objetivos con recompensas.

En el modelo planteado por el autor nos destaca la necesidad de supervisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos esto siguiendo los pasos hacia la Administración Estratégica, en este caso, el uso de Indicadores de Desempeño (KPIs) nos son útiles ya que proporcionan métricas claras y objetivas para medir el progreso hacia los objetivos. Los KPIs permiten monitorear el avance en tiempo real, identificar desviaciones y tomar acciones correctivas de manera oportuna, lo que asegura que los objetivos se alcancen dentro de los plazos establecidos.

4.2 Administración Estratégica

Según David (2020), la administración estratégica es "el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos". Esta definición resalta la dualidad de la administración estratégica, por un lado, es un proceso sistemático basado en análisis y por otro, requiere creatividad y juicio, para adaptarse a situaciones únicas y complejas. Este enfoque no solo se centra en la planificación a largo plazo, sino también en la adaptabilidad y la capacidad de respuesta ante cambios imprevistos, lo que lo convierte en una herramienta indispensable para las organizaciones en entornos dinámicos.

1. **Definir la Visión y la Misión:** Establece un marco claro que orienta la dirección estratégica de la organización.
2. **Análisis Externo e Interno:** Facilita la comprensión del entorno competitivo y las capacidades internas de la organización.
3. **Formulación de Estrategias:** Establece el modo en que la organización competirá y alcanzará sus metas.
4. **Implementación de Estrategias:** Asegura una ejecución efectiva de las estrategias definidas.
5. **Evaluación y Control:** Garantiza que la organización se mantenga bajo los objetivos y estrategias organizacionales logrando que se adapte a los cambios del entorno.

El control es una dimensión transversal que se extiende a lo largo de todo el proceso de administración estratégica. Su objetivo es garantizar que las estrategias se ejecuten de acuerdo con lo planeado y que se alcancen los resultados deseados; no solo se enfoca en medir resultados, sino también en identificar desviaciones y tomar acciones correctivas de manera oportuna; por ese motivo con la finalidad de tener una visión clara en el proceso de evaluación y control, es necesario la aplicación de Indicadores de Desempeño (KPIs) para asegurar que se alcancen los resultados esperados, esto debido a que la falta de métricas claras impide que estas empresas identifiquen y retengan a su talento más valioso, lo que afecta negativamente su capacidad para innovar y crecer. Además, la incapacidad de medir y mejorar continuamente el rendimiento puede llevar a una disminución de la productividad y a una pérdida de competitividad en el mercado.

4.3 Definiciones KPI

La importancia de los KPIs radica en su capacidad para ofrecer una visión clara y objetiva del desempeño, facilitando la comparación entre distintas unidades de negocio y geografías. Según Kaplan y Norton (1996), los KPIs “son métricas diseñadas para evaluar el progreso hacia objetivos estratégicos específicos”. Estas medidas van más allá de los indicadores financieros tradicionales al abarcar dimensiones críticas como los procesos internos, la satisfacción del cliente y el aprendizaje organizacional. Los autores sostienen que los KPIs permiten que las organizaciones alineen sus

actividades diarias con su visión y estrategia a largo plazo, promoviendo una ejecución coherente y efectiva.

En su influyente obra “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*”, Kaplan y Norton (1996) nos presentan un nuevo diseño el cual cambia de manera radical el paradigma tradicional de medición del desempeño organizacional. Estos autores introducen el concepto de indicadores clave de desempeño o KPIs como herramientas esenciales dentro del *Balanced Scorecard* para traducir la estrategia en acciones concretas y medibles.

Uno de los aspectos más significativos del enfoque planteado por los autores es su insistencia en que los KPIs no solo deben ser relevantes, sino también equilibrados. Es decir, deben reflejar tanto resultados finales como indicadores de desempeño que predigan esos resultados; este balance asegura que las organizaciones no se centren exclusivamente en las ganancias a corto plazo a expensas de su desarrollo sostenible.

Por otra parte, Parmenter (2015), define los KPIs como “indicadores que reflejan los factores críticos de éxito de una organización y que son fundamentales para lograr sus objetivos estratégicos”. A diferencia de otras métricas operativas, los KPIs tienen un enfoque específico en las áreas que pueden generar un impacto significativo en los resultados de la organización; el autor subraya además que los KPIs son indicadores accionables, lo que significa que ofrecen información en tiempo real o casi real para guiar las decisiones gerenciales (Parmenter, 2015)

Ortiz Buitrago y Pardo López (2021) nos dice que los KPIs son “herramientas esenciales para las organizaciones y los proyectos, ya que permiten cuantificar el rendimiento y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos se enfatiza además que los KPIs no son métricas genéricas, sino indicadores personalizados que deben alinearse directamente con la estrategia y las prioridades de la organización; esto debe incluir además la selección de los indicadores adecuados, la comunicación clara de su propósito y su integración en los procesos de toma de decisiones por tal motivo se destaca el que los KPIs no solo miden el progreso, sino que también orientan a las organizaciones hacia decisiones informadas y estratégicas que impulsan su desempeño en un entorno competitivo.

Los KPIs son herramientas esenciales que permiten a las organizaciones medir su rendimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. No son métricas genéricas, sino indicadores personalizados alineados con la estrategia de la empresa. Su correcta selección y comunicación es clave para integrar estos indicadores en la toma de decisiones. Además, los KPIs no solo miden el progreso, sino que también guían a las organizaciones hacia decisiones informadas, impulsando su desempeño en un entorno competitivo

Sviokla (2015) aborda los indicadores clave de rendimiento como herramientas fundamentales para medir y gestionar el éxito tanto individual como organizacional, en representación cuantitativa de lo que realmente importa en la consecución del éxito”. Los KPIs, como los define el autor, son herramientas esenciales para la toma de decisiones informadas. Al proporcionar datos concretos sobre el progreso hacia objetivos estratégicos, los KPIs permiten a los líderes identificar tendencias, detectar desviaciones y realizar ajustes en tiempo real. Esta función es crítica no sólo para organizaciones grandes, sino también para individuos que buscan un crecimiento profesional sostenido.

Murillo Valverde et al. (2024) define a los KPIs como “herramientas de medición que permiten evaluar de manera cuantitativa y objetiva el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización”. Esta definición enfatiza su naturaleza estratégica, posicionándolos como herramientas clave para identificar áreas de mejora y capitalizar oportunidades dentro de un entorno competitivo. Según el autor, los KPIs no solo son métricas numéricas, sino también una herramienta que conecta las actividades operativas con los objetivos estratégicos de la empresa, permitiendo a los líderes tomar decisiones fundamentadas en datos concretos y alineadas con la visión corporativa.

Una de las características más importantes de los KPIs es su capacidad para conectar las actividades diarias de la empresa con sus objetivos a largo plazo. Esto asegura que todas las acciones y decisiones de la organización estén alineadas con su visión y misión. Los líderes pueden usar los KPIs para tomar decisiones informadas y estratégicas basadas en datos concretos, lo que les permite dirigir la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos. Al conectar las actividades operativas con los objetivos

estratégicos, los KPIs ayudan a los líderes a tomar decisiones fundamentadas y alineadas con la visión corporativa, impulsando el éxito y la competitividad de la empresa.

Asana (2023) define los KPIs como "es una métrica cuantificable que permite evaluar el progreso de un equipo u organización en relación con sus objetivos empresariales más importantes". En esta definición, el autor subraya la importancia de que los KPIs no sean simplemente números o indicadores aislados, sino elementos clave que alinean las operaciones cotidianas de la organización con su visión a largo plazo; estos indicadores son cruciales para guiar las decisiones estratégicas, ya que proporcionan información tangible sobre cómo las diversas áreas de la empresa están contribuyendo al éxito global.

Los KPIs juegan un papel fundamental en la alineación de las operaciones cotidianas con la visión a largo plazo de la organización. Esto implica que cada indicador debe ser seleccionado cuidadosamente para reflejar aspectos clave del rendimiento que son críticos para el éxito global de la empresa. Por ejemplo, un KPI podría medir la satisfacción del cliente, lo cual está directamente relacionado con la calidad del servicio y, en última instancia, con la lealtad y retención del cliente; además los KPIs permiten evaluar cómo las diversas áreas de la empresa están contribuyendo al éxito global. Al medir el desempeño de cada área, los líderes pueden asegurarse de que todas las partes de la organización estén trabajando de manera cohesiva hacia los mismos objetivos estratégicos. Esto no solo mejora la eficiencia y efectividad de la empresa, sino que también impulsa su competitividad en el mercado.

4.4 Definiciones Gestión de Personas

La Gestión de Personas, como concepto fundamental en el ámbito organizacional, se refiere a un enfoque estratégico y proactivo para gestionar el capital humano de una empresa. Este proceso no se limita únicamente a las tareas administrativas tradicionales, como la contratación, el pago de salarios o la gestión de beneficios, sino que también abarca un conjunto de actividades orientadas a optimizar el rendimiento de los empleados y, por ende, el éxito organizacional.

Según Armstrong y Taylor (2020), la Gestión de Personas se entiende como un enfoque integral que incluye la planificación, adquisición, desarrollo, retención y motivación del personal, y está diseñada para alinear las capacidades de los empleados con las necesidades estratégicas de la organización. La Gestión de Personas no es una serie de actividades aisladas, sino un enfoque integral que abarca todas las etapas del ciclo de vida del empleado dentro de la organización. Esta visión holística asegura que todas las prácticas y políticas de recursos humanos estén alineadas y se apoyen mutuamente para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

Se debe tomar en cuenta que la Gestión de Personas debe estar alineada con las necesidades estratégicas de la organización. Esto significa que todas las actividades relacionadas con la gestión del personal deben estar diseñadas para apoyar y promover los objetivos a largo plazo de la empresa. Al asegurar que las capacidades de los empleados estén alineadas con las necesidades estratégicas, las organizaciones pueden mejorar su competitividad y adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio.

Por otra parte, según Cappelli y Tavis (2020) “se refiere a las políticas y prácticas que las organizaciones implementan para gestionar el ciclo de vida de los empleados dentro de las organizaciones, desde la contratación hasta la salida”. Esta visión amplia subraya que el manejo adecuado del Talento Humano no solo afecta el desempeño individual, sino también los resultados colectivos de la organización; al atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados adecuados, las organizaciones no solo logran mejorar el rendimiento individual, sino también el desempeño organizacional general, lo que contribuye a alcanzar el éxito a largo plazo.

Al implementar políticas y prácticas efectivas en cada etapa de este ciclo, las organizaciones pueden atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados adecuados. Este manejo integral del Talento Humano no solo optimiza el rendimiento de cada individuo, sino que también potencia los resultados globales de la organización, contribuyendo al logro de sus objetivos estratégicos y asegurando su éxito a largo plazo en un entorno competitivo.

Aguinis, (2020) definen a la Gestión de Personas como " el proceso de optimizar el desempeño humano en las organizaciones mediante la implementación de estrategias

que promuevan el desarrollo, la motivación y el bienestar de los empleados". Según los autores, la Gestión de Personas no debe ser vista como una función aislada, sino como un componente esencial que impulsa el éxito estratégico de la organización.

La Gestión de Personas no debe ser entendida como una función aislada o meramente operativa, sino como un eje transversal que influye en todos los aspectos de la organización; el autor enfatiza que, para lograr un impacto significativo, es necesario integrar esta gestión en la cultura organizacional y en los procesos de toma de decisiones. Esto implica que los líderes y gerentes deben asumir un rol activo en la promoción de un ambiente laboral que valore y potencie a las personas, reconociendo que son el activo más valioso de cualquier organización.

Para Pfeffer (2020) la Gestión de Personas "es una disciplina que combina elementos estratégicos y operativos los cuales, incluyen la implementación de prácticas como la selección, la formación y la evaluación del desempeño". El autor destaca que la Gestión de Personas debe ser flexible y adaptarse al contexto socioeconómico y cultural de cada organización.

El autor enfatiza que la Gestión de Personas no puede ser rígida ni estandarizada, ya que su eficacia depende de su capacidad para adaptarse al contexto socioeconómico y cultural de cada organización. Esto implica que las prácticas de gestión deben ser flexibles y sensibles a las particularidades del entorno en el que opera la empresa, así como a las necesidades y expectativas de sus empleados. Por ejemplo, en un contexto globalizado, las organizaciones deben considerar las diferencias culturales y normativas de cada región donde operan, lo que requiere un enfoque personalizado y adaptable. Su enfoque flexible y contextualizado permite a las empresas no solo gestionar eficazmente a su Talento Humano, sino también fomentar un ambiente de trabajo que promueva la innovación, la productividad y el bienestar de los empleados.

Según Ulrich y Dulebohn, (2020) la Gestión de Personas es "el proceso de garantizar que las personas adecuadas sean contratadas, desarrolladas y retenidas para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización". Esta perspectiva pone de manifiesto la importancia de tener un enfoque estratégico en la gestión del talento, con el fin de alinear las capacidades y motivaciones de los empleados con las metas de la

empresa; se enfatizan que el primer paso en la Gestión de Personas es garantizar que se contraten a los individuos idóneos para los roles requeridos. Esto implica no solo evaluar las habilidades técnicas y experiencia de los candidatos, sino también considerar su alineación con la cultura organizacional y su potencial para contribuir a los objetivos estratégicos

4.4.1.1 KPIs según autores

Tabla 1

Según Kaplan, R. S. & Norton (1996).

KPIs DE LOS AUTORES	DEFINICIÓN
Satisfacción de los empleados	Evalúa el nivel de compromiso y satisfacción de los trabajadores con su entorno laboral. Una fuerza laboral satisfecha es crucial para mejorar la productividad y el desempeño organizacional.
Retención de talento clave	Mide la capacidad de la organización para mantener a empleados con habilidades críticas o desempeños sobresalientes. La retención se relaciona directamente con la sostenibilidad de las competencias estratégicas de la empresa.
Capacitación y desarrollo	Inversión en programas de formación, talleres y otras oportunidades de aprendizaje. Este indicador ayuda a garantizar que los empleados posean las habilidades necesarias para cumplir con las metas estratégicas.
Disponibilidad de habilidades clave	Mide la alineación entre las competencias actuales de los empleados y las habilidades

requeridas para ejecutar la estrategia de la organización. Ayuda a identificar brechas de competencias que podrían obstaculizar el crecimiento.

Nota: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996).

La presente tabla muestra la propuesta de KPIs de Kaplan y Norton (1996), destaca indicadores clave para medir la gestión del capital humano y su alineación con los objetivos estratégicos de una organización. La satisfacción de los empleados refleja el compromiso y bienestar del equipo, esencial para impulsar la productividad y reducir la rotación. La retención de talento clave mide la capacidad de la organización para mantener a empleados con habilidades críticas, asegurando la continuidad de las competencias estratégicas.

La capacitación y desarrollo evalúa la inversión en formación para cerrar brechas de habilidades y alinear las capacidades del personal con las metas organizacionales. La disponibilidad de habilidades clave identifica si los empleados poseen las competencias necesarias para ejecutar la estrategia, mientras que el índice de innovación interna mide la capacidad del equipo para generar ideas innovadoras que impulsen el crecimiento; así pues, estos KPIs proporcionan una visión integral del desempeño humano y su contribución al éxito estratégico de la empresa.

Tabla 2

Según Parmenter D (2015).

KPIs DEL AUTOR	DEFINICIÓN
Rotación de personal clave	Mide el porcentaje de empleados clave que dejan la organización en un período específico. Una alta rotación puede indicar problemas en la cultura organizacional o falta de oportunidades de desarrollo.

Porcentaje de empleados altamente comprometidos	Evalúa el nivel de compromiso de los empleados a través de encuestas y otras herramientas de retroalimentación. Es crucial para garantizar un entorno de trabajo productivo y satisfactorio
Tiempo promedio de contratación	Mide el tiempo necesario para cubrir vacantes clave, lo que refleja la eficacia de los procesos de selección y contratación.
Horas de capacitación por empleado	Rastrea la inversión en el desarrollo profesional de los empleados, alineándose con los objetivos de crecimiento personal y organizacional.
Proporción de promociones internas	Mide cuántas posiciones clave se cubren internamente en comparación con contrataciones externas, lo que puede ser un indicador de la eficacia de los programas de desarrollo interno.

Nota: Parmenter, D. (2015).

Las dimensiones abordadas por el autor miden el porcentaje de empleados clave que dejan la organización en un período específico, y una alta tasa puede indicar problemas en la cultura organizacional, falta de oportunidades de desarrollo o insatisfacción laboral. Estos KPI son cruciales debido a que la pérdida de talento clave no solo afecta la productividad, sino que también genera costos adicionales en reclutamiento y capacitación, además de impactar negativamente en la moral del equipo. Por lo tanto, monitorear y reducir esta rotación debe ser una prioridad para retener el talento y mantener la competitividad de la organización.

Tabla 3

Según Horváth, P., & Partners (2017).

KPIs DE LOS AUTORES	DEFINICIÓN
Productividad del empleado	Mide la eficiencia del personal en relación con los resultados alcanzados por la organización.
Compromiso de empleado	Mide la satisfacción y el compromiso de los empleados los cuales son importantes pues pueden proporcionar información valiosa sobre la salud general de la organización.
Rotación de personal	Mide el grado de estabilidad de la fuerza laboral dentro de la organización.

Nota: Horváth, P., & Partners. (2017).

Estos indicadores presentados por los autores ofrecen una visión integral de la salud organizacional, permitiendo a los líderes tomar decisiones informadas para mejorar la eficiencia, el bienestar de los empleados y la sostenibilidad del talento en la empresa; la productividad del empleado, mide la eficiencia del personal en relación con los resultados organizacionales, lo que permite identificar si los recursos humanos están siendo utilizados de manera óptima para alcanzar los objetivos estratégicos. El segundo KPI, el compromiso del empleado, evalúa el nivel de satisfacción y conexión emocional de los trabajadores con la organización, lo que es crucial para entender el clima laboral y prever posibles riesgos como la desmotivación o el bajo rendimiento y, por último, el tercer KPI, la rotación de personal, mide la estabilidad de la fuerza laboral, proporcionando información sobre la retención del talento y los posibles costos asociados con la pérdida de empleados.

Tabla 4

Según Abramson, M. A., & Tomas, C (2017).

KPIs DE LOS AUTORES	DEFINICIÓN
Tasa de retención de los empleados	Definen la tasa de retención como un indicador que mide la capacidad de una organización para mantener a sus empleados durante un período determinado. Este KPI permite evaluar la efectividad de las políticas de retención y el grado de satisfacción laboral.
Tiempo promedio de contratación	Mide el tiempo que una organización tarda en cubrir una vacante desde que se publica hasta que se contrata al candidato.
Índice de compromiso de los empleados	Mide el compromiso en relación con un aumento en la productividad así como la creatividad y la lealtad del empleado hacia la organización.
Tasa de rotación	Mide el porcentaje de empleados que deciden abandonar la organización de manera voluntaria.
Costo de capacitación por empleado	Mide la inversión en el desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados.
Promedio de ausentismo	Permite identificar tendencias negativas, como problemas de salud o descontento generalizado, que pueden afectar la productividad y la moral del equipo.

Nota: Abramson, M. A., & Tomas, C. (2017).

Estos indicadores permiten evaluar aspectos críticos como la retención de talento, la eficiencia en la contratación, el compromiso de los empleados, la rotación laboral, la inversión en capacitación y el ausentismo. La tasa de retención mide la capacidad de la organización para mantener a sus empleados, reflejando la efectividad de las políticas de retención y la satisfacción laboral. El tiempo promedio de contratación evalúa la agilidad del proceso de reclutamiento, mientras que el índice de compromiso analiza la conexión emocional y productiva de los empleados con la empresa. La tasa de rotación indica el porcentaje de salidas voluntarias, y el costo de capacitación por empleado cuantifica la inversión en desarrollo profesional; estos KPIs ofrecen una visión integral del desempeño y bienestar del capital humano, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones estratégicas para mejorar la gestión de personas.

4.4.1.1.1 Gestión de Personas según autores

Tabla 1

Según Armstrong, M. (2020).

DIMENSIONES	DEFINICIÓN
Reclutamiento	El proceso de atraer candidatos calificados para ocupar puestos vacantes en una organización.
Selección	El proceso de elegir al candidato más adecuado para un puesto, utilizando métodos como entrevistas, pruebas psicométricas y evaluaciones de competencias.
Acogida	La acogida es un proceso clave para integrar a los nuevos empleados en la organización.

Formación	La formación es esencial para desarrollar las habilidades y competencias de los empleados.
Seguimiento	Proceso crucial para asegurar la adaptación del nuevo empleado y su alineación con los objetivos organizacionales.
Valoración del personal	Proceso para evaluar el desempeño de los empleados en relación con los objetivos establecidos.
Retribución	Conjunto de recompensas financieras y no financieras que reciben los empleados por su trabajo.

Nota: Armstrong, M. (2020).

El autor destaca las dimensiones clave de la gestión de recursos humanos, cada una con una definición clara y concisa que refleja su importancia en el contexto organizacional. El reclutamiento y la selección aseguran que la organización cuente con los candidatos más calificados, mientras que la acogida y el seguimiento facilitan su adaptación y alineación con los objetivos organizacionales. La formación y la valoración del personal son esenciales para el desarrollo continuo y la evaluación del desempeño, mientras que la retribución motiva y retiene a los empleados al reconocer su contribución; estas dimensiones no solo optimizan la gestión del capital humano, sino que también fortalecen la competitividad y el éxito sostenible de la organización, alineando los esfuerzos individuales con las metas estratégicas.

Tabla 2

Según Gary Dessler (2020).

DIMENSIONES	DEFINICIÓN
Selección y reclutamiento	Analiza cómo identificar candidatos adecuados para garantizar el éxito organizacional.
Desarrollo y capacitación	Enfatiza la importancia de formar continuamente al personal para enfrentar retos dinámicos.
Evaluación de desempeño	Proporciona métodos para medir objetivamente las contribuciones individuales al logro de los objetivos.

Nota: Dessler (2020)

Gary Dessler (2020), describe las dimensiones clave de la Gestión de Personas y su impacto en el éxito organizacional. La selección y reclutamiento se enfoca en identificar y atraer a los candidatos más adecuados, asegurando que sus habilidades y valores estén alineados con las necesidades de la organización. El desarrollo y capacitación destaca la necesidad de formar continuamente a los empleados, preparándose para adaptarse a entornos dinámicos y complejos; la evaluación de desempeño por otra parte proporciona herramientas para medir de manera objetiva las contribuciones de cada empleado. Estas dimensiones reflejan un enfoque integral que no solo optimiza el Talento Humano, sino que también impulsa el rendimiento y la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Tabla 3

Según Dave Ulrich (2016).

DIMENSIONES	DEFINICIÓN
Gestión estratégica	Posiciona al área de recursos humanos como un socio estratégico del negocio.
Agente de cambio	Define al departamento como un impulsor de transformaciones culturales y organizacionales.
Gestión del talento	Asegura que la atracción y retención de talento son claves para la sostenibilidad organizacional.

Nota: Ulrich (2016)

4.4.1.1.2

Ulrich (2016) posiciona a RR. HH. no solo como una función administrativa, sino como un socio estratégico del negocio, lo que implica que debe contribuir activamente a la definición y ejecución de la estrategia organizacional. Además, lo define como un agente de cambio, capaz de liderar transformaciones culturales y estructurales que permitan a la organización adaptarse a entornos dinámicos y competitivos; destaca además su papel como gestor de talento, enfatizando que la atracción, desarrollo y retención de empleados son fundamentales para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. Las dimensiones planteadas reflejan una visión completa de RR. HH. como un área clave para alinear el capital humano con los objetivos estratégicos, fomentar la innovación y garantizar la competitividad en un mercado globalizado.

Tabla 4

Según Edgar H. Schein (2017).

DIMENSIONES	DEFINICIÓN
Cultura organizacional	Es el proceso por el cual los empleados adoptan valores y normas de la empresa.
Liderazgo cultural	Mantiene el sistema de valores compartidos que guía comportamientos.
Socialización organizacional	Se define como la capacidad de influir en la creación y el cambio de cultura.

Fuente: Schein (2017)

La tabla presenta tres dimensiones clave relacionadas con la cultura organizacional, según Schein (2017). La cultura organizacional se define como el proceso mediante el cual los empleados internalizan los valores y normas de la empresa, lo que refleja cómo estos elementos moldean su identidad y comportamiento dentro de la organización. El liderazgo cultural juega un papel crucial al mantener y reforzar el sistema de valores compartidos que guían las acciones y decisiones de los miembros de la organización.; estas dimensiones destacan la importancia de la cultura como un elemento dinámico y estratégico que requiere atención constante para alinear los valores y comportamientos con los objetivos organizacionales.

Tabla 5

Según Robbins & Judge, (2020).

DIMENSIONES	DEFINICIÓN
Motivación	Comprende los Factores psicológicos que energizan y dirigen el comportamiento.
Comunicación	Mantiene los flujos de información entre los miembros de la organización.

Liderazgo

Propone el uso de la influencia interpersonal para lograr los objetivos.

Manejo de conflictos

Comprende la resolución de desacuerdos para mantener un entorno productivo.

Nota: Robbins & Judge, (2020).

Los autores proponen las dimensiones fundamentales para el funcionamiento efectivo de una organización en relación con la Gestión de Personas. La motivación se refiere a los factores psicológicos que impulsan y orientan el comportamiento de los empleados, siendo esencial para mantener su compromiso y productividad. La comunicación es el proceso que asegura el flujo de información entre los miembros de la organización, facilitando la coordinación y el alineamiento de esfuerzos. El liderazgo implica la capacidad de influir en otros para alcanzar objetivos comunes, destacando la importancia de habilidades interpersonales y visión estratégica; estas dimensiones representan pilares interconectados que, cuando se gestionan adecuadamente, contribuyen al éxito organizacional al fomentar un clima de colaboración, eficiencia y bienestar entre los empleados.

5 MARCO METODOLÓGICO

5.1 Enfoque de Investigación

Según Field A. (2020) relacionado a la investigación cuantitativa, nos dice que “es un enfoque metodológico que se basa en la medición precisa de variables y el uso de técnicas estadísticas para analizar datos” de esta manera, los resultados se expresan de manera numérica o gráficos. Por tal motivo la investigación se desarrolló bajo un enfoque de tipo cuantitativo, debido a que se van a calcular indicadores de Gestión de Personas dentro de las instituciones financieras de la ciudad de Latacunga; para esto, se consideró las dimensiones a tomar en cuenta en la Gestión de Personas dentro de las organizaciones quienes destacan subsistemas de Talento Humano como los son: reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, remuneración, desarrollo y capacitación.

5.2 Alcance de la investigación Descriptiva

Según Creswell, J. W y Creswell, J D, (2018) la investigación descriptiva “es un método de investigación que intenta recopilar información cuantificable para ser utilizada en el análisis estadístico de la muestra de población la cual permite recopilar y describir la naturaleza del segmento demográfico”. La investigación de tipo descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Esta metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación.

5.3 Diseño de la Investigación No experimental

En la presente investigación se utilizó el diseño desarrollo no experimental debido a que permite observar y analizar los fenómenos tal como ocurren en su entorno natural, sin intervención o manipulación por parte del investigador. El diseño de investigación no experimental es un enfoque metodológico en el que no se manipulan variables deliberadamente, sino que se observan y analizan fenómenos en su contexto

natural; Sampieri, (2018) señala que la investigación no experimental "es un método que permite estudiar situaciones reales sin intervenir en ellas, lo que facilita la comprensión de fenómenos en su estado natural". Además, que es aquella en la cual los investigadores acuden al lugar de estudio de ser necesario realizando encuestas u observaciones.

5.4 Método de investigación Revisión bibliográfica

El método de investigación se realizó por medio de una revisión bibliográfica la cual consiste en un enfoque sistemático para recopilar, analizar y sintetizar información existente sobre un tema específico. Según Snyder, (2020) describe la revisión bibliográfica como “una herramienta clave para mapear el conocimiento existente en un campo de estudio”. Resalta que este proceso no solo implica recopilar información, sino también evaluar críticamente la calidad de las fuentes y sintetizar los hallazgos para identificar brechas en la literatura. Este método se basa en la revisión de fuentes secundarias, como artículos científicos, libros, informes y otros documentos académicos, con el fin de identificar tendencias, brechas en el conocimiento y contribuir al avance de un campo de estudio.

5.4.1 Métodos específicos.

Los métodos específicos que se emplearon son: el inductivo, deductivo, hipotético, analítico y sintético.

- **Método Inductivo – Deductivo.**

Este método de inferencia se asienta en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido que conlleva la parte de lo general a lo particular, e inductivo en sentido contrario en donde va de lo particular a lo general.

- **Método Hipotético - Deductivo.**

“Procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis e indagar, refutar o falsear dichas hipótesis, discurrendo de ellas conclusiones que deben cotejar con los hechos “Bernal 2020 (pág. 59).

5.5 Población y muestra.

Población.

Carrasco Hernández et al. (2020) se refiere al respecto al decir que es un “conjunto completo de individuos, objetos o eventos que comparten características similares y sobre los cuales se desea obtener información para una investigación específica”. El trabajo de investigación se realizó en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, dirigido a la COACs Segmento 1 y 2 de la ciudad de Latacunga.

Según el último censo realizado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS (2024) en Latacunga existen 43 COACs pertenecientes al Sector de Economía Popular y Solidaria por lo cual, para la presente investigación se ha abordado a 32 encuestados pertenecientes a las diferentes COACs quienes están a cargo de la Gestión de Personas, entre estos están, Jefes de Agencia, Supervisores de Agencia, Gerentes de Recursos Humanos, Jefes de Talento Humano, Auxiliares de Talento Humano, Asistentes de nómina y Analistas de Talento Humano.

Fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Parámetro	Descripción	Valor
N	Tamaño de la población	43
Z	Nivel de confianza (99%)	1.96
p	Frecuencia esperada del factor a estudiar	0.5
q	Complemento de p (1 - p)	0.5
e	Precisión o error admitido	3% (0.0314)

$$N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q = 43 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5$$

$$(1.96)^2 = 3.8416$$

$$q = 0.5 \cdot 0.5 = 0.25$$

$$43 \cdot 3.84 \cdot 0.25 = 41.3$$

$$e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q$$

$$e^2 = (0.3)^2 = 0.0314$$

$$(N - 1) = 43 - 1 = 42$$

$$0.0314 * 42 = 1.31$$

$$Z^2 * p * q = 3.8416 * 0.25 = 0.9604$$

$$1.31 + 0.9604 = 1.31$$

$$n = \frac{41.3}{1.31} = \mathbf{32 \text{ encuestados.}}$$

La muestra se estableció en 32 colaboradores, los cuales fueron encuestados para la presente investigación.

5.5.1 Método de recolección de datos

Encuesta

Según Malhotra (2019) la encuesta es “método de investigación basado en preguntas estructuradas que permiten recolectar información sobre actitudes, percepciones y comportamientos de los individuos en un contexto de estudio de mercado o social”.

Instrumento

Para la recolección de datos se aplicó una encuesta creada por Ayllón Siuce (2019) titulada, “escala de actitud de Gestión de Personas”, en su tesis titulada “Gestión de Personas para mejorar la productividad de los colaboradores del Banco de la Nación de la Provincia de Huancayo” publicada en el repositorio de Universidad Nacional del Centro del Perú dirigida a la Gestión de Personas y aplicada en una institución financiera en la provincia de Huancayo.

La encuesta consta de 25 ítems distribuidos en 7 dimensiones las cuales son: reclutamiento, selección, acogida, seguimiento e incorporación, formación, valoración del personal y tareas y retribución. Tales dimensiones fueron corroboradas por una revisión de literatura de varios autores expertos en el tema de la Gestión de Personas.

Los autores evalúan cada ítem mediante una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 representa "nunca", 2 "Casi nunca", 3 "A veces", 4 "Casi siempre" y 5 "siempre"

Descripción de dimensiones del Instrumento "Escala de Actitud de Gestión de Personas"

Reclutamiento: Conjunto de procedimientos con el objetivo de atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes les interesa formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas; 3 ítems.

Selección: Actividad organizada que, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide cualidades actuales y potenciales; 3 ítems.

Acogida: Es el periodo de adaptación con el objetivo de conocer la empresa, las personas, los aspectos productivos y sociales; 3 ítems.

Seguimiento e incorporación definitiva: Su finalidad es verificar las expectativas creadas sobre el potencial del seleccionado; 4 ítems.

Formación: Es el proceso destinado a desarrollar los recursos humanos con el fin de obtener mayor producción. Tiene por finalidad mejorar aptitudes, facilitar oportunidades, cambiar de actitudes e incrementar la polivalencia; 7 ítems.

Valoración del personal y valoración de las tareas: Es la evaluación del desempeño que es una actividad de carácter continuo y permanente, enlazado a quienes tienen poder de mando sobre otras personas; 3 ítems.

Retribución: Es la compensación económica efectuada por la organización, por el esfuerzo del trabajador física y/o intelectual.; 2 ítems.

Tabla 1

Información del cuestionario “Escala de Actitud de Gestión de Personas”.

Variable	Autor	Ítems.	Dimensiones	Escala
Gestión de Personas	Ayllón Siuce (2019)	25	Reclutamiento	Likert (1-5)
			Selección	
			Acogida	
			Seguimiento e incorporación	
			definitiva	
			Formación	
			Valoración del personal y valoración de las tareas	
Retribución				

5.6 Análisis de fiabilidad y validez del instrumento.

Alfa de Cronbach de la prueba piloto del instrumento de Gestión de Personas.

Tabla 1

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,917	25

Nota: Programa SPSS 25.

Según (George y Mallery, 2019) sugieren que el Alfa de Cronbach oscila entre 0 y 1, donde valores entre 0.70 y 0.90 se consideran como una buena consistencia interna. Valores inferiores a 0.70 sugieren una consistencia interna baja, mientras que valores superiores a 0.90 pueden indicar redundancia entre los ítems o que la escala contiene más ítems de los necesarios. Los resultados de la tabla, corresponden a las pruebas

piloto realizadas con 25 participantes por lo que se obtuvieron resultados de fiabilidad en este caso el alfa de Crombach fue de .917 en donde indica que el cuestionario del atractivo del empleador, por lo cual se concluye que el instrumento es confiable.

KMO (Kaiser, Meyer-Olkin) de la prueba piloto del instrumento de Gestión de Personas.

Tabla 2

Prueba KMO del instrumento “Escala de Actitud de Gestión de Personas”.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,939
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	11914,916
	gl	1128
	Sig.	,000

Nota: Programa SPSS 25

Field (2018) explica que "el estadístico KMO compara las magnitudes de los coeficientes de correlación observados con las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial". Esto permite determinar si las correlaciones entre las variables son lo suficientemente fuertes como para justificar la aplicación de un análisis factorial. Field también destaca que, en la práctica, un valor de KMO superior a 0.7 se considera aceptable, aunque valores superiores a 0.8 son preferibles. Los resultados de la tabla es la prueba de KMO la cual tiene un puntaje de 0.939 la cual es óptima para que el análisis sea confiable.

Procesamiento de la información

Para la interpretación de los datos se usaron baremos, los cuales, según Anastasi y Urbina (2021) los baremos son “distribuciones de puntuaciones obtenidas por un grupo representativo de individuos en una prueba estandarizada, las cuales sirven como referencia para la interpretación de los resultados de otros individuos.

Para el análisis de datos, se utilizó el software estadístico SPSS, el cual según (George y Mallery, 2019) enfatizan que "SPSS no solo es útil para el análisis de datos, sino también para la limpieza y preparación de los mismos, lo que es crucial para

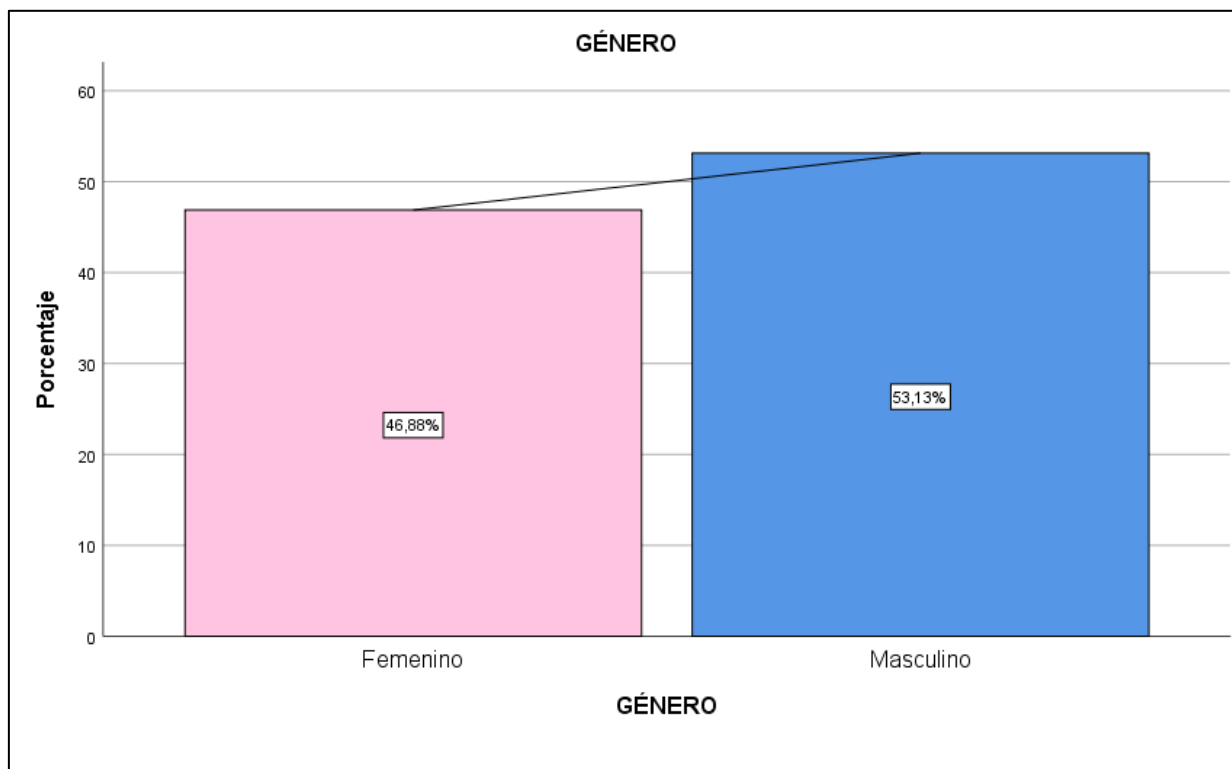
garantizar la validez de los resultados" lo cual permitió mediante el programa el validar la información recopilada a través de diferentes pruebas estadísticas. Además, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad interna del instrumento, determinando el nivel de consistencia de las respuestas obtenidas. Posteriormente, se realizó la prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para verificar si los datos eran adecuados para un análisis factorial la cual permitió confirmar la correlación entre las variables. Además, se establecieron baremos para la interpretación de los resultados, facilitando la categorización de los datos y asegurando su correcta aplicación en el estudio; con estos procedimientos se garantiza la confiabilidad y validez de la encuesta aplicada, proporcionando una base sólida para el análisis de los datos recolectados y la realización de gráficos relacionados a los baremos.

6 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

ANÁLISIS DE DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

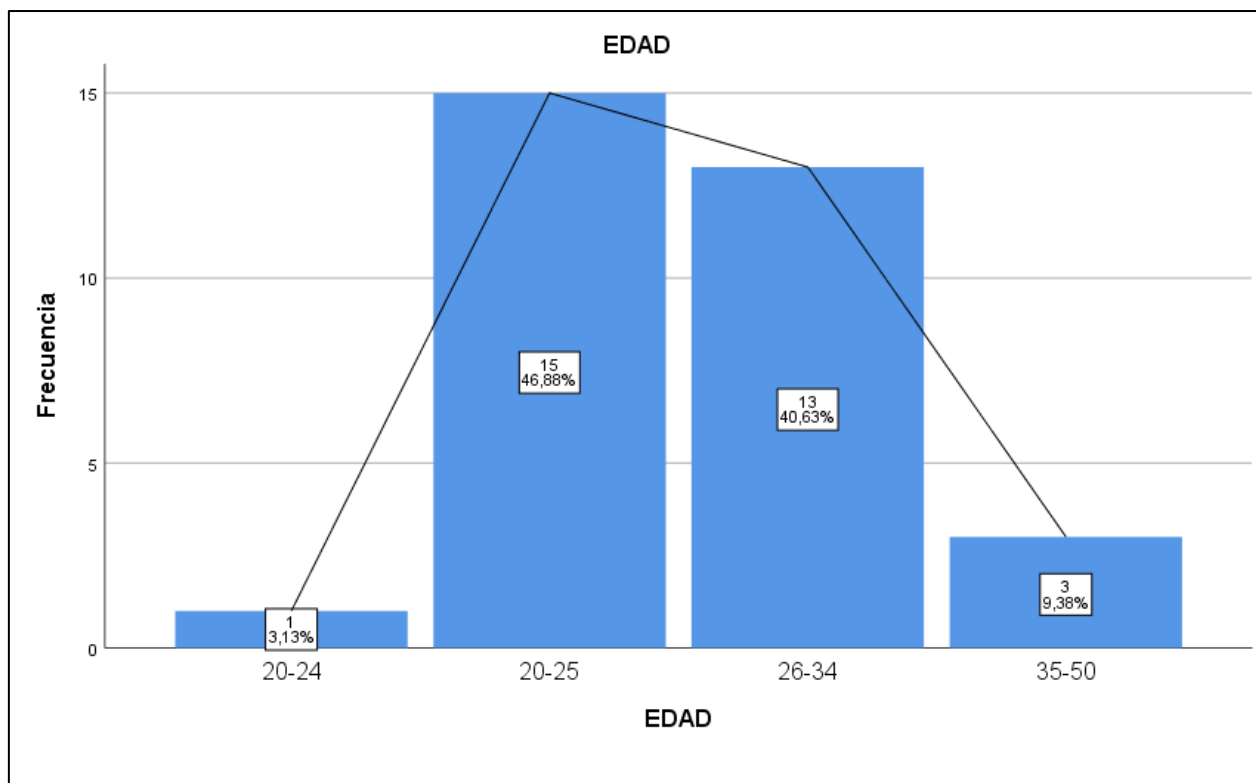
DIMENSIÓN GÉNERO

Gráfico 1.



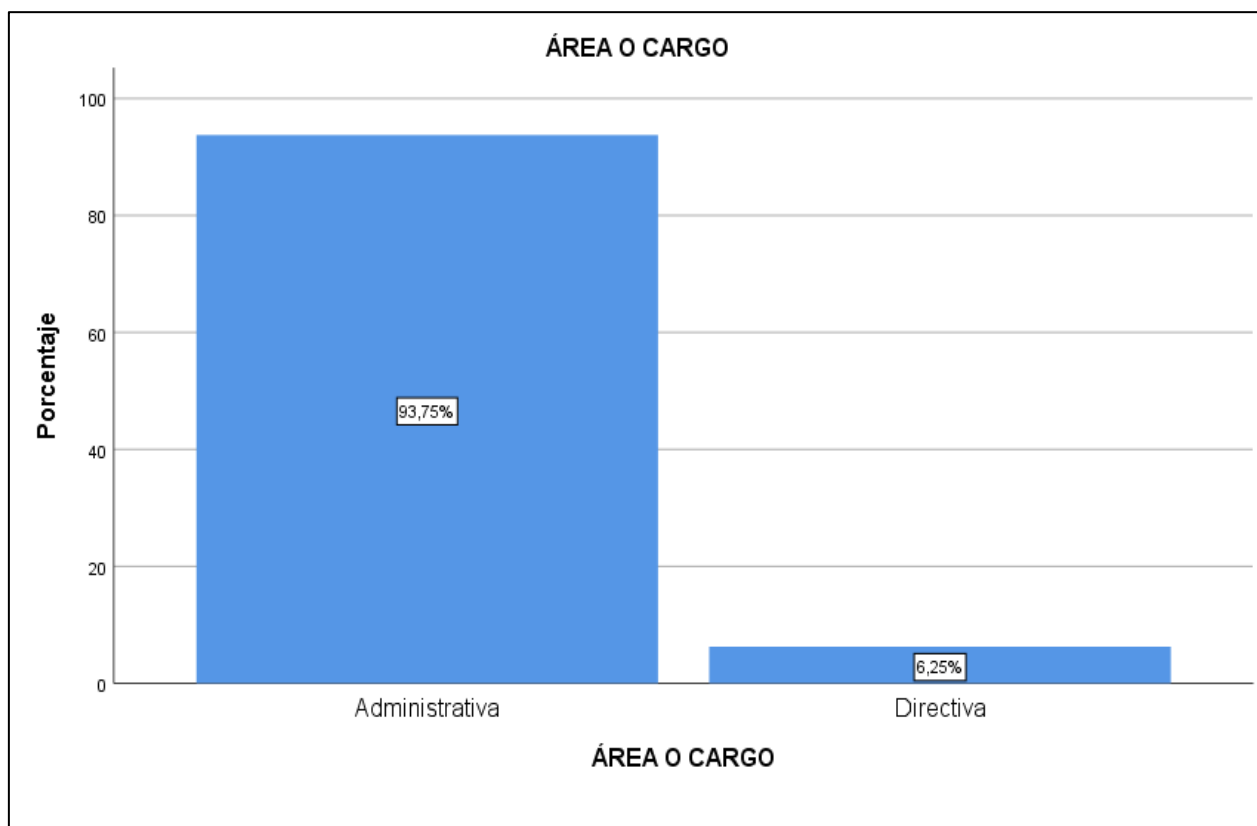
Nota: Ficha de datos personales $n=32$.

El gráfico representa el género de los encuestados el cual refleja que el 53,13% de los encuestados son de género y, por otra parte, 47% de género femenino, esto de una población total de 32 colaboradores.

Gráfico 2.**6.1 DIMENSIÓN EDAD**

Nota: Ficha de datos personales $n=32$.

Los datos muestran que el rango de edad que más predomina de entre los participantes se concentra en un rango de entre 20 a 34 años con un total del 87,5%, de una población total de 32 encuestados. Esto sugiere una población laboral joven, lo cual pudiera implicar diferencias en las expectativas relacionadas al desarrollo profesional y dinámicas de trabajo.

Gráfico 3.

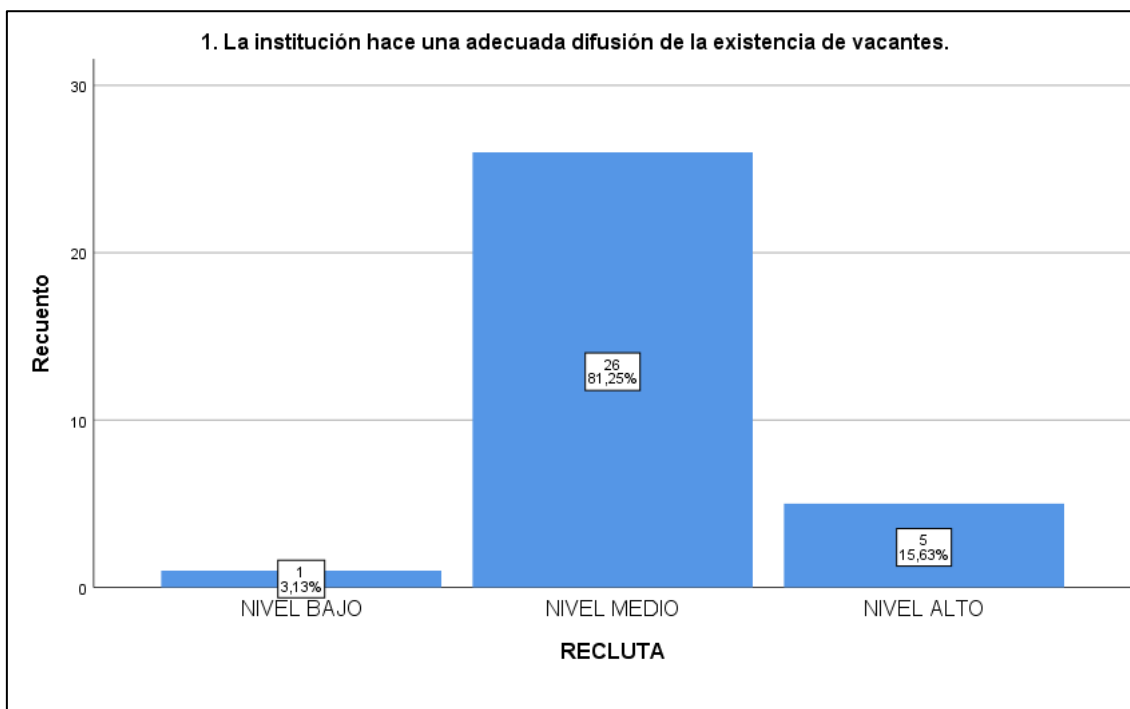
Nota: Ficha de datos personales n=32.

El gráfico representa que el total de la información recolectada fue por parte del personal administrativo con un promedio de 93.8%, que corresponde a 30 colaboradores mientras que el restante 6.2% que corresponde a 2 colaboradores pertenece a la presencia mínima de cargos directivos. Esto con una población total de 32 encuestados.

6.2 BAREMO DE DATOS.

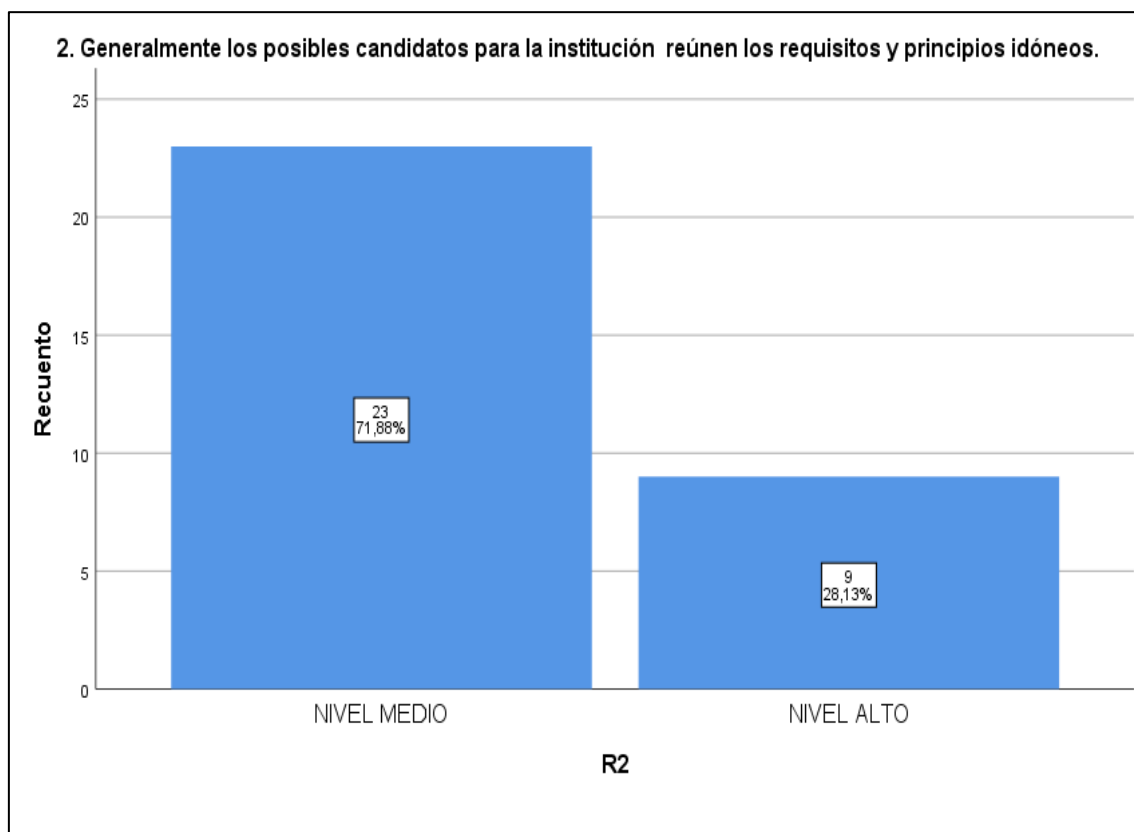
Dimensión reclutamiento

Figura 1



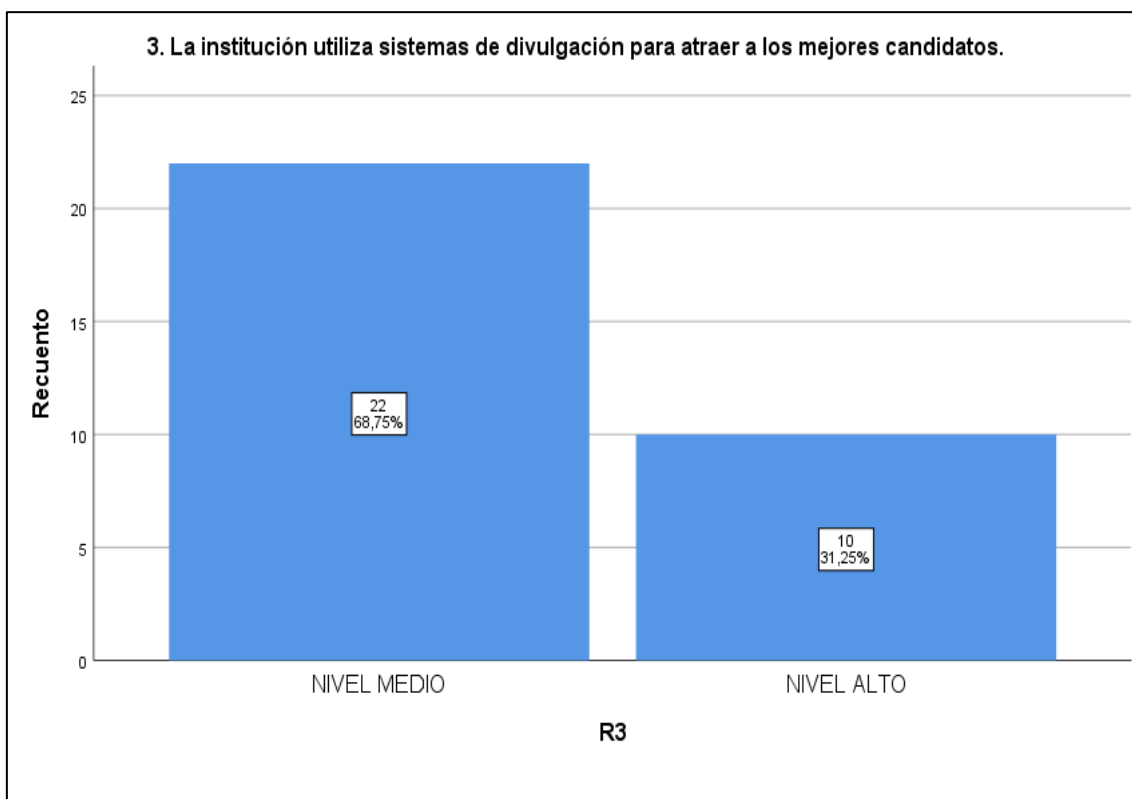
Nota: Programa SPSS 25

La dimensión Reclutamiento consta de 3 indicadores; en primer indicador relacionado con la adecuada difusión de las vacantes demuestra una ponderación promedio de 4 lo cual indica que el 81,25% de los encuestados menciona que a veces la empresa realiza la adecuada difusión de las vacantes, por otra parte, de nivel alto cuenta con el 15,63% de los encuestados, y el nivel bajo el cual marca un 3,13% del total de los participantes.

Figura 2

Nota: Programa SPSS 25

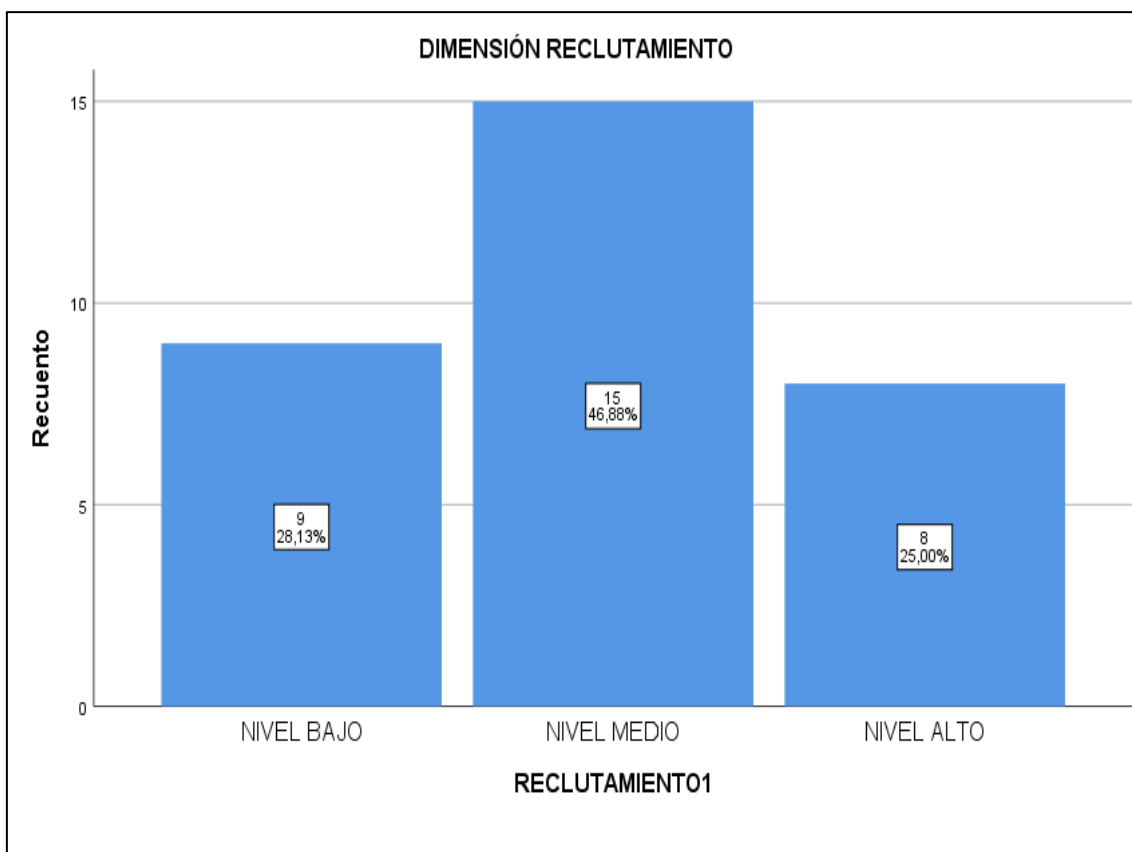
El segundo indicador relacionado con la frecuencia con la que los candidatos reúnen los requisitos para los puestos da como resultado que una mayoría representada por el 71,88% de los participantes opina que es a veces situándose en nivel medio, y el siguiente nivel con 28,13% participantes lo perciben con un nivel alto.

Figura 3

Nota: Programa SPSS 25

El tercer indicador tiene que ver con el uso de sistemas de divulgación para atraer a las vacantes, muestra que el 68,75% de los encuestados mencionan que eso pasa a veces; mientras que el 31,25% de los encuestados lo sitúa con un nivel alto. Lo que deja la ponderación mayor en nivel medio.

Baremo General Dimensión Reclutamiento

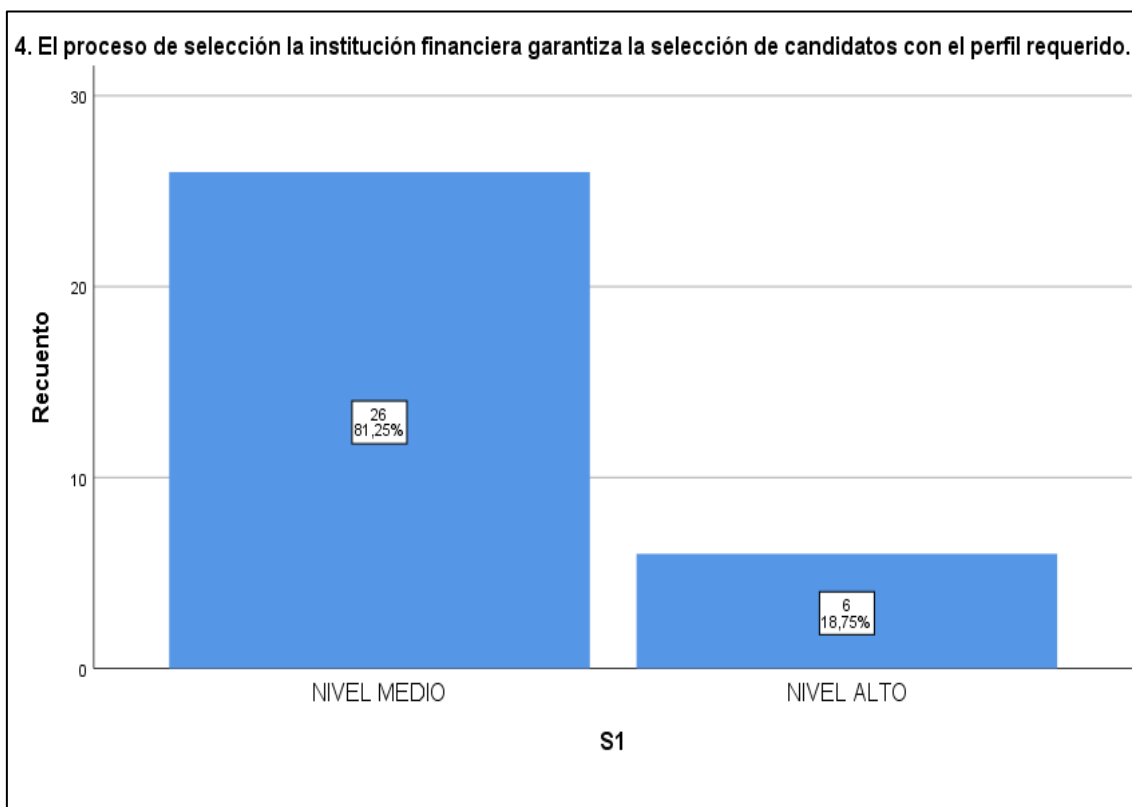


Nota: Programa SPSS 25

La tendencia mayoritaria de cada uno de los indicadores nos deja con un total de 47,88% del total de la muestra lo que nos deja en un punto medio, un 28.13% lo considera en nivel bajo. Por otro lado, solo el 25% evalúa el proceso en nivel alto. Estos resultados sugieren que, si bien el proceso no es percibido como completamente disfuncional, existen brechas importantes que podrían estar limitando la capacidad de la organización para atraer candidatos calificados.

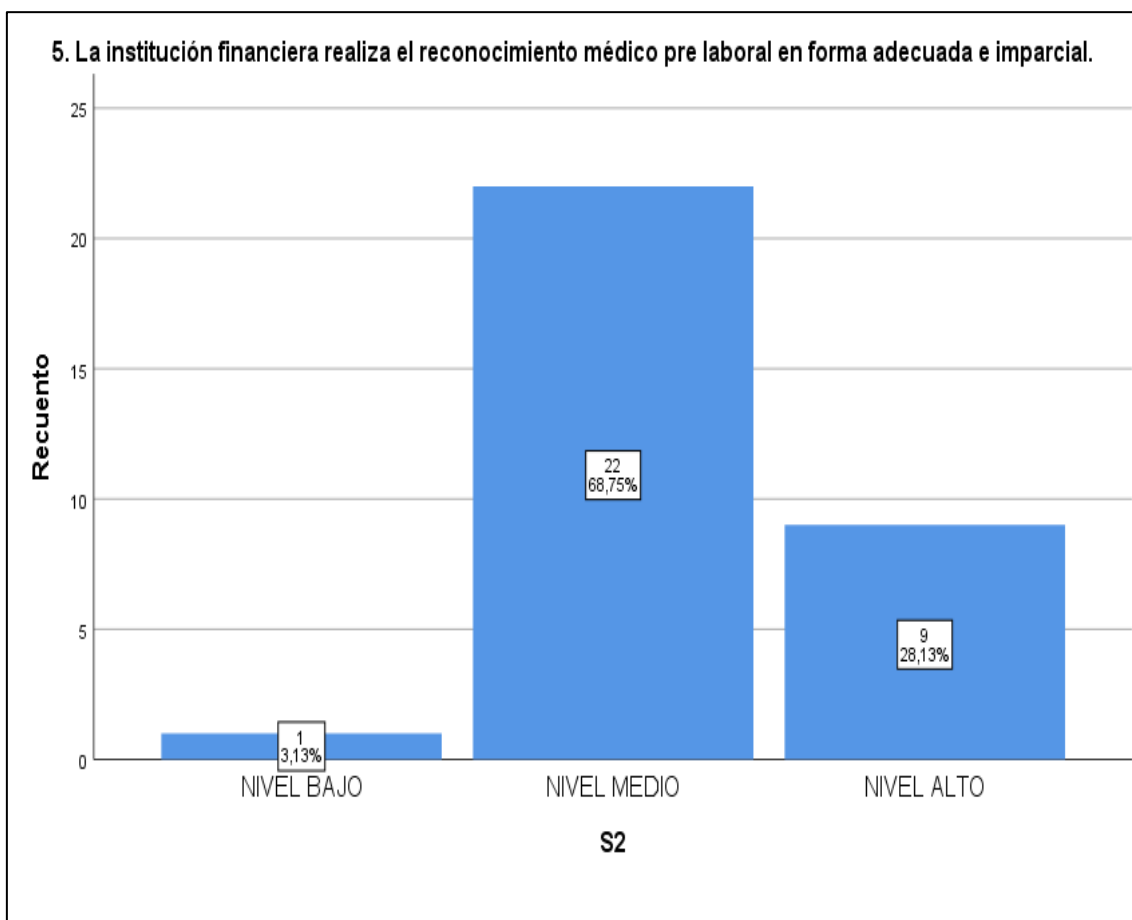
Dimensión Selección

Figura 4



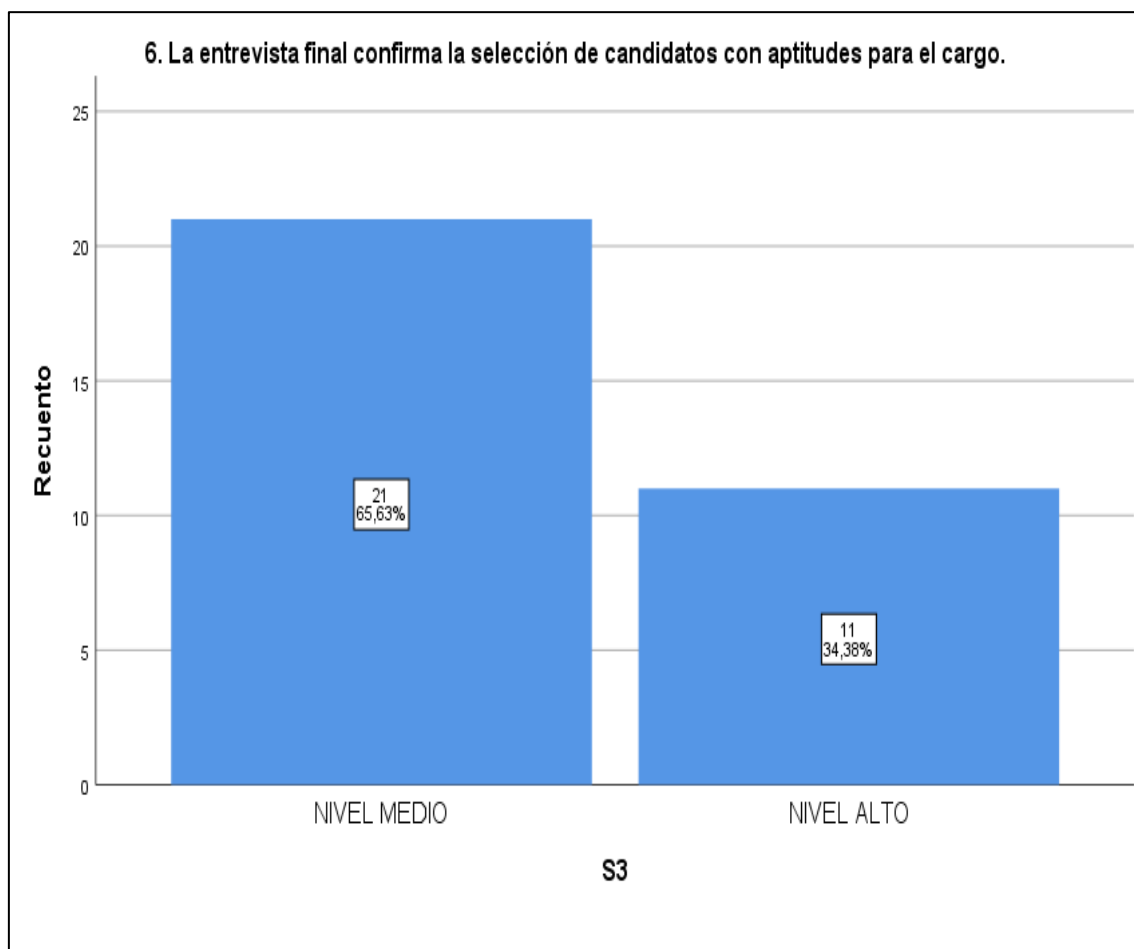
Nota: Programa SPSS 25

El primer ítem mide la garantía de la selección de los candidatos según el perfil requerido, la ponderación con más frecuencia es a veces con el 81,25% del total de los casos lo cual indica que este porcentaje de encuestados opina que a veces existe una garantía en la selección de candidatos dentro de la organización, por otra parte, el 18,75% de los encuestados lo deja en nivel alto.

Figura 5

Nota: Programa SPSS 25

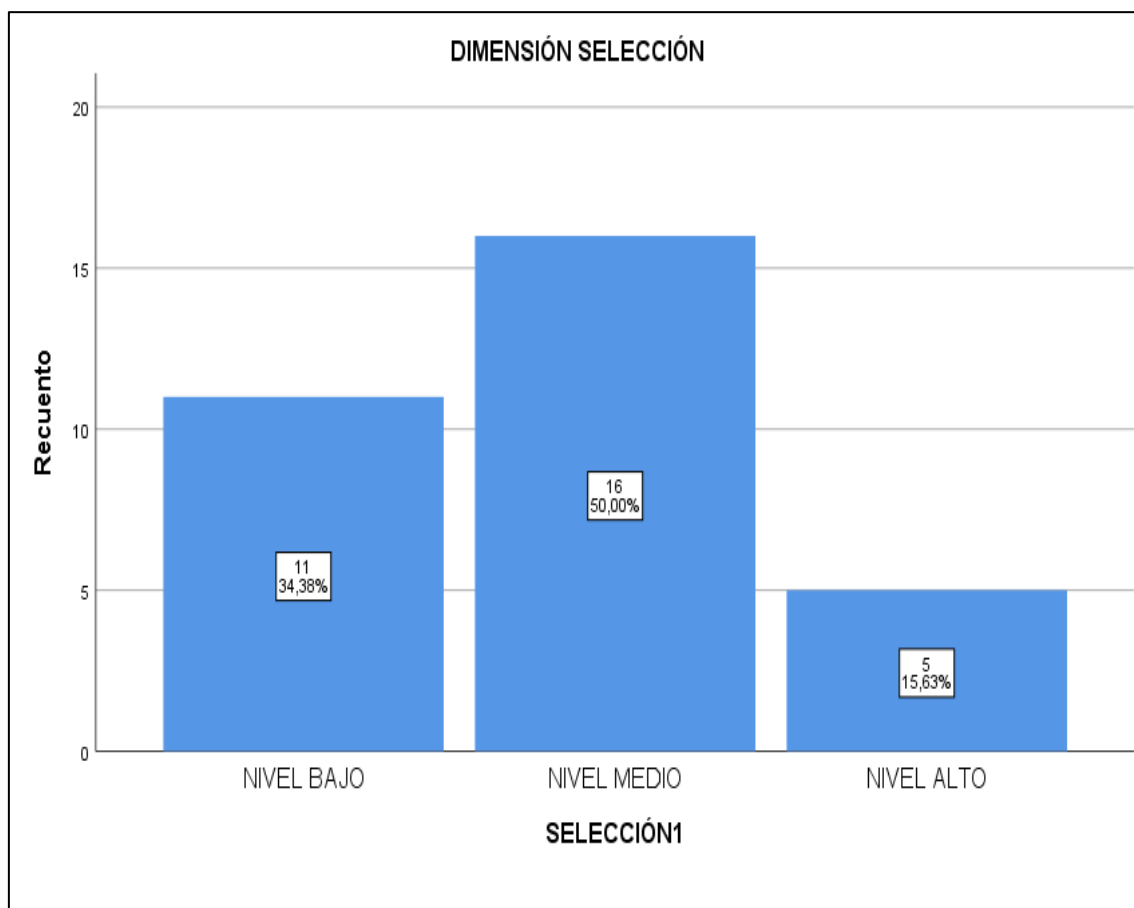
El segundo ítem muestra una mayoría de los casos con un 68,75% del total quienes lo puntúan como a veces existe un reconocimiento médico pre-laboral adecuado e imparcial, mientras que el 28,13% lo evalúan con un nivel alto y finalmente el 3,13% opina que es un nivel bajo.

Figura 6

Nota: Programa SPSS 25

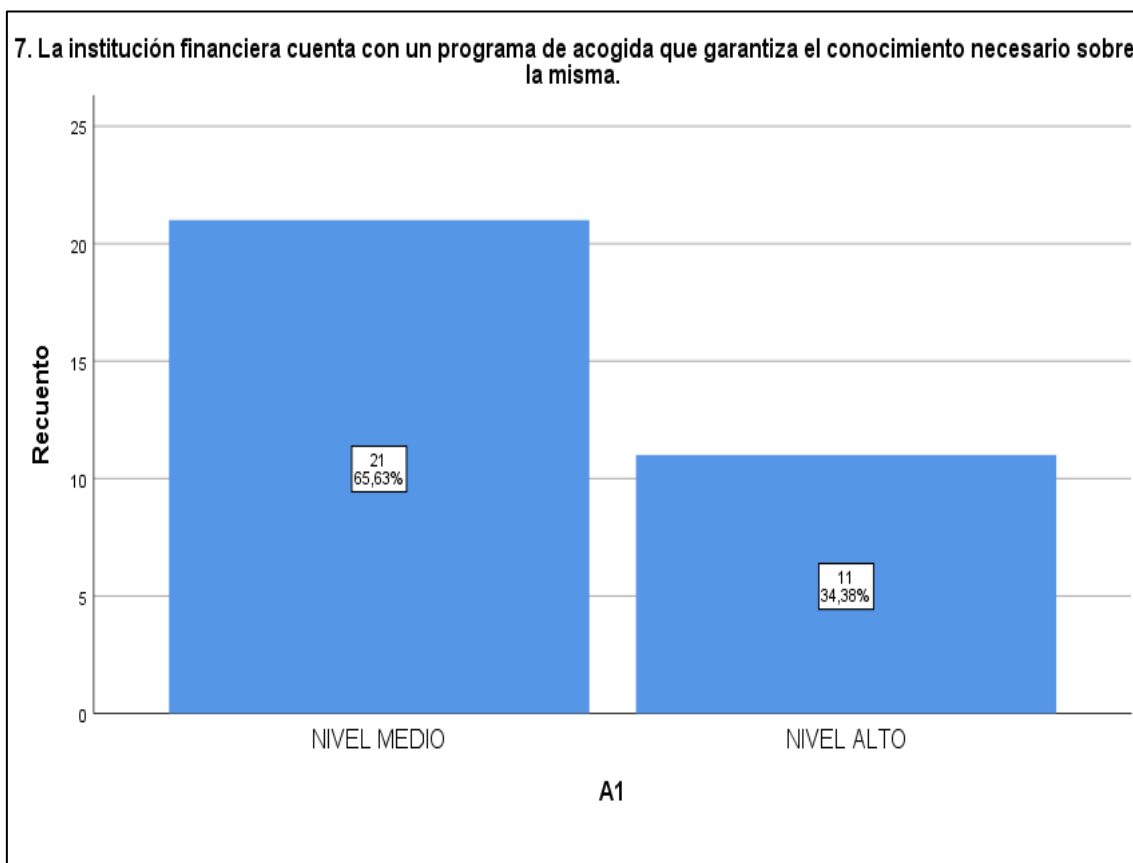
El tercer ítem relacionado evalúa si la entrevista final confirma la selección de candidatos con aptitudes para el cargo, donde el 65,63% de los encuestados opina que a veces existe la confirmación de las aptitudes en la entrevista final dejando a la ponderación dominante en un nivel medio, sin embargo, un 34,38% opina que el ítem se encuentra en un nivel alto.

Baremo General Dimensión Selección



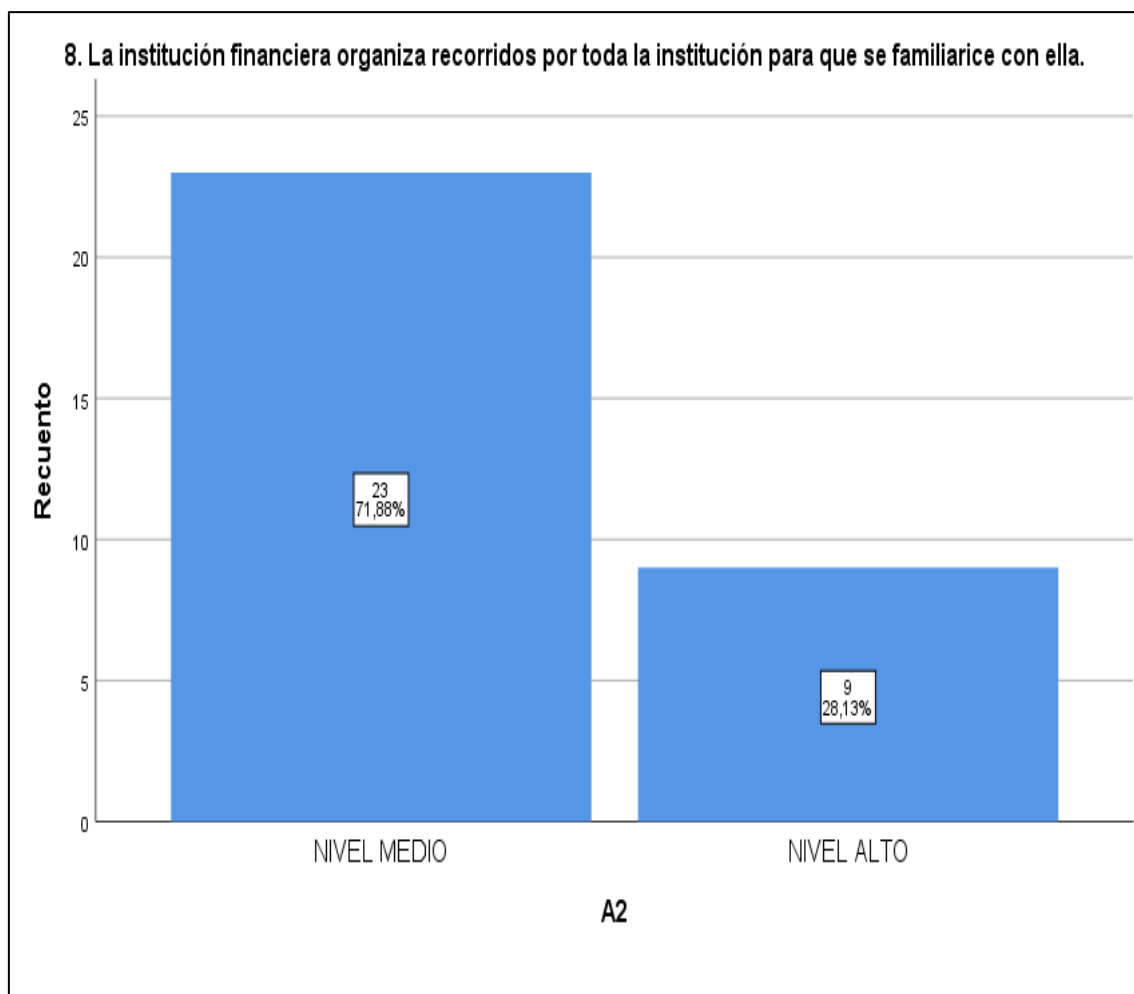
Nota: Programa SPSS 25

Los resultados anteriores muestran que la tendencia general de los ítems es de nivel medio con un 50% de los encuestados, mientras que el 34,33% la perciben con un nivel bajo y un 15,63% con un nivel bajo; estos resultados sugieren la necesidad de una revisión profunda del proceso de selección, implementando mejoras que permitan una identificación más efectiva del talento y una mayor satisfacción entre los colaboradores.

Dimensión Acogida**Figura 7**

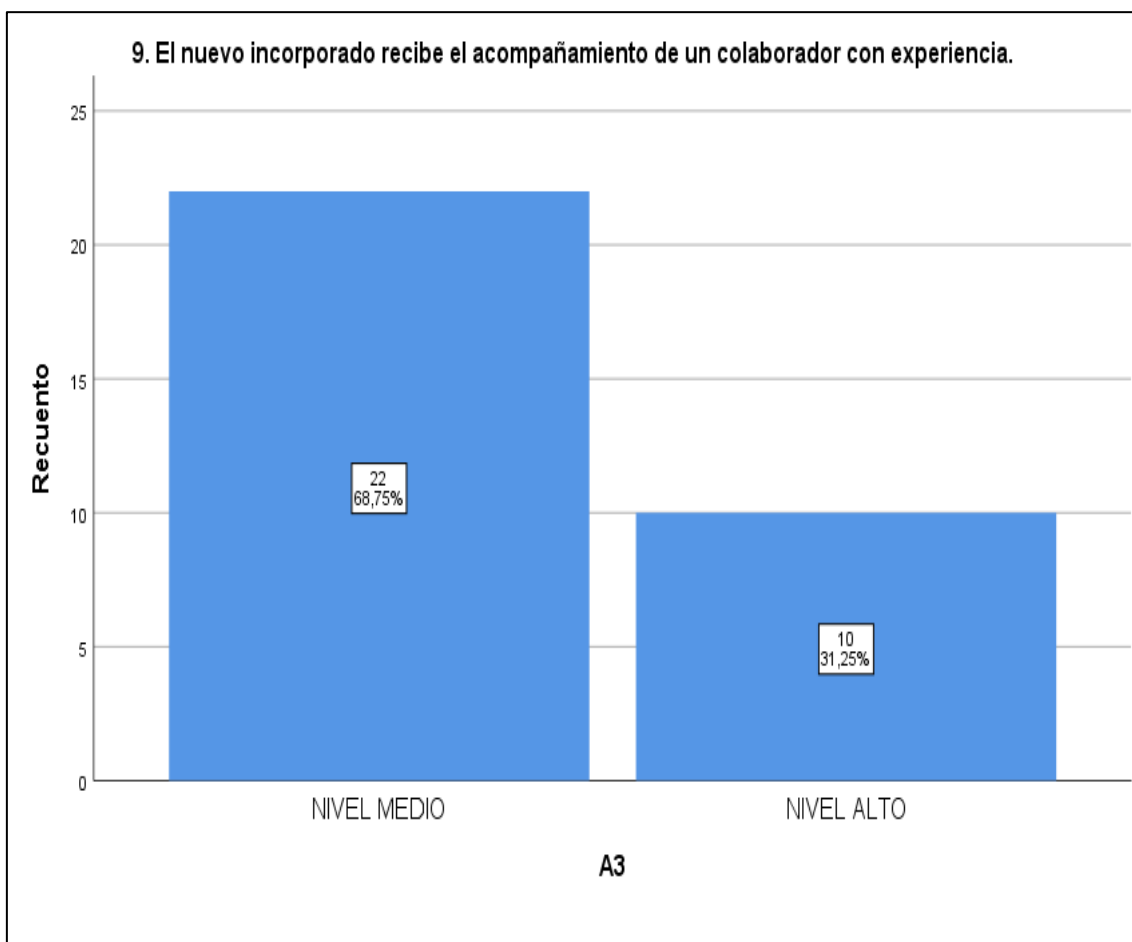
Nota: Programa SPSS 25

La dimensión Acogida consta de tres ítems, de los cuales los resultados del primer ítem el cual pregunta si la institución cuenta con un proceso de acogida muestra que el 65,63% de los encuestados opina que en la organización a veces implementa programas de acogida dejándola en un nivel medio, mientras que el 34,38% lo evalúa en un nivel alto.

Figura 8

Nota: Programa SPSS 25

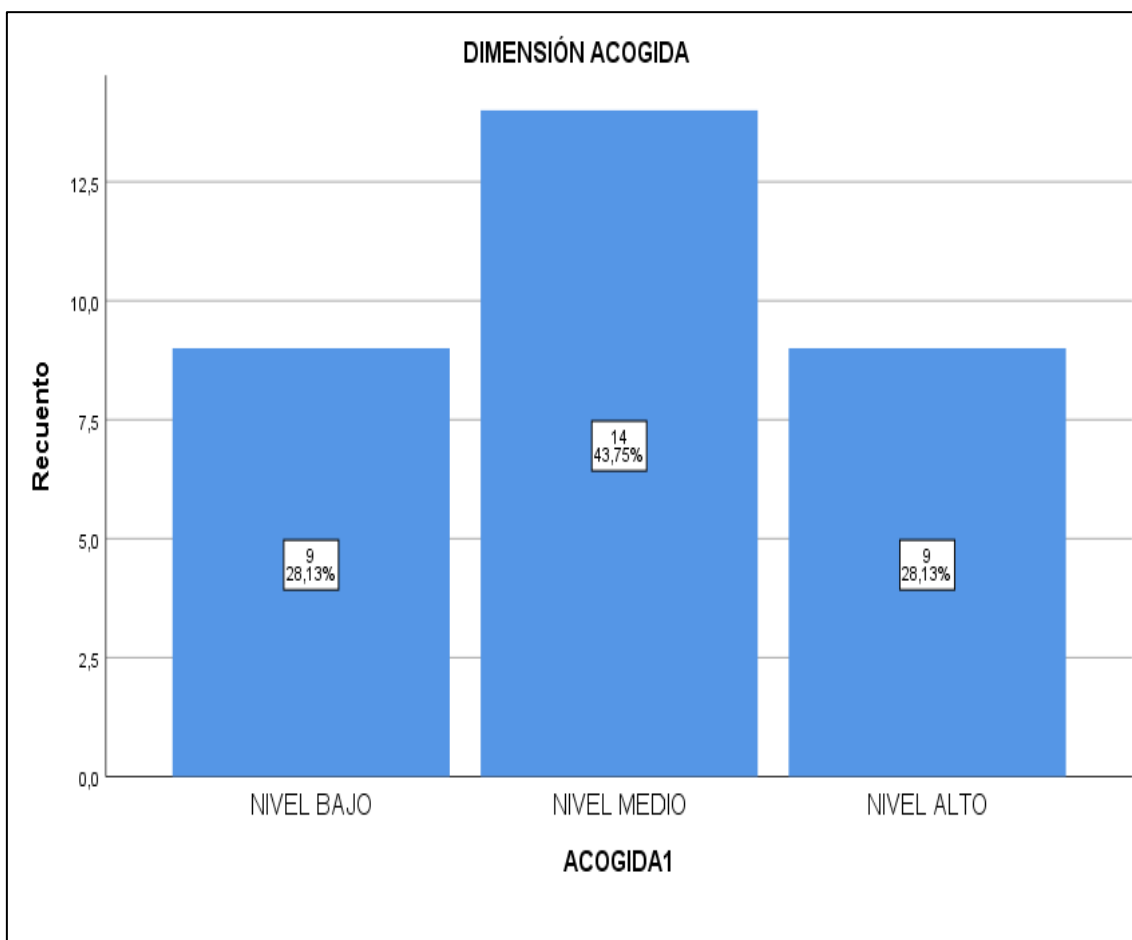
El segundo ítem relacionado con el realizar recorridos dentro de la organización para su familiaridad muestra que el 71,88% de los encuestados puntúan en a veces se realiza recorridos dentro de la empresa pintándola en un nivel medio, por otra parte, el 28,13% lo considera en un nivel alto.

Figura 9

Nota: Programa SPSS 25

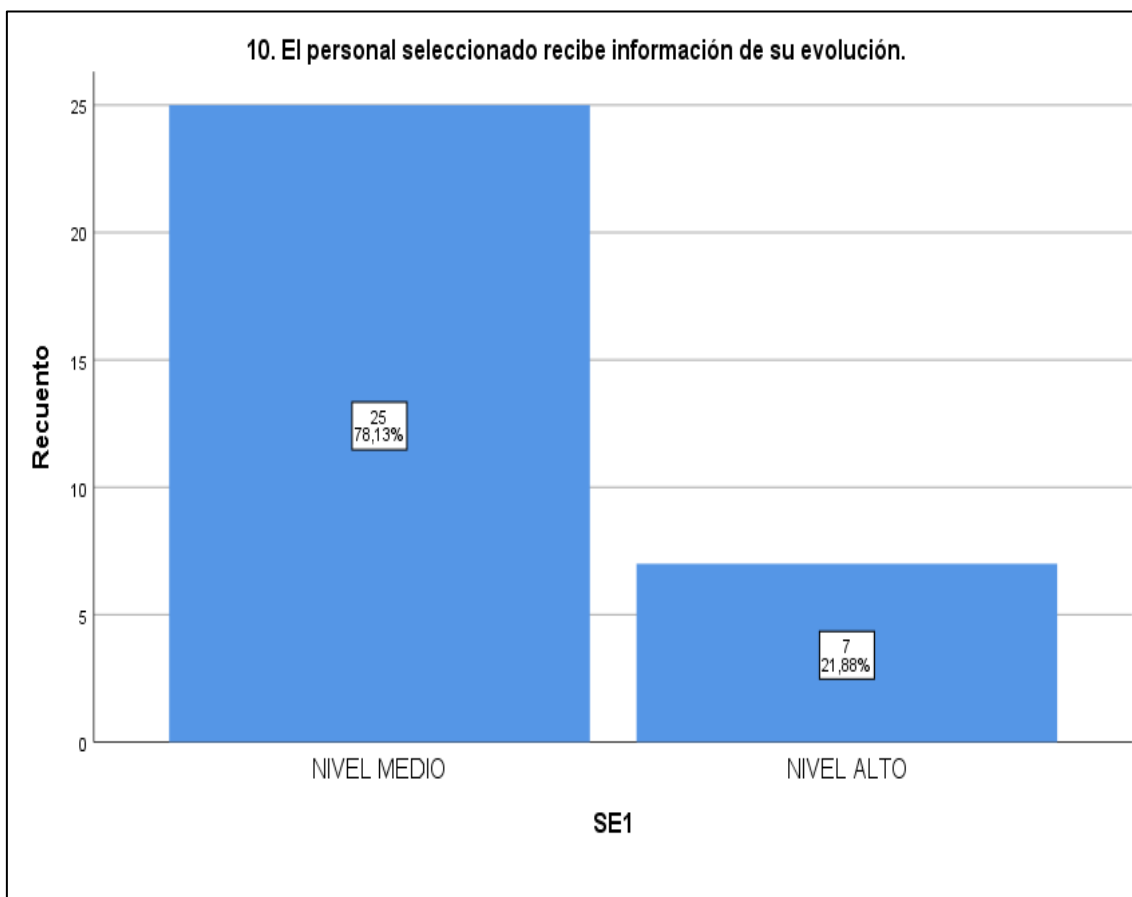
El tercer ítem el cual aborda el acompañamiento por parte de un colaborador de experiencia muestra que el 58,75% de los encuestados opinan que a veces existe dicho acompañamiento lo que deja su evaluación mayor en un nivel medio, pero un 31,25% lo sitúa en un nivel alto.

Baremo General Dimensión Acogida



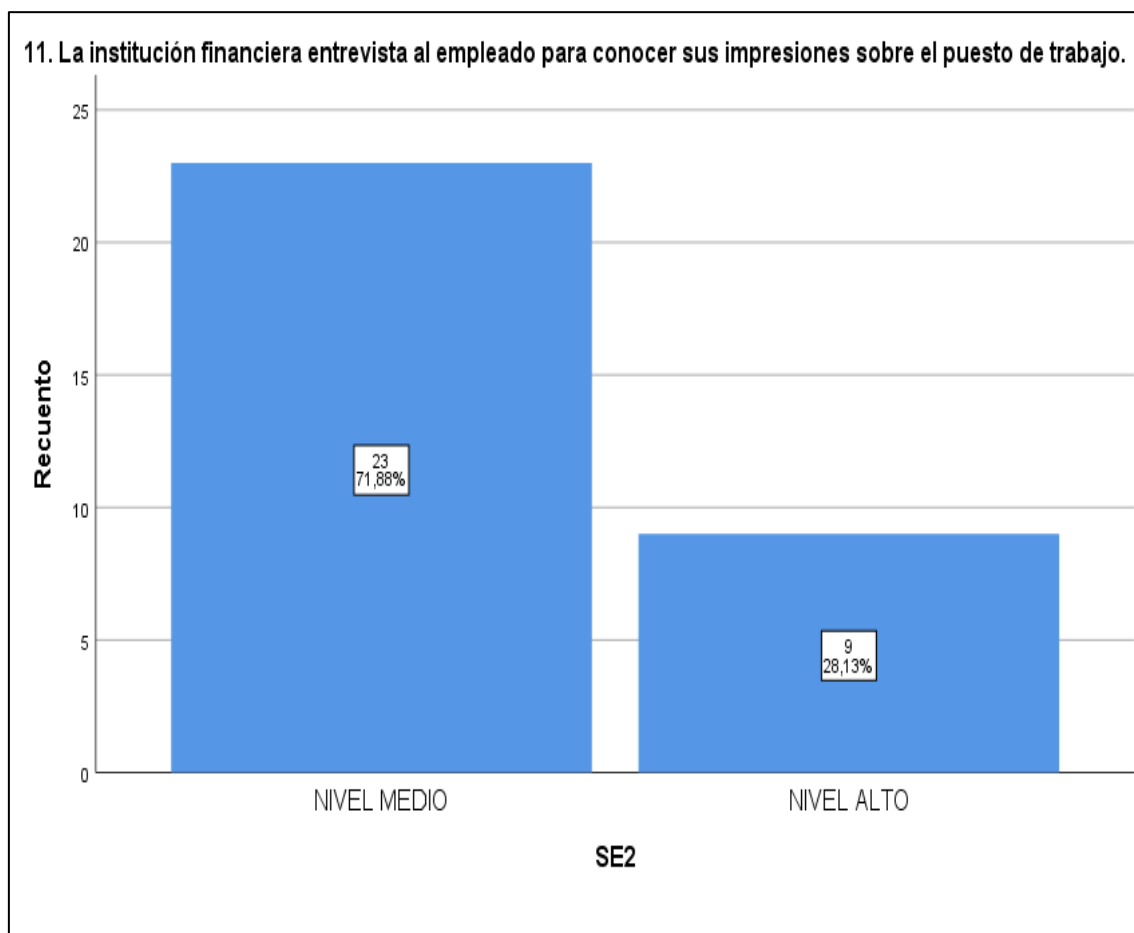
Nota: Programa SPSS 25

Los resultados totales de los ítems muestran que la tendencia de esta dimensión se puntúa en el 43,75% es decir un nivel medio, mientras que el 28,13% corresponde cada uno a los niveles altos y bajos; por lo cual es recomendable investigar a fondo las causas de estas diferencias, evaluando si están relacionadas con factores como el departamento de ingreso, el rol desempeñado o incluso aspectos subjetivos como la personalización del proceso de inducción.

Dimensión Seguimiento e Incorporación**Figura 10**

Nota: Programa SPSS 25

La dimensión Seguimiento e Incorporación definitiva consta de 3 ítems, los datos recopilados por los encuestados sobre el primer ítem son los siguientes; el indicador uno que tiene que ver con la existencia de Información de sobre la evolución o progreso del colaborador dentro de la organización muestra que el 78,13% de los encuestados puntúan en que a veces por lo que lo evalúan sobre un nivel medio, por otra parte, un 21,88% lo consideran dentro de un nivel alto.

Figura 11

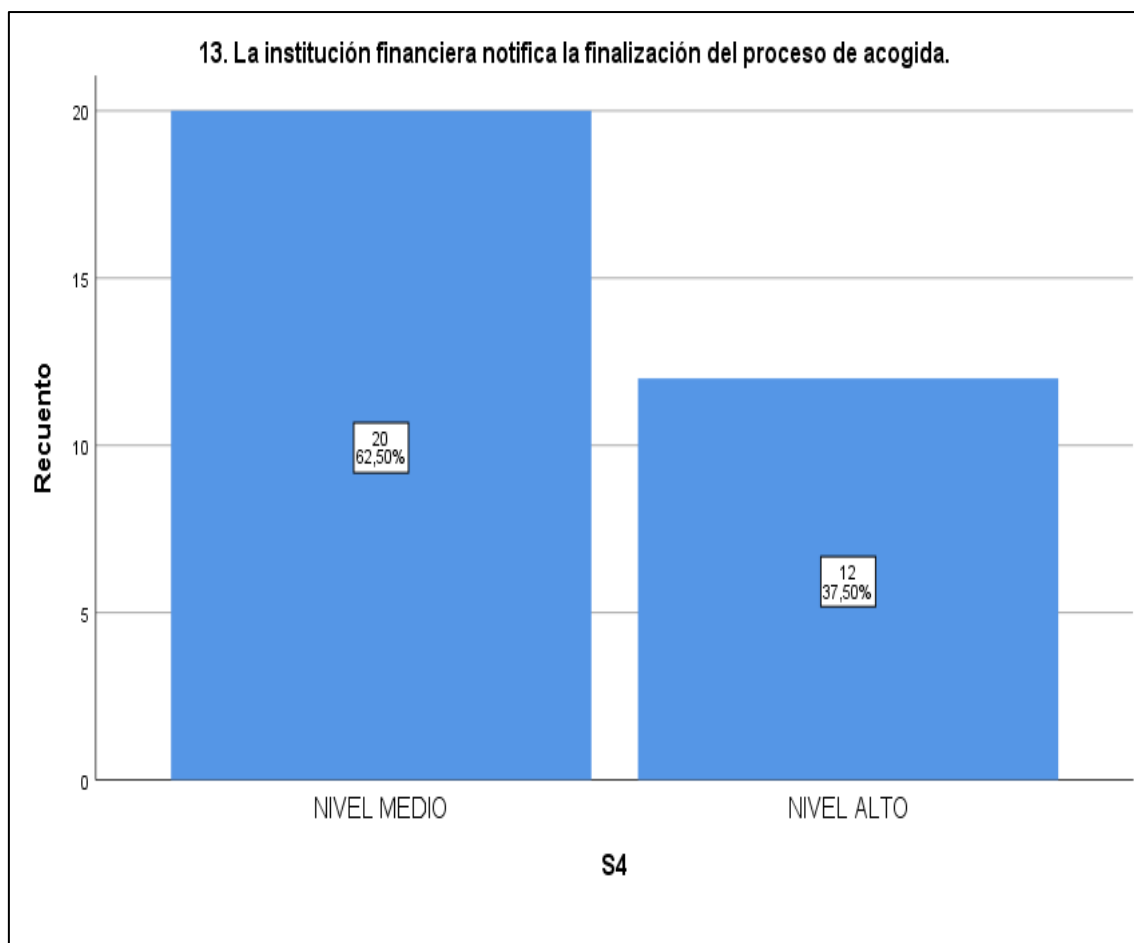
Nota: Programa SPSS 25

El segundo ítem relacionado con la realización de entrevistas sobre las impresiones del puesto de trabajo demuestra que el 71,88% de los encuestados dicen que a veces existen dichas entrevistas, mientras que el 28,13% lo evalúa en un nivel alto.

Figura 12

Nota: Programa SPSS 25

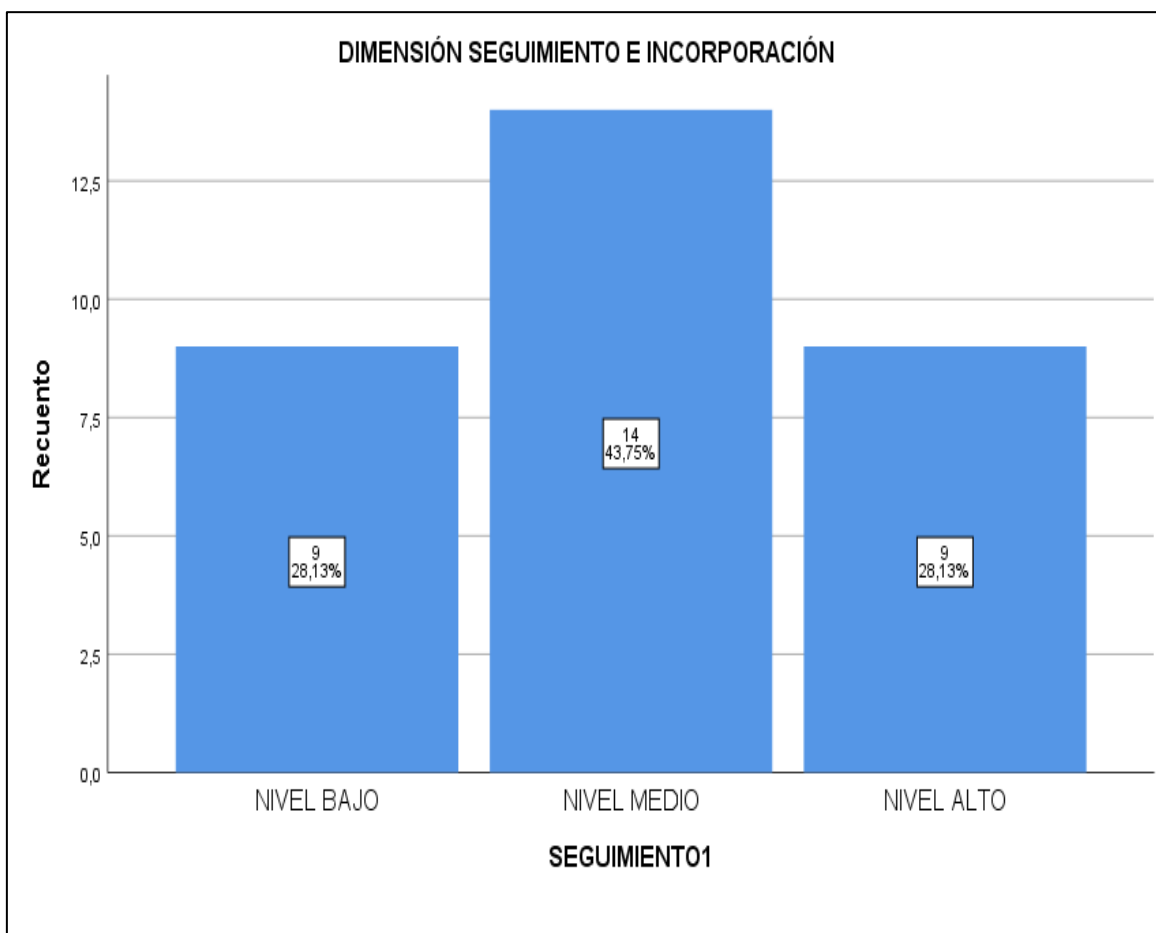
El tercer ítem relacionado con el hecho de que la institución entrevista al empleado para conocer las impresiones que este tiene sobre la misma menciona que el 53,13% de los encuestados lo percibe en nivel medio por otra parte, el 46,88% lo evalúa en un nivel alto.

Figura 13

Nota: Programa SPSS 25

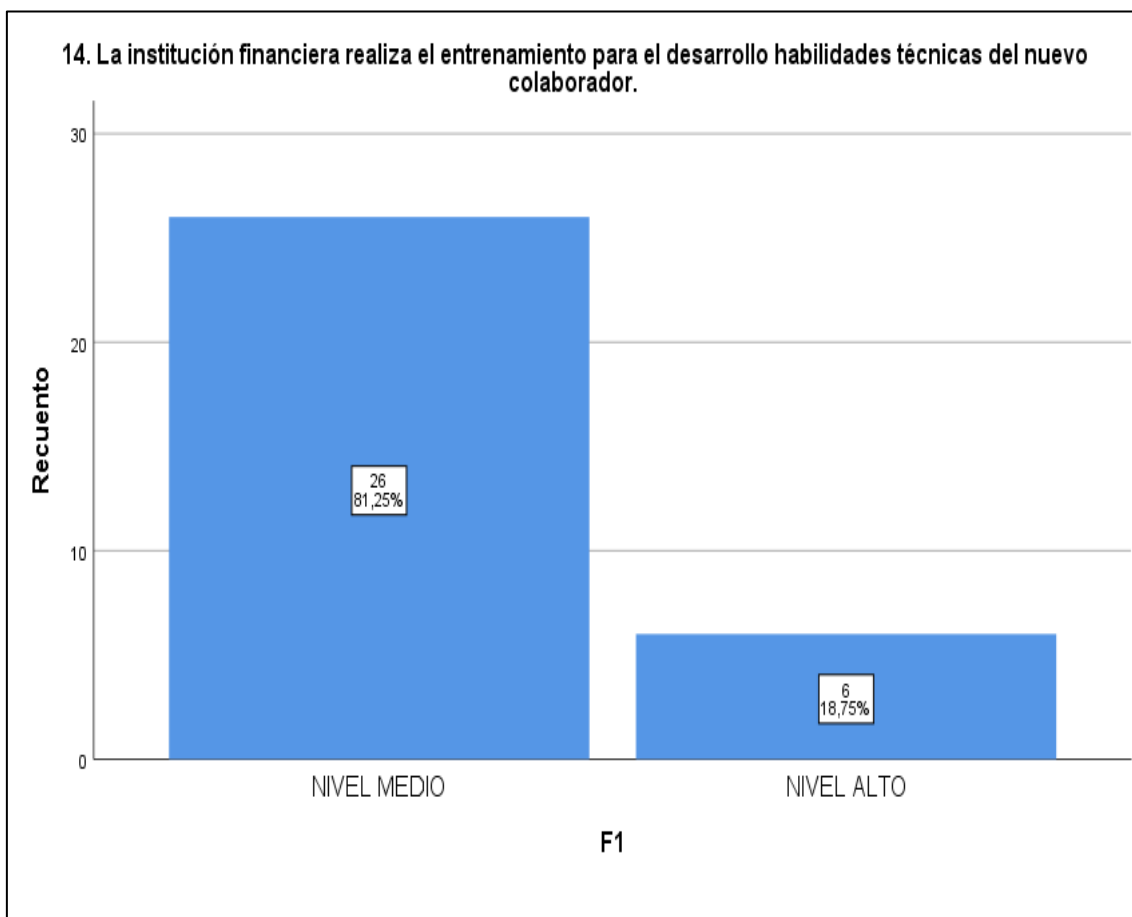
El cuarto ítem relacionado con el notificar la finalización del proceso de acogida muestra que el 62,50% de los encuestados puntúan como a veces el hecho de que se les notifique sobre la finalización del proceso mientras que un 37,50% lo evalúa en un nivel alto.

Baremo General Dimensión Seguimiento e Incorporación



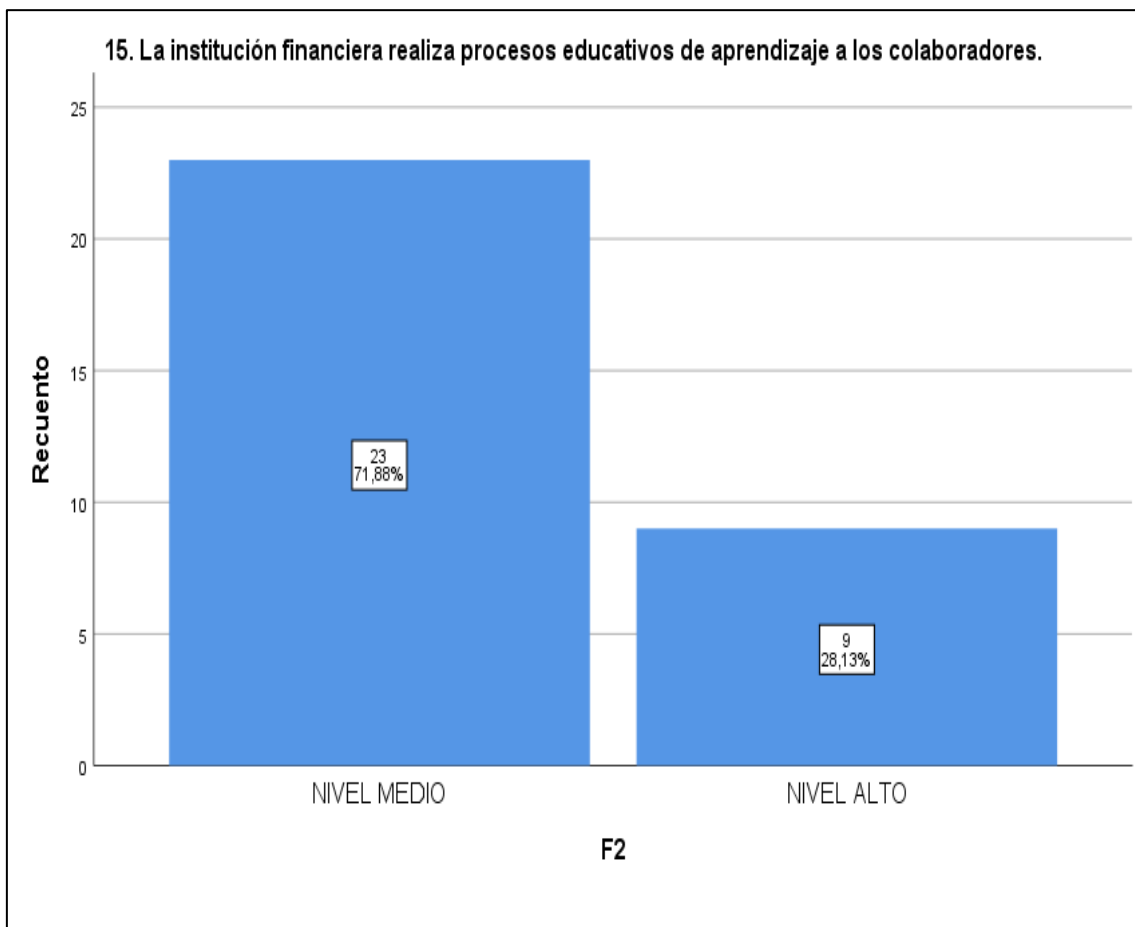
Nota: Programa SPSS 25

Debido a los datos recopilados en los ítems de la dimensión se clasifica la tendencia con el 43,75% del total en un nivel medio, mientras que el 28,13% lo deja en un nivel alto y el restante 28,13% lo evalúa con un nivel bajo; por lo que es necesario el investigar las causas subyacentes, sean estas en la comunicación, la capacitación de los supervisores o en los criterios de evaluación utilizados logrando así implementar un sistema estandarizado y transparente de seguimiento podría ser clave para reducir estas brechas y garantizar una experiencia más equitativa y consistente para todos los colaboradores.

Dimensión Formación**Figura 14**

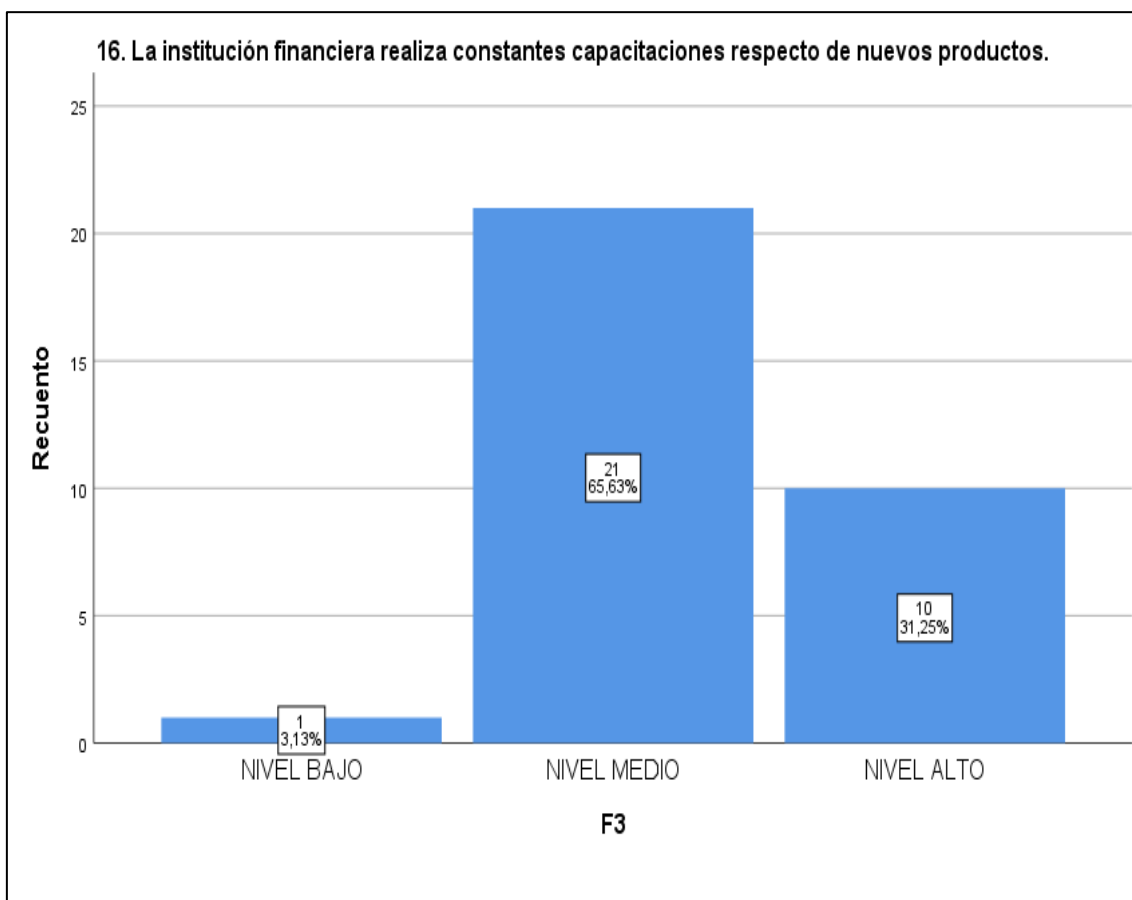
Nota: Programa SPSS 25

La dimensión Formación consta de 7 ítems, de los cuales el primer indicador el cual tiene que ver con el entrenamiento de las habilidades técnicas da como porcentaje mayor 81,25% el cual corresponde a veces existe dicho entrenamiento en las organizaciones y el 18,75% lo sitúan en un nivel alto.

Figura 15

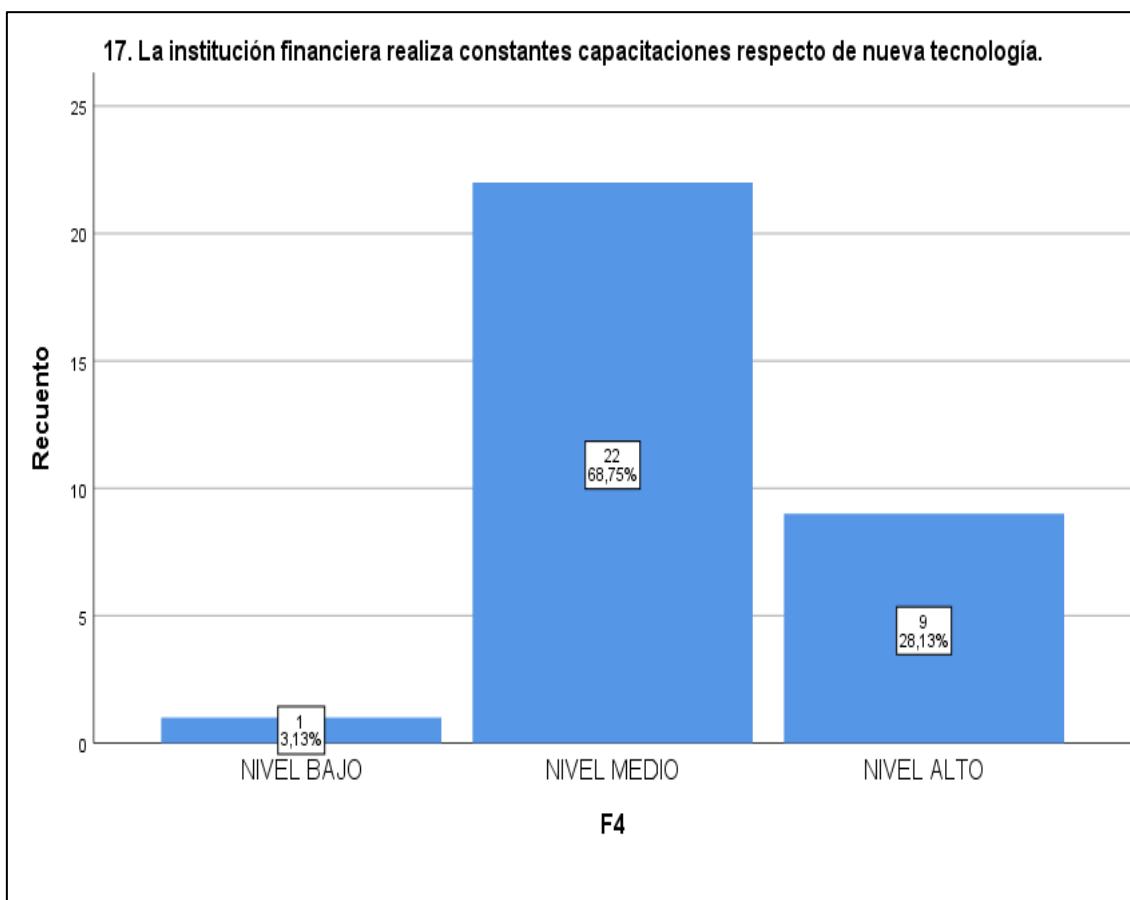
Nota: Programa SPSS 25

El segundo ítem aborda la implementación de procesos educativos para el aprendizaje el cual muestra con el 71,88% de los encuestados que a veces existen dichos procesos educativos dejándola en un nivel medio, por otra parte, con un 28,13% lo percibe con un nivel alto.

Figura 16

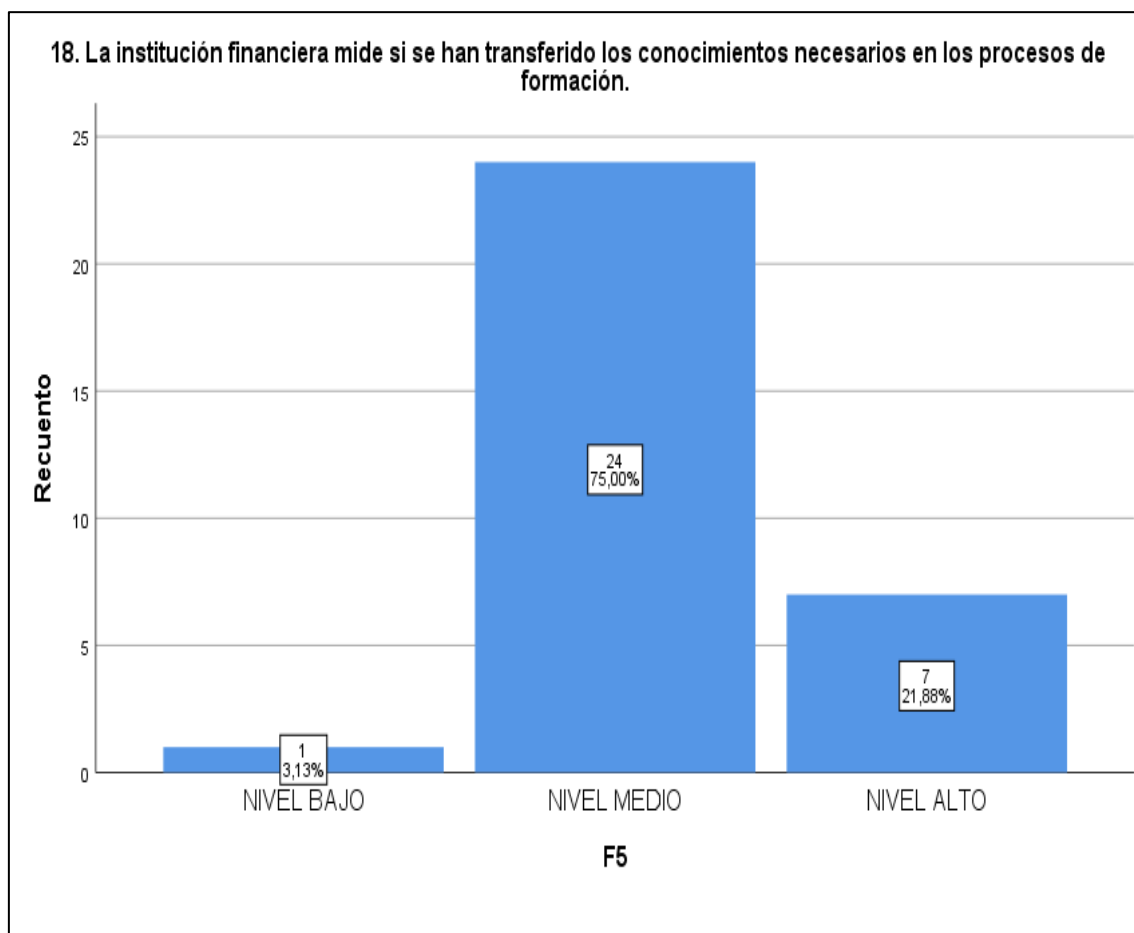
Nota: Programa SPSS 25

El tercer ítem evalúa la existencia de capacitaciones sobre los nuevos productos o servicios de la empresa, en el cual el 65,63% opinan que a veces existe dicha capacitación sobre productos y servicios nuevos dejando la ponderación en nivel medio, el 31,25% de los encuestados lo percibe con un nivel alto y 3,13% lo evalúan en un nivel bajo.

Figura 17

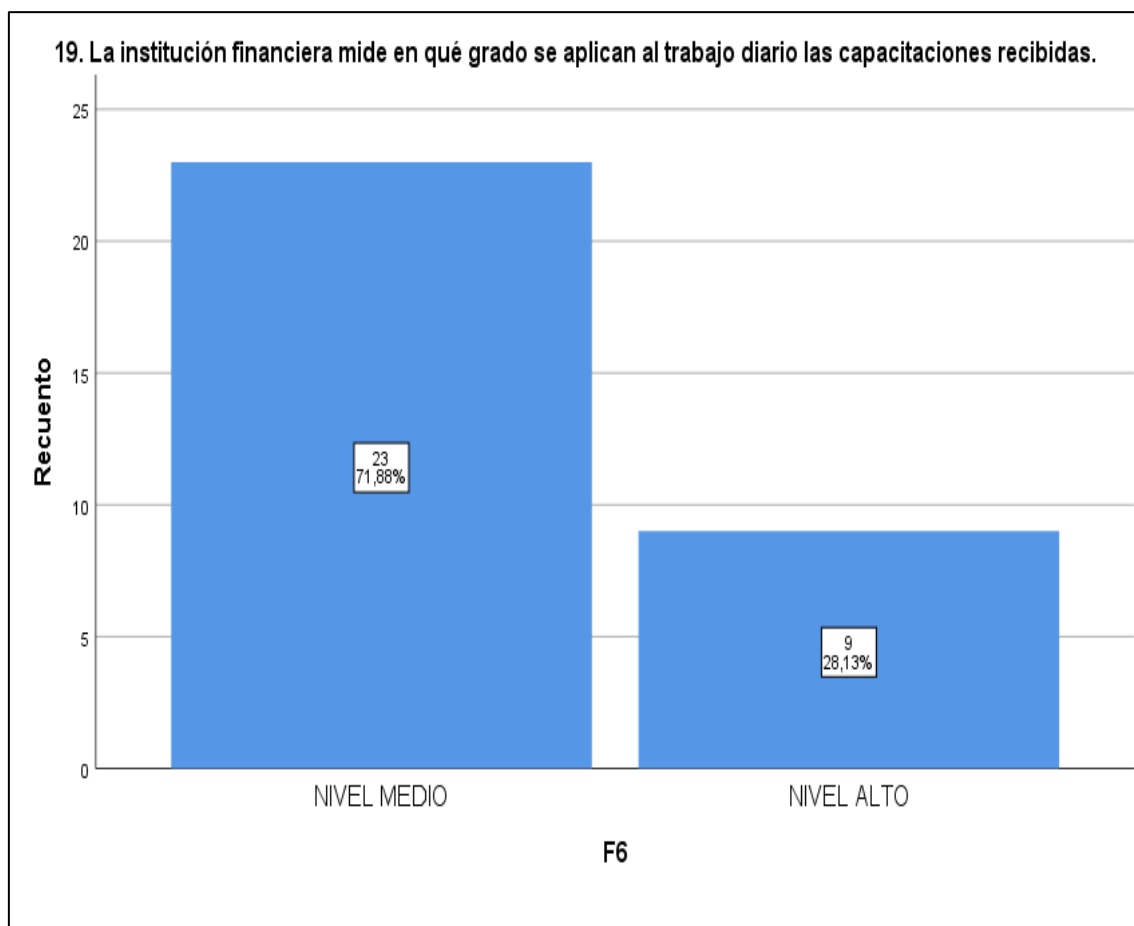
Nota: Programa SPSS 25

El cuarto ítem plantea la existencia de capacitaciones sobre nuevas tecnologías muestra que el 68,75% de los encuestados dicen que a veces existen dichas capacitaciones dejándolo en un nivel medio, por otra parte, el 28,13% de los encuestados lo percibe con un nivel medio y el 3,13% lo mantiene en un nivel bajo.

Figura 18

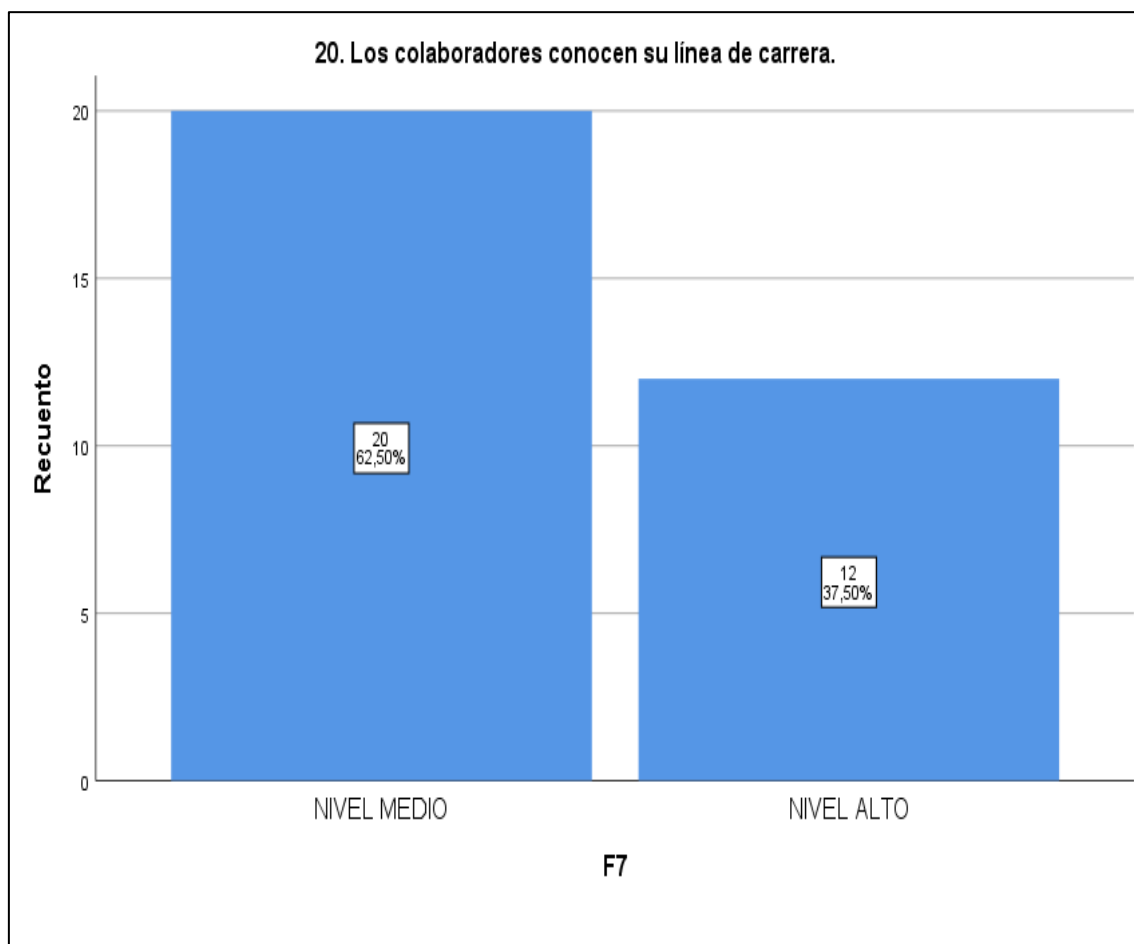
Nota: Programa SPSS 25

El quinto ítem habla sobre la transferencia de conocimientos el cual, el 75% de los encuestados dicen que a veces existe esta transferencia de conocimiento en el proceso de formación, el 21,88% de los evaluados lo percibe en un nivel medio, el restante de los evaluados lo deja en nivel bajo con un 3,13%.

Figura 19

Nota: Programa SPSS 25

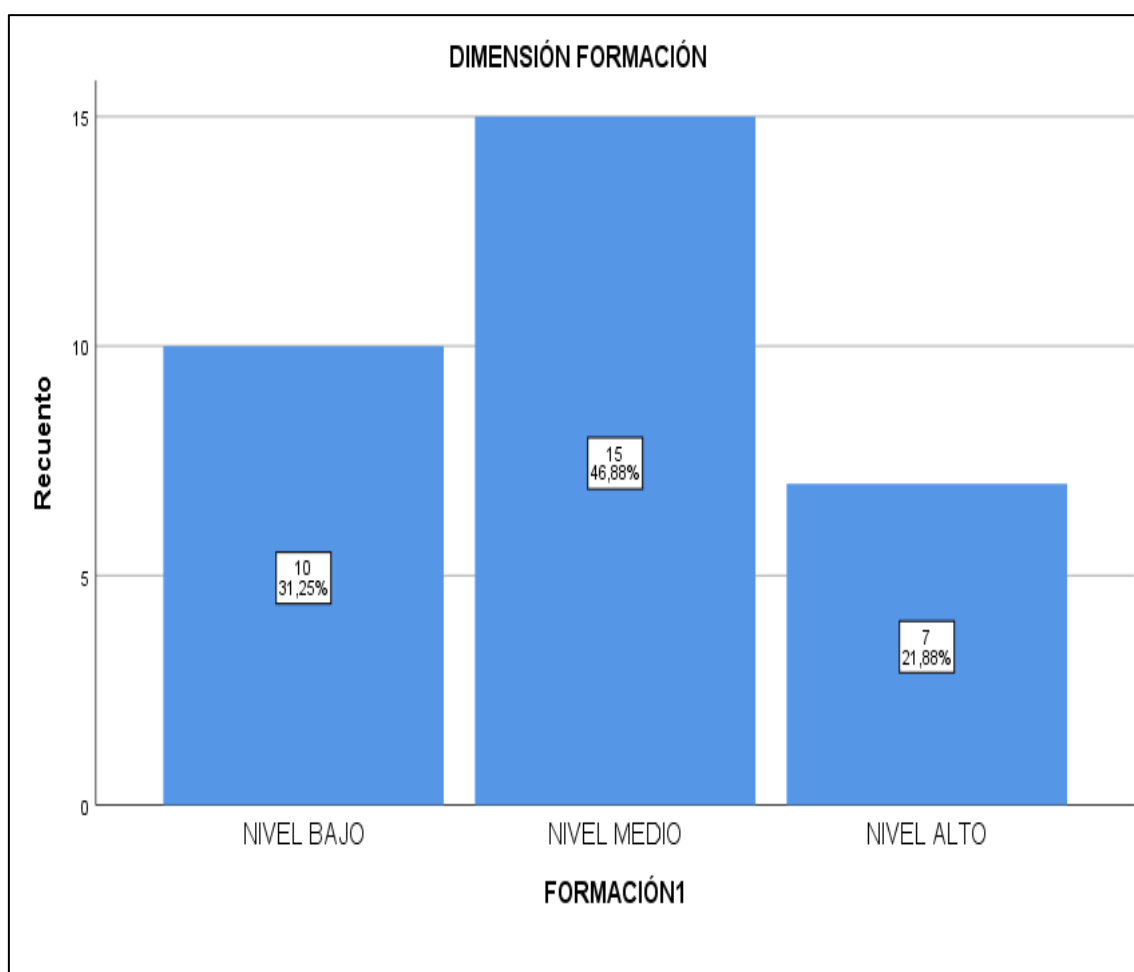
El sexto ítem se refiere a la aplicación de las capacitaciones en el trabajo diario, el cual muestra que el 71,86% de los encuestados dicen que a veces aplican las capacitaciones, mientras que el 28,13% de los evaluados lo percibe en un nivel alto.

Figura 20

Nota: Programa SPSS 25

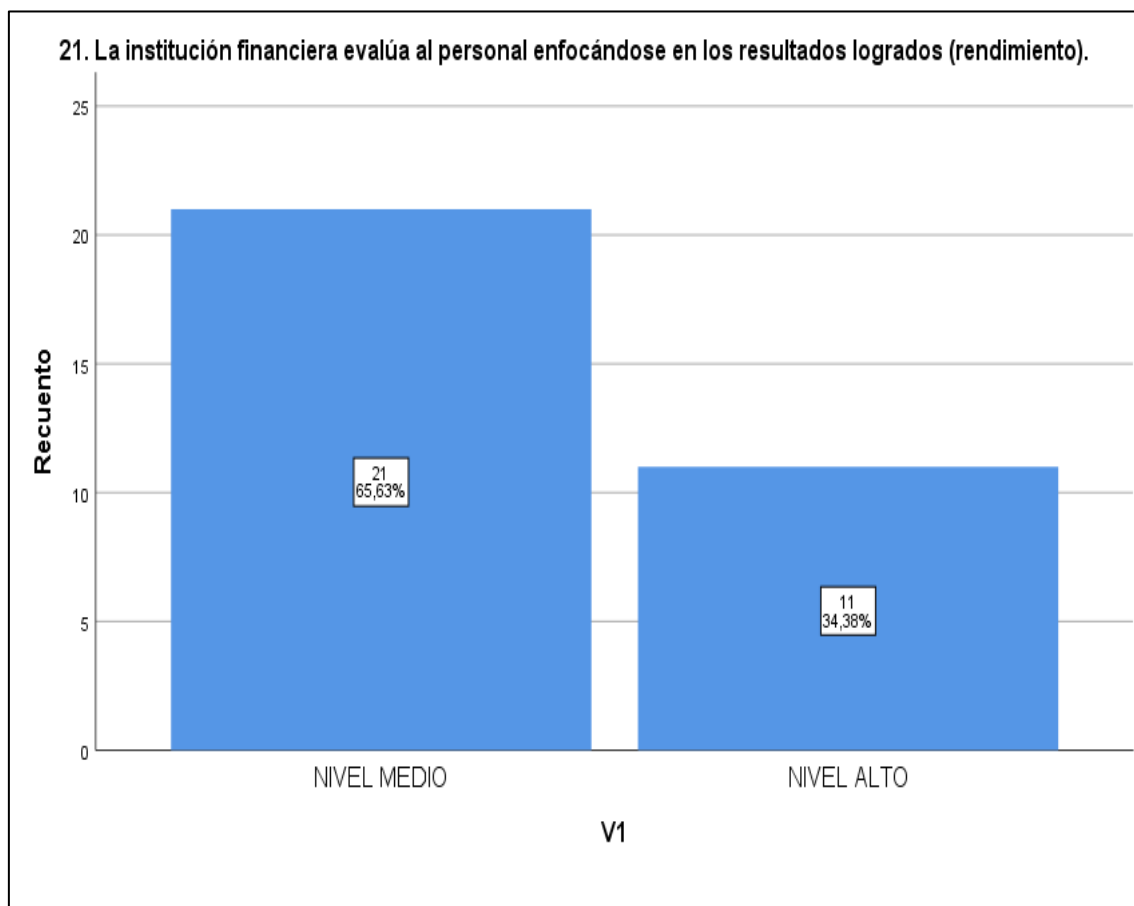
El séptimo ítem mide la existencia de conocimiento necesario en la línea de carrera, lo cual muestra que el 62,50% de los encuestados describe que a veces existe el conocimiento necesario en su línea de carrera lo que deja la ponderación en nivel medio, sin embargo, el 37,50% lo evalúa en nivel alto.

Baremo General Dimensión Formación



Nota: Programa SPSS 25

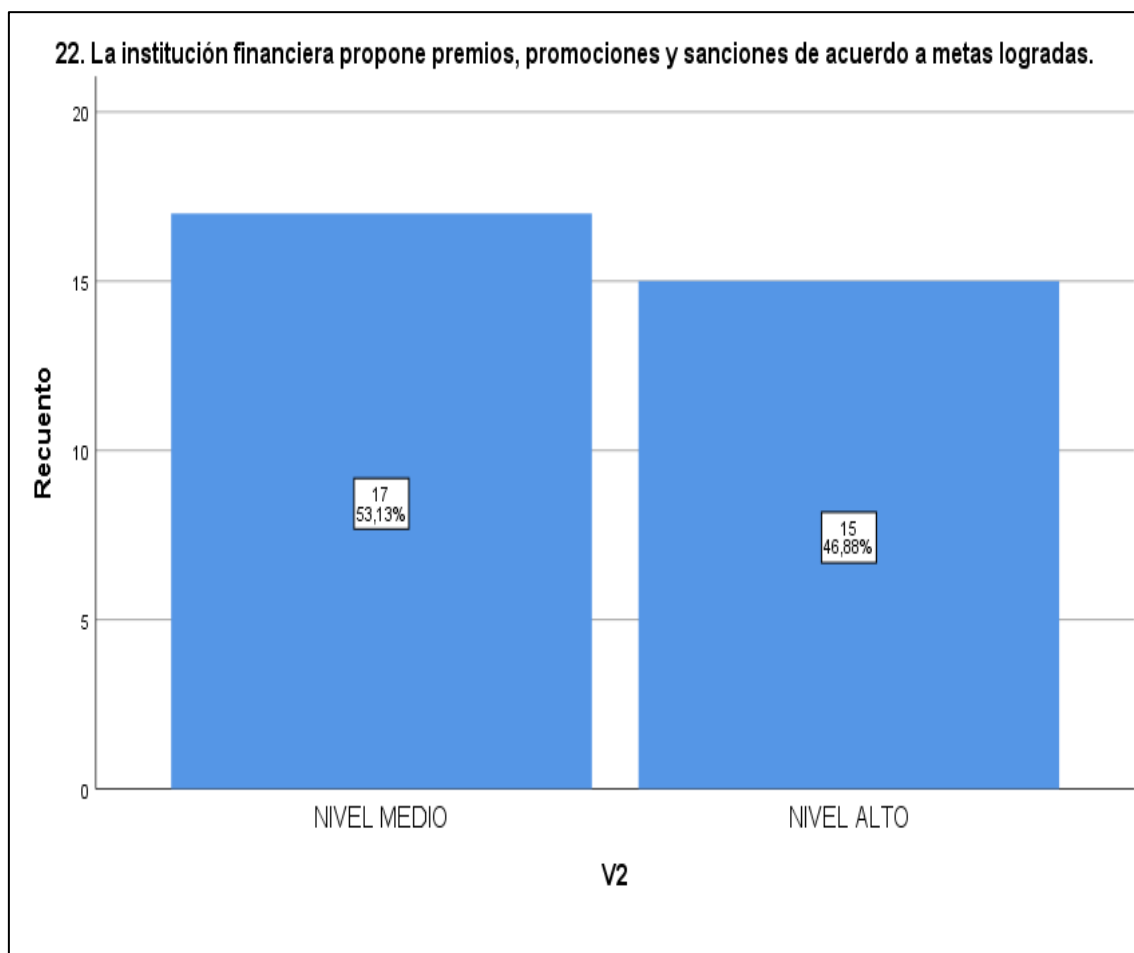
Los resultados de los ítems abordados por la dimensión Formación deja como tendencia mayoritaria el nivel medio con el 46,88% del total de encuestados, mientras que el 31,25% lo percibe con un nivel bajo y el 21,88% lo evalúa en un nivel bajo; estos datos apuntan a la necesidad de revisar y ajustar las políticas de evaluación y reconocimiento, asegurando que sean más inclusivas, transparentes y alineadas con las expectativas de los colaboradores.

Dimensión Valoración del Personal y de tareas**Figura 21**

Nota: Programa SPSS 25

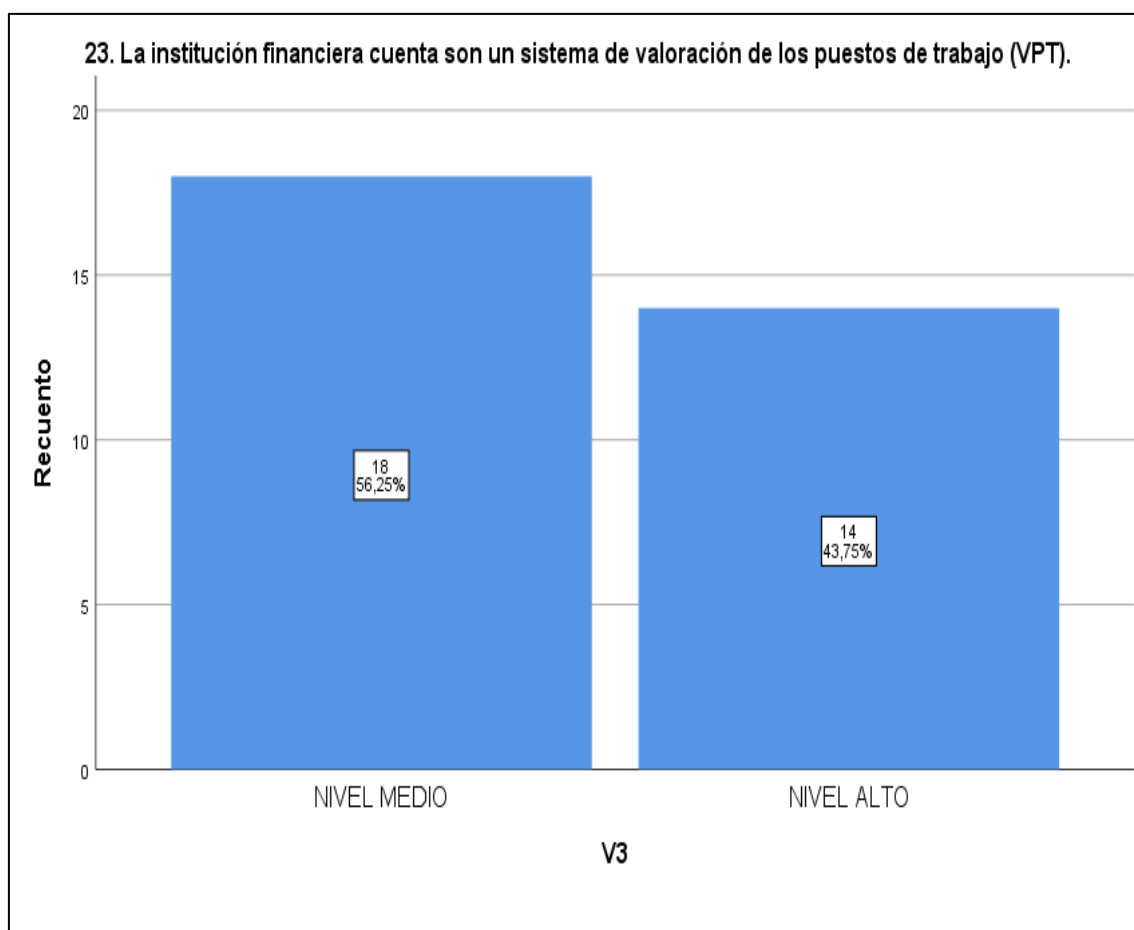
La dimensión de Valoración del Personal y de Tareas consta de 3 dimensiones de las cuales los resultados son los siguientes, la primera dimensión relacionada con la evaluación del personal basada en los resultados muestra que el 65,63% de los encuestados puntúa como a veces la existencia de evaluación del personal lo que deja a la ponderación en el nivel medio, mientras que el 34,38% lo evalúa en el nivel alto.

Figura 22



Nota: Programa SPSS 25

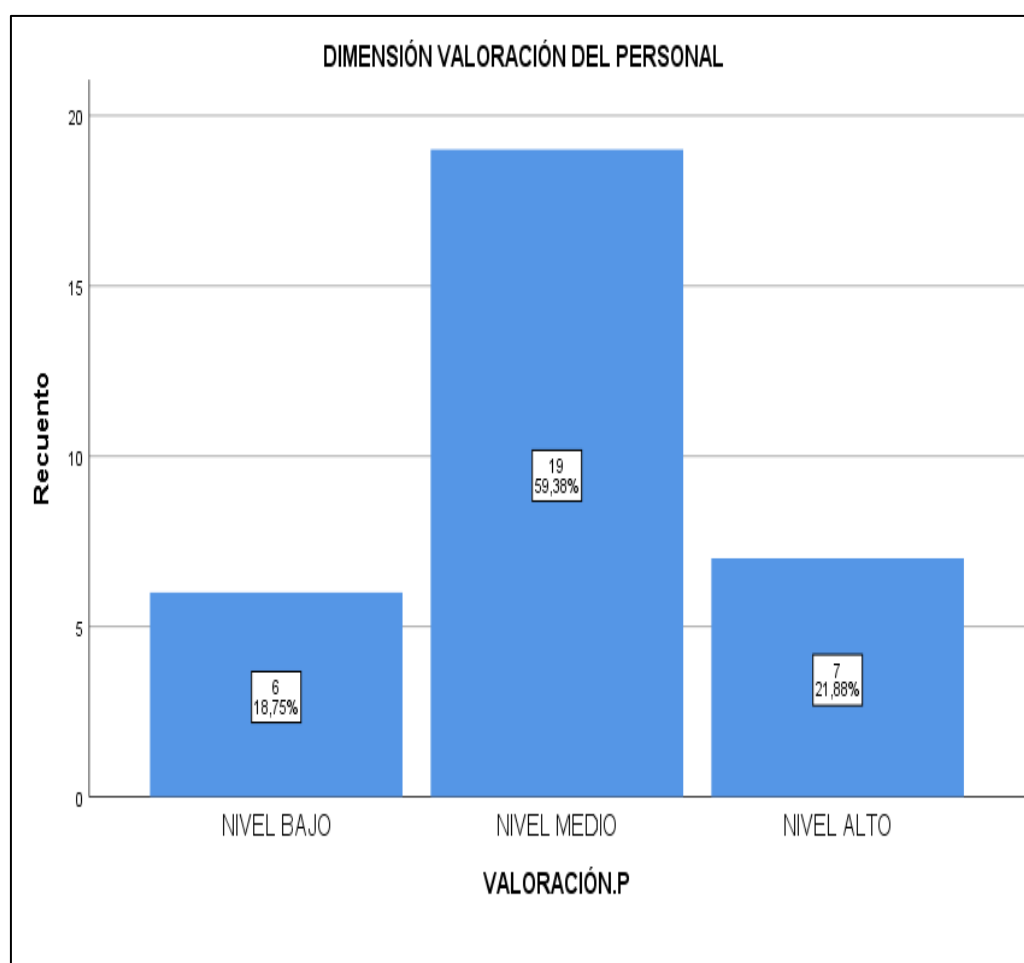
El segundo ítem mide la existencia de recompensas por el cumplimiento de metas en el cual 53,13% ubica en nivel medio el que siempre se reciben recompensas por el cumplimiento de metas, mientras que el 46,88% lo considera en nivel alto.

Figura 23

Nota: Programa SPSS 25

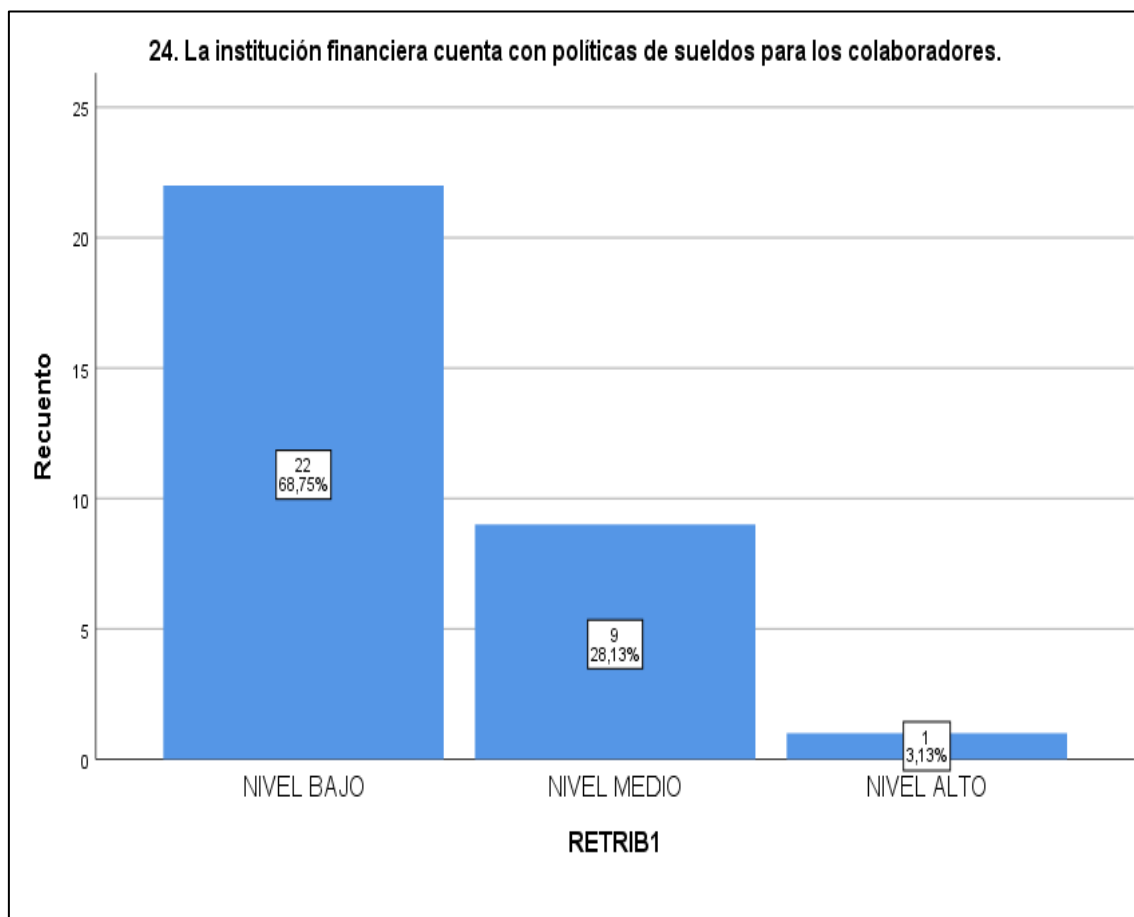
El tercer ítem cuestiona la existencia de un sistema de valoración de los puestos donde el 58,25% de los encuestados mencionan que siempre existe una valoración de los puestos de trabajo lo que ubica la ponderación en nivel medio, por otra parte, el 43,75% lo considera en nivel alto.

Baremo General Dimensión Valoración del Personal y de tareas



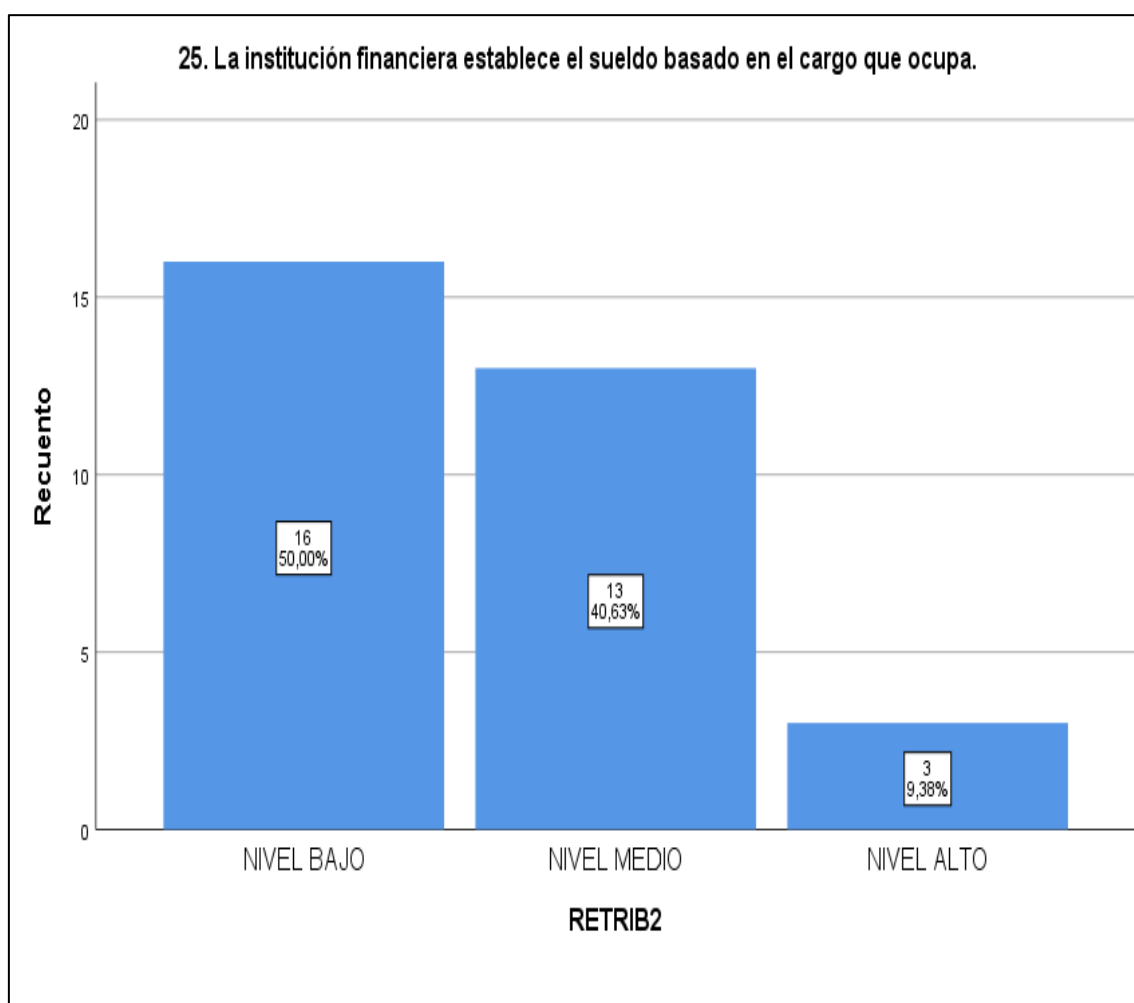
Nota: Programa SPSS 25

Los datos recopilados por los ítems de la dimensión Valoración nos deja con una tendencia total del 59,38% situados en niveles medios, mientras que el 21,88% lo perciben en un nivel alto y el 18,75% en un nivel bajo; lo que apunta a la necesidad de revisar y ajustar las políticas de evaluación y reconocimiento, asegurando que sean más inclusivas, transparentes y alineadas con las expectativas de los colaboradores.

Dimensión Retribución**Figura 24**

Nota: Programa SPSS 25

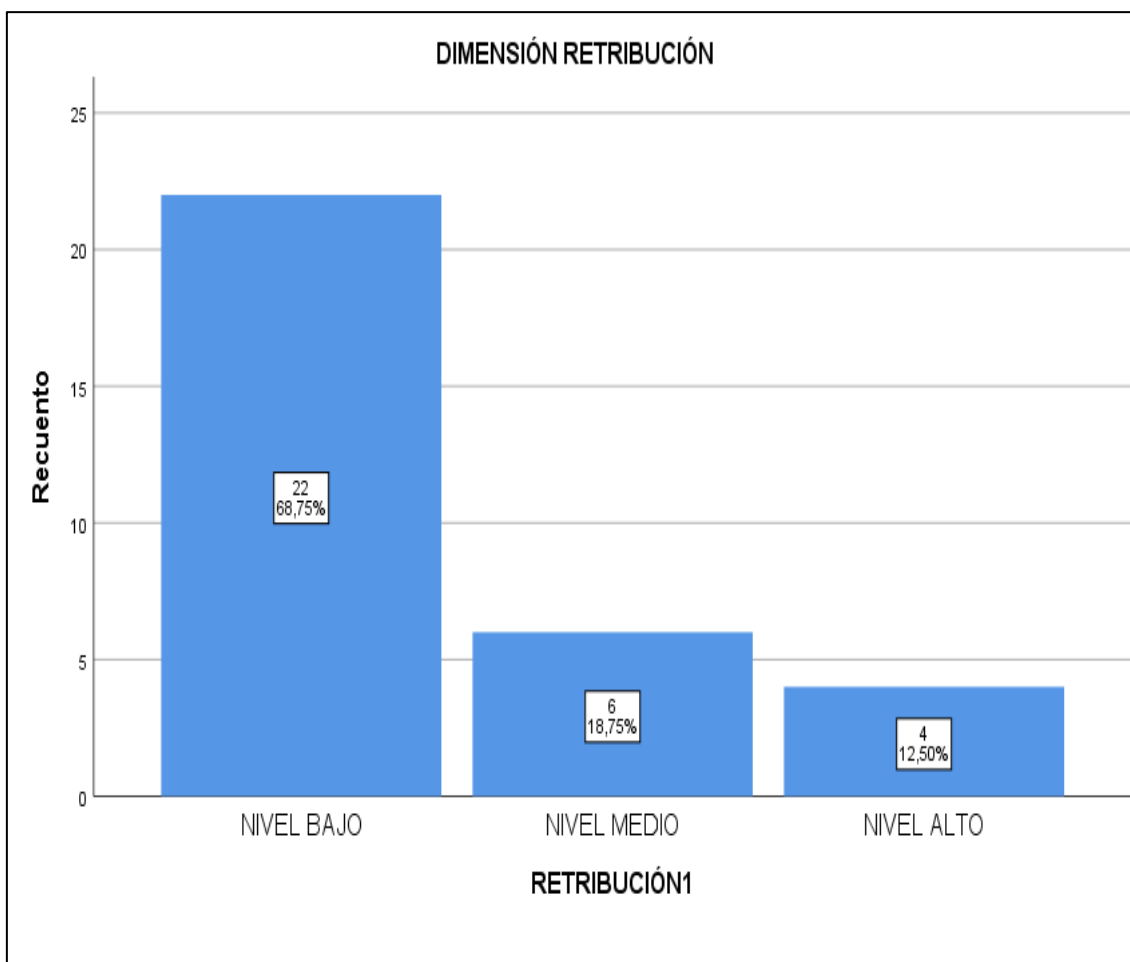
La dimensión Retribución consta de 2 ítems, de los cuales estos fueron los resultados, el indicador uno relacionado con la aplicación de políticas para los sueldos de los colaboradores muestra que el 68,75% lo sitúa casi nunca se aplican políticas para los sueldos de los colaboradores lo que ubica a la ponderación en un nivel bajo, el siguiente porcentaje representado por el 28,13% considera que la aplicación de políticas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 3,13% lo considera en nivel alto.

Figura 25

Nota: Programa SPSS 25

El segundo indicador muestra relacionado con el establecimiento del salario basado en el cargo que ocupa, considera el 50% de los encuestados que se encuentra en un nivel bajo, mientras que el 40,63% de los evaluados lo considera en nivel medio, y por último el 9,38% lo considera que se encuentra en un nivel alto.

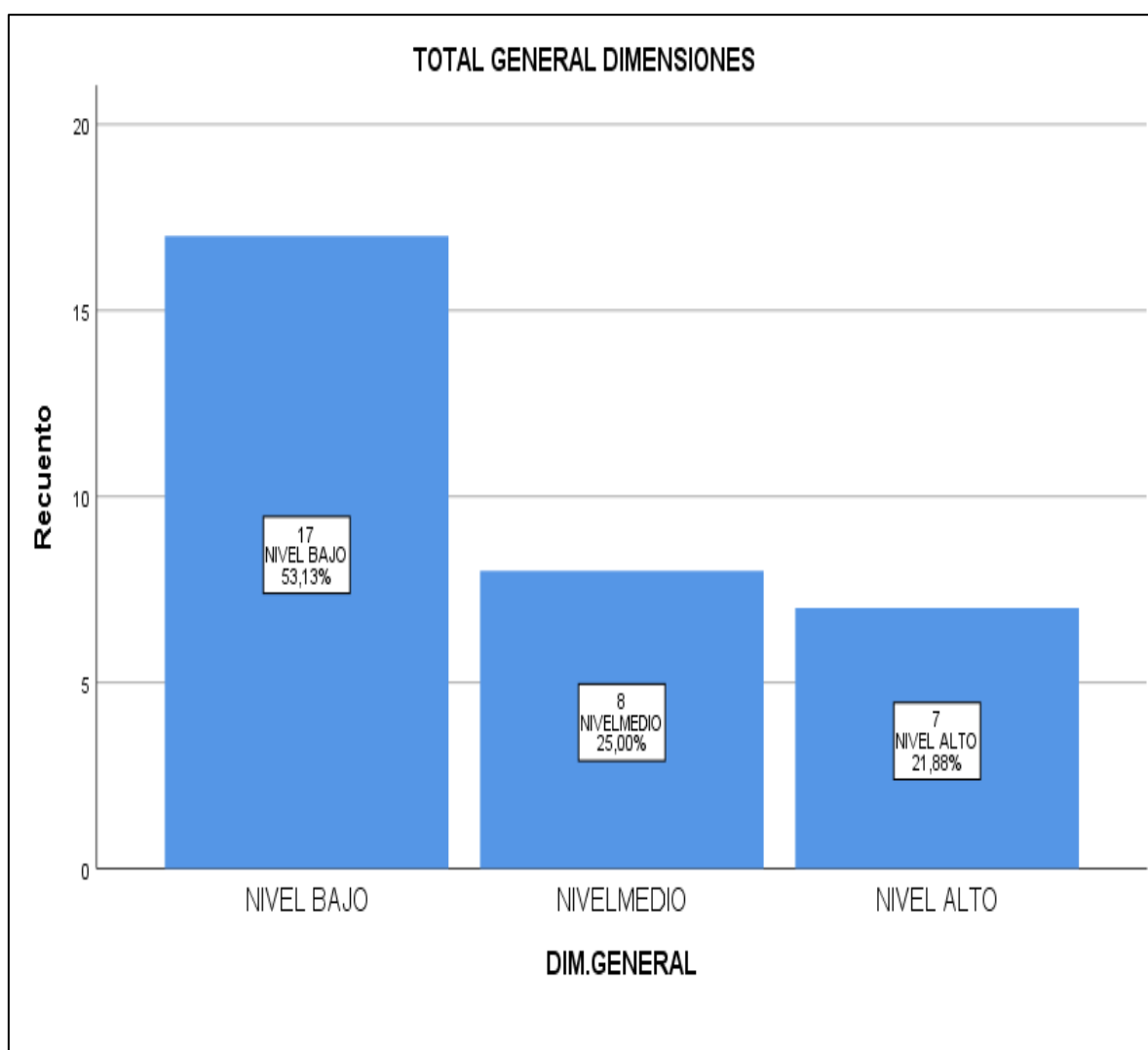
Baremo General Dimensión Retribución



Nota: Programa SPSS 25

Los 2 ítems de la dimensión Retribución muestran que el 68,75% de los encuestados sitúa en que casi nunca se aplican políticas para los sueldos de los colaboradores lo que ubica a la ponderación mayor en nivel bajo, por otra parte el 18,75% de los encuestados puntúan en nivel medio el hecho que se aplique un sueldo basado en su cargo ocupado, y para finalizar el 12,50% ubica a la dimensión en nivel alto; los resultados resaltan que se requiere una investigación más profunda con la finalidad de identificar si las compensaciones están por debajo del mercado, si existen inequidades internas, o si los beneficios adicionales no son percibidos como valiosos.

Baremo General de Dimensiones.



Nota: Programa SPSS 25

El gráfico general de dimensiones indica que la mayoría de los evaluados valorados con un 53.13% perciben la gestión de las dimensiones con un nivel bajo de satisfacción esto acorde a las dimensiones analizadas a nivel general; por otra parte, una menor proporción alcanza niveles medios representados por un 25% y casi de manera similar, de nivel alto con un 21.88%. Esta distribución sugiere la necesidad de intervenciones o estrategias de mejora para equilibrar los resultados y aumentar la cantidad de individuos en los niveles superiores, lo que podría traducirse en un mejor desempeño global.

6.3 Catálogo de Indicadores KPIs de Gestión de Personas

6.3.1 Dimensión reclutamiento

Las metas y medidas de los KPIs se establecieron en base a los datos recolectados mediante entrevista a las diferentes COACs en relación con la eficiencia del proceso de reclutamiento, asegurando tiempos óptimos y una mejor selección de talento; de acuerdo esto, se ha tomado los tiempos estimados que se consideran malos, buenos y excelentes en relación a la dimensión reclutamiento; los presentes KPIs fueron diseñados debido a necesidad de evaluar y optimizar la eficiencia del proceso de reclutamiento en las entidades financieras encuestadas, a razón de, según los datos recolectados por la encuesta, denotaron que existe la necesidad de contar con indicadores relacionados con reclutamiento.

Su propósito es medir el tiempo estimado que se toma para el proceso de reclutamiento de las diferentes COACs encuestadas así identificar cuellos de botella, mejorar estrategias y garantizar que las vacantes se cubran de manera ágil, evitando impactos en la productividad; esta herramienta contribuye a mejorar la competitividad organizacional, asegurando una gestión del talento más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

KPIs	Tiempo Promedio de Contratación		
OBJETIVO	Reducir el tiempo promedio necesario para cerrar procesos de selección.		
MEDIDA	Días	FRECUENCIA	Mensual
CÁLCULO	$\text{TPC} = (\text{Suma de días desde la publicación hasta la contratación}) / \# \text{ Vacantes cubiertas}$		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Historial de procesos reclutamiento ● Reportes de publicación de vacante. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. ● Auxiliar de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO

20 días	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	>30 días	20 -30 días	<20 días

KPIs	Tasa de Candidatos Rechazados		
OBJETIVO	Reducir la cantidad de candidatos descartados.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Mensual
CÁLCULO	TCR = (# Candidatos rechazados por desalineación / # Total de candidatos evaluados) * 100		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Informes de entrevistas. ● Evaluaciones de entrevistas. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. ● Auxiliar de Recursos Humanos. ● Jefe de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
<20 %	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	>30%	20 %-30%	<20 %

KPIs	Tiempo Promedio entre Entrevista y selección		
OBJETIVO	Reducir el tiempo entre la última entrevista y la selección del candidato.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Mensual
CÁLCULO	TPC = (Suma de días entre la última entrevista) / # Total de procesos de selección finalizados		

FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Informes de entrevistas. ● Evaluaciones de entrevistas. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Auxiliar de Recursos Humanos. ● Jefe de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
≤4%	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	>6%	5 %-6%	≤4%

KPIs	Eficiencia de Reclutamiento		
OBJETIVO	Medir la eficacia del proceso de selección en cada etapa de filtro de reclutamiento.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Mensual
CÁLCULO	ER = (# Candidatos que avanzan a la siguiente etapa / # Candidatos iniciales) * 100		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Informes de entrevistas. ● Evaluaciones de entrevistas. ● Datos de seguimiento por entrevista. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Auxiliar de Recursos Humanos. ● Jefe de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
≥50%	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	<30%	30 %-40%	>45%

KPIs	Porcentaje de puestos críticos cubiertos		
OBJETIVO	Asegurar la cobertura oportuna de posiciones estratégicas o de difícil cobertura.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Trimestral
CÁLCULO	PPC = (# Puestos críticos cubiertos / # Total de Puestos críticos abiertos) * 100		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptivos de cargos. • Informe de necesidades por áreas críticas de la entidad. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Recursos Humanos. • Jefe de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
95%	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	<70%	70 %-80%	≥95%

6.3.2 Dimensión selección

Las metas establecidas en estos KPIs de selección de personal fueron definidas en función de estándares de calidad en los procesos de contratación y su impacto en el desempeño organizacional de las diferentes COACs encuestadas. La clasificación en malo, medio y alto, se fundamenta en umbrales que reflejan la eficiencia del proceso, considerando métricas clave como la tasa de éxito en el período de prueba, la tasa de rechazo de candidatos, la necesidad de reabrir procesos y la aprobación en evaluaciones técnicas.

Debido a esto, la realización de los siguientes KPIs se justifica por la necesidad de medir y mejorar la calidad del proceso de selección en las COACs encuestadas, asegurando que los candidatos contratados se adapten a los requerimientos del puesto y

contribuyan al rendimiento empresarial. Además, al basarse en encuestas de satisfacción y evaluaciones de desempeño, proporciona información objetiva para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento. Su implementación facilitará la identificación de tendencias y la implementación de mejoras continuas, permitiendo reducir costos de rotación, fortalecer la productividad y alinear la gestión de recursos humanos con los objetivos organizacionales.

KPIs	Calidad de selección		
OBJETIVO	Evaluar la calidad de la selección en el rendimiento de la empresa.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Trimestral
CÁLCULO	TES = (# Candidatos que superan el período de prueba / # Total de candidatos contratados) * 100		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Encuestas de satisfacción de los supervisores. ● evaluaciones de desempeño del personal seleccionado. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. ● Jefe de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
75%	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	<75%	75 %-80%	≥80%

KPIs	Tasa de Candidatos Rechazados		
OBJETIVO	Identificar la alineación de los candidatos con las competencias críticas para el puesto.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Mensual
CÁLCULO	TCR = (# Candidatos rechazados / # Total de candidatos evaluados) * 100		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Reporte de entrevistas. ● Evaluaciones técnicas de desempeño del personal seleccionado. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. ● Jefe de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
<30%	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	>40%	30 %-40%	<30%

KPIs	Porcentaje de Procesos de Selección Reabiertos		
OBJETIVO	Identificar la frecuencia con la que es necesario reabrir procesos de selección debido a contrataciones fallidas o falta de candidatos idóneos.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Trimestral
CÁLCULO	PPSR = (# Procesos de selección reabiertos / # Total de procesos de selección) * 100		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Registro de selecciones por área. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. ● Jefe de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO

<5%	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	>10%	5 %-10%	<5%

KPIs	Tasa de Aprobación de Evaluaciones Técnicas		
OBJETIVO	Medir la proporción de candidatos que superan con éxito las pruebas técnicas requeridas para el puesto.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Mensual
CÁLCULO	TAET = (# Candidatos que aprueban la prueba técnica / # Total de candidatos evaluados) * 100		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de pruebas técnicas. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Recursos Humanos. • Jefe de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
70%	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	>50%	50 %-70%	>70%

6.3.3 Dimensión acogida

Los KPIs del proceso de acogida se diseñaron en base a la efectividad promedio del proceso de integración de nuevos empleados en las diferentes COACs, considerando su impacto en la satisfacción, retención y rotación temprana; los indicadores presentados permiten evaluar la efectividad del proceso de acogida e integración de nuevos empleados, asegurando su adaptación y permanencia en la organización. El Nivel de Satisfacción del Proceso de Acogida mide la percepción de los empleados

sobre su integración, identificando áreas de mejora para fortalecer su experiencia y compromiso.

La Tasa de Desvinculación Temprana ayuda a detectar fallos en la acogida y desajustes de expectativas, permitiendo reducir la rotación prematura y optimizar la retención del talento; además, la Tasa de Retención mide la efectividad del proceso en la permanencia del personal a largo plazo, contribuyendo a la estabilidad organizacional y reduciendo costos de reclutamiento. Estos KPIs contribuirán a la mejora de la experiencia del empleado, incrementar la productividad y fortalecer la cultura corporativa.

KPIs	Nivel de Satisfacción del Proceso de Acogida		
OBJETIVO	Evaluar la percepción de los nuevos empleados sobre la calidad del proceso de integración.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Trimestral
CÁLCULO	NSP = (Promedio de calificaciones en encuestas de satisfacción) * 100 / 5		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de satisfacción. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
80%	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	<70%	70 %-75%	>85%

KPIs	Tasa de Desvinculación Temprana		
OBJETIVO	Identificar la rotación temprana para detectar posibles fallos en el proceso de acogida o desajustes de expectativas.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Semestral
CÁLCULO	TDT = (# Empleados que dejan la organización en los primeros 6 meses / # Total de nuevos empleados) * 100		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de deserción de personal • Base de datos de RR. HH 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
<20%	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	>20%	20%-25%	<15%

KPIs	Tasa de Retención		
OBJETIVO	Medir la efectividad del proceso de acogida en la retención del talento durante el primer año de contratación.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Anual
CÁLCULO	TR = (# Empleados que permanecen después de 12 meses / # Total de nuevos empleados) * 100		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de deserción de personal • Base de datos de RR. HH 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
85%	MALO	MEDIO	ALTO

% CUMPLIMIENTO	<75%	75 %-85%	>85%
---------------------------	------	----------	------

6.3.4 Dimensión Seguimiento e incorporación

Las metas de estos KPIs se estimaron en función de estándares de buenas prácticas en la gestión de Talento Humano y la experiencia organizacional en procesos de acogida e integración que se lleva a cabo en las diferentes COACs. Así pues, se establecieron umbrales de desempeño que permiten categorizar los resultados como malos, medios o buenos, según su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. La realización de los indicadores se debe a que estos indagarán la efectividad del proceso de selección, la adaptación de los nuevos empleados y la calidad del ambiente laboral debido a la alta tasa de deserción presentada en las encuestas recolectadas en las COACs.

Su seguimiento facilitará la identificación de factores que influyen en la deserción temprana, como inadecuadas estrategias de reclutamiento, falta de formación con las expectativas del puesto o deficiencias en el proceso de inducción. Además, proporciona datos esenciales para la toma de decisiones en Recursos Humanos, permitiendo implementar planes de retención y mejorar la experiencia del empleado desde su ingreso; este KPI contribuirá a la reducción de costos asociados a la rotación, fortalece la estabilidad organizacional y mejora la productividad al garantizar la permanencia de talento calificado dentro de las instituciones financieras.

KPIs	Tasa de Abandono durante el Período de Prueba		
OBJETIVO	Medir la tasa de abandono de nuevos empleados durante el período de prueba.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Trimestral
CÁLCULO	$APP = \left(\frac{\# \text{ Nuevos Empleados que Abandonan durante el Período de Prueba}}{\# \text{ Total de Nuevos Empleados}} \right) * 100$		

FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Reportes de deserción de personal ● Base de datos de RR. HH 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
90%	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	<70%	70 %-89%	>90%

KPIs	Nivel de Satisfacción del Nuevo Empleado con el Proceso de Incorporación		
OBJETIVO	Evaluar la percepción del nuevo empleado sobre la calidad del proceso de incorporación.		
MEDIDA	Escala 1 a 5	FRECUENCIA	Trimestral
CÁLCULO	NSNE = (Suma de puntuaciones de satisfacción / # Total de encuestas respondidas)		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Encuestas de satisfacción 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
4/5	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	< 3	3.5-4	5

KPIs	Cumplimiento del Plan de Incorporación		
OBJETIVO	Medir el grado de cumplimiento del plan de incorporación establecido.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Trimestral
CÁLCULO	$CPI = (\# \text{Actividades Completadas según Planificación} / \# \text{Total de Actividades}) * 100$		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de actividades de integración. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
100%	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	<65%	66-80%	100%

6.3.5 Dimensión formación

La estimación de los datos fue realizada acorde a las metas establecidas en las diferentes COACs, asegurando que la inversión en formación genere un impacto positivo en la organización sin comprometer la eficiencia presupuestaria. Cada KPI establece criterios de éxito en función de métricas cuantificables, categorizadas en niveles de desempeño malo, medio y alto, que permiten evaluar el impacto de la formación y detectar oportunidades de mejora.

La elaboración de estos KPIs se debe a la necesidad de controlar y optimizar la inversión en formación por empleado dentro de las COACs encuestadas, asegurando que los recursos destinados a capacitaciones sean utilizados de manera eficaz y a su vez alineados con el presupuesto anual. Estos KPIs permitirán evaluar la relación costo-beneficio de las acciones formativas, evitando sobrecostos y garantizando una distribución equitativa de la inversión en el desarrollo del Talento Humano. Además, su medición facilitará la identificación de desorientaciones presupuestarias a tiempo,

permitiendo ajustes estratégicos para optimizar gastos sin comprometer la calidad de la formación, promoviendo así la mejora continua en la gestión del aprendizaje organizacional.

KPIs	Costo de Formación por Empleado		
OBJETIVO	Controlar la inversión en formación por cada empleado para garantizar la eficiencia presupuestaria.		
MEDIDA	\$	FRECUENCIA	Semestral
CÁLCULO	CFE = (Total invertido en formación / # Total de empleados capacitados)		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de capacitaciones • Reportes de costos por capacitación 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
Según presupuesto anual asignado por capacitación	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	>20% presupuesto excedido	10% de desviación del presupuesto	Dentro del presupuesto asignado

KPIs	Tiempo Promedio de Capacitación por Empleado		
OBJETIVO	Medir la cantidad de horas de formación recibidas por cada empleado en un período determinado.		
MEDIDA	Total horas	FRECUENCIA	trimestral
CÁLCULO	TPCE = (Total de horas de formación impartidas / # Total de empleados)		

FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Registro de capacitaciones 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. ● Auxiliar de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
≥20 horas trimestrales	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	<10 horas	10 - 19 horas	≥20 horas

KPIs	Reducción de Errores Operativos Tras la Formación		
OBJETIVO	Evaluar cómo la formación reduce errores y fallos en procesos clave.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	trimestral
CÁLCULO	$\text{REOF} = [(\text{Errores pre-formación} - \text{Errores post-formación}) / \text{Errores pre-formación}] * 100$		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Registro de calidad y productividad del personal. ● Evaluaciones de desempeño ● Registros de incidentes 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. ● Auxiliar de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
≥25 %	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	<10 %	10 - 24 %	≥25 %

KPIs	Retorno de Inversión por formación		
OBJETIVO	Medir el impacto financiero de la formación en relación con la inversión realizada, evaluando si las capacitaciones generan beneficios económicos tangibles para la organización.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Anual
CÁLCULO	$RI = [(Beneficio\ económico\ generado\ por\ la\ capacitación - Costo\ total\ de\ la\ capacitación) / Costo\ total\ de\ la\ capacitación] * 100$		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Informes financieros. ● Métricas de productividad. ● Evaluaciones de desempeño. ● Informe de costos. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. ● Jefe de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
≥100 %	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	<50 %	60 - 70 %	≥95 %

6.3.6 Dimensión valoración del personal

La meta de cada KPI se estableció con base en estándares de desempeño organizacional y mejores prácticas en gestión de Talento Humano de las diferentes COACs, por tal motivo se consideraron valores que reflejan el grado de cumplimiento esperado en distintos plazos, diferenciando tres niveles de desempeño, malo, medio y alto. Estos KPIs fueron elaborados ante la necesidad de las COACs de medir de manera objetiva el cumplimiento de los objetivos de desempeño tanto a nivel individual como grupal dentro de la organización.

Al establecer estos KPIs, se busca evaluar el grado de alineación entre las metas planificadas y los resultados alcanzados, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión del talento. Además, la información obtenida a partir de

evaluaciones de desempeño y cronogramas de actividades proporciona una base confiable para la toma de decisiones estratégicas dentro del área de Recursos Humanos.

KPIs	Cumplimiento de Objetivos de Desempeño		
OBJETIVO	Medir el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para los líderes y sus equipos.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Trimestral
CÁLCULO	COD = (Objetivos alcanzados / Objetivos planificados) * 100		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluaciones de desempeño. ● Cronograma de actividades. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. ● Jefe de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
≥ 90 %	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	< 7 %	70 - 89 %	≥ 90 %

KPIs	Índice de Mejora del Desempeño		
OBJETIVO	Evaluar el progreso continuo en el desempeño de los líderes a lo largo del tiempo.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Trimestral
CÁLCULO	IMD = [(Desempeño actual - Desempeño anterior) / Desempeño anterior] * 100		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluaciones de desempeño. ● Informes de productividad. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. ● Jefe de Recursos Humanos. 		

META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
≥15 %	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	< 5 %	10- 14 %	≥15 %

KPIs	Eficiencia Operativa del Personal		
OBJETIVO	Evaluar la capacidad del personal para realizar tareas de manera eficiente en términos de tiempo y calidad.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Mensual
CÁLCULO	EOP = (Tareas completadas a tiempo / Total de tareas asignadas) * 100		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluaciones de desempeño. ● Informes de productividad. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. ● Jefe de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
≥100 %	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	< 70 %	71- 89 %	≥ 90%

KPIs	Eficiencia Operativa del Personal		
OBJETIVO	Evaluar la capacidad del personal para realizar tareas de manera eficiente en términos de tiempo y calidad.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Mensual
CÁLCULO	EOP = (Tareas completadas a tiempo / Total de tareas asignadas) * 100		

FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluaciones de desempeño. ● Informes de productividad. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. ● Jefe de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
≥100 %	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	< 70 %	71- 89 %	≥ 90%

6.3.7 Dimensión retribución

Las metas establecidas para cada KPI se basan en estándares de competitividad y sostenibilidad financiera de las COACs; además se toma como referencia a datos del mercado y prácticas empresariales presentadas en la tabla sectorial IESS. La categorización en malo, medio y alto, se fundamenta en umbrales que impactan la estabilidad financiera y la retención del talento. La realización de estos indicadores se debe a la necesidad de las COACs de asegurar la competitividad salarial dentro de la organización y su alineación con los estándares del mercado permitiendo así a la empresa el evaluar si la retribución ofrecida es adecuada para atraer y retener talento, evitando la deserción de profesionales hacia competidores que ofrecen mejores condiciones económicas.

Además, estas métricas facilitan la toma de decisiones estratégicas en cuanto a ajustes salariales, garantizando una política de compensación equitativa y sostenible; la asignación de responsabilidades dentro del área de Recursos Humanos permitirá un análisis estructurado y basado en datos, contribuyendo a la planificación y estabilidad financiera de la empresa.

KPIs	Tasa de Competitividad Salarial		
OBJETIVO	Comparar la retribución ofrecida con el promedio del mercado para asegurar la competitividad y retener el talento.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Anual
CÁLCULO	TCS = [(Salario promedio interno - Salario promedio del mercado) / Salario promedio del mercado] * 100		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Tabla sectorial IESS 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. ● Jefe de Recursos Humanos. 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
± 10 % promedio sectorial	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	>± 20 %	± 10 % - 20 %	± 10 %

KPIs	Porcentaje de Coste Salarial sobre Ingresos		
OBJETIVO	Evaluar la proporción de los ingresos de la empresa que se destina a salarios, asegurando sostenibilidad financiera.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Anual
CÁLCULO	PCSI = (Gastos totales en salarios / Ingresos totales de la empresa) * 100		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Presupuesto aprobado para las áreas. ● Estados financieros ● Reportes de nómina 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. ● Jefe de Recursos Humanos. ● Área de finanzas 		

META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
25 % de presupuesto a salarios	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	>30 %	31 % - 35 %	≤25 %

KPIs	Tasa de Incremento Salarial Anual		
OBJETIVO	Evaluar el crecimiento de los salarios de la organización en comparación con años anteriores.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Anual
CÁLCULO	TISA = [(Salario promedio actual - Salario promedio del año anterior) / Salario promedio del año anterior] * 100		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Historial de nómina ● Registro de egresos por personal. 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. ● Jefe de Recursos Humanos. ● Área de finanzas 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
Mantener la inflación dependiente a las condiciones del mercado	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	>10 %	8-10%	Estimada a ≤ 4%
KPIs	Retorno de Programas de Incentivos		

OBJETIVO	Evaluar el retorno de inversión de los programas de incentivos económicos en la mejora de resultados empresariales.		
MEDIDA	%	FRECUENCIA	Anual
CÁLCULO	RPI = (Ganancia atribuible a programas de incentivos / Costo de los programas de incentivos) * 100		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de desempeño ● Informe de ventas o logros estimables ● Reportes financieros 		
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de Recursos Humanos. ● Jefe de Recursos Humanos. ● Área de finanzas 		
META	PERIODO	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
100%	MALO	MEDIO	ALTO
% CUMPLIMIENTO	≤ 80 %	85%	100%

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se concluye el evaluar la Gestión de Personas mediante Indicadores de Desempeño como medio de control resulta en una herramienta efectiva para medir y supervisar el rendimiento del personal dentro de las COACs promueve una gestión más eficiente y orientada a resultados. Al implementar indicadores claros y específicos, se fomenta la toma de decisiones informadas, se optimiza el desarrollo del talento humano y se contribuye al éxito sostenido de la entidad.
- En el presente estudio fundamentó las dimensiones relacionadas a la Gestión de Personas según autores; por tanto las dimensiones recopiladas fueron, Reclutamiento, Selección, Acogida e Incorporación, Seguimiento del Desempeño, Formación y Desarrollo, Valoración del Personal y Retribución, tales dimensiones fueron respaldadas por autores expertos en el tema como; además de que la fundamentación

de KPIs mostró que no miden el rendimiento, sino que también contribuyen a controlar las prácticas de Gestión del Talento con los objetivos estratégicos, esto fundamenta su relevancia en el contexto de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs) de Latacunga.

- El diagnóstico realizado a la Gestión de Personas dentro de las COACs segmento 1 y 2 de Latacunga por el estudio contribuyó a la medir cuales fueron las áreas que necesitan mejora usando los Indicadores de Desempeño reveló una percepción mayormente inclinada a porcentajes medios a bajos.
- Se propuso un catálogo detallado de KPIs específicos para cada dimensión abordada según el presente estudio de la Gestión de Personas, los cuales han sido diseñados con el objetivo de medir y controlar aspectos de relevancia como el tiempo de contratación, la calidad de selección, la satisfacción en la acogida, el impacto de la formación y la competitividad salarial; el catálogo presentado ofrece a las COACs una herramienta práctica el seguimiento de los procesos de Gestión de Personas lo que conlleva a un fortalecimiento de la competitividad en el sector de la Economía Popular y Solidaria.

Recomendaciones

- Al dirigirnos a la dimensión de formación y la evaluación del rendimiento, se debe destacar la necesidad de armonizar los procedimientos con las necesidades reales del personal. Se aconseja llevar a cabo un análisis de deficiencias de competencias que posibilite la creación de programas formativos más relevantes y personalizados. La inclusión de contenidos enfocados en habilidades blandas, liderazgo y competencias técnicas particulares será fundamental para el desarrollo integral de los colaboradores; es necesario revisar y ajustar el sistema de evaluación del rendimiento, asegurando que los criterios empleados sean claros, objetivos y transparentes, lo que aumentará la percepción de equidad y la aceptación de los resultados por parte del personal.
- Asimismo, se recomienda implementar un programa de acogida estructurado que contemple etapas claras de bienvenida institucional,

formación inicial y asignación de mentores para facilitar la integración; en tal caso, resulta fundamental el fortalecer el monitoreo del personal a través de evaluaciones periódicas, ya sean trimestrales o semestrales, que permitan identificar oportunidades de mejora y establecer planes de desarrollo individuales. Fomentar una cultura de Feedback continuo, en la que tanto líderes como empleados puedan compartir sus percepciones de manera abierta, contribuirá significativamente a la mejora del ambiente laboral y la motivación.

- Se recomienda establecer un sistema de reconocimiento no monetario que aborde los logros y la dedicación del personal; esto se puede lograr mediante iniciativas como el Empleado del Mes, reconocimientos en reuniones internas o agradecimientos públicos los cuales pueden influir positivamente en la moral del equipo. Este tipo de reconocimiento, a pesar de no conllevar un gasto económico considerable, fortalece la cultura organizacional, aumenta el sentido de pertenencia y puede ser un elemento clave para la retención del talento.
- Al hablar de la retribución, se hace evidente la necesidad urgente de rediseñar las estrategias de retribución en las diversas COACs encuestadas para aumentar la satisfacción de los empleados. Se sugiere llevar a cabo un análisis comparativo del mercado, conocido como benchmarking, que pueda detectar posibles discrepancias salariales y ajustar la estructura interna si es necesario. La adopción de modelos de retribución variable, como bonificaciones basadas en resultados e incentivos ligados al rendimiento, puede potenciar la motivación sin causar un gran impacto en el presupuesto. Además, mejorar los beneficios no monetarios, como la flexibilidad laboral, los programas de bienestar, la formación continua y las oportunidades de desarrollo profesional, contribuirá a elevar la percepción del valor total de la compensación.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Abramson, M. A., y Tomas, C. (2017). KPI: The Most Comprehensive Review of Key Performance Indicators. *CreateSpace Independent Publishing Platform.*, 3(1), 14-20.
- Aguinis, H. (2020). *Performance management (4th ed.)*. . Chicago Business Press.
- Anastasi, A., y Urbina, S. (2021). *Psychological testing (8th ed.)*. Pearson.
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning (2nd ed.)*. . Blackwell Publishers.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page., 13.*
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice (13th ed.)*. Kogan Page.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.)*. . Kogan Page.
- Armstrong, M., y Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.)*. Kogan Page.
- Asana. (2023). *¿Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto?* Asana: <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>
- Ayllón Siuce, L. A. (2019). Gestión de Personas para mejorar la productividad de los colaboradores del Banco de la Nación de la Provincia de Huancayo. *Gestión de Personas para mejorar la productividad de los colaboradores del Banco de la Nación de la Provincia de Huancayo*. Huancayo., Perú.
- Babbie, E. (2020). *The practice of social research (15th ed.)*. . Cengage Learning.
- Becker, B. E., Huselid, M., y Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business Review Press.
- Becker, B. E., y Huselid, M. (2006). Strategic human resources management: A guide to action. *Oxford University Press.*, 6(2), 22-35.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. *Colombian: Person*, 59.
- Bernard, M. (2013). *Data-driven business performance management*. . Routledge.
- Berthon, P., E. M., y Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. . *International Journal of Advertising*, 24(2), , 151-172.

- Bhattacharjee, A. (2023). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices (3ª ed.)*. . University of South Florida.
- Bhimani, A. (2015). *Strategic Finance: Achieving High Corporate Performance*. . Routledge.
- Boxall, P., y Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management (4th ed.)*. . Palgrave Macmillan.
- Caballero, A. (2011). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. . Lima: Empresa editora .
- Cappelli, P., y Tavis, A. (2020). *The future of the workplace: Insights from leading thinkers*. Routledge.
- Carrasco, S. (2013). *Metodologia de la investigacion cientifica*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Carvalho, F. J. (2006). Crisis bancarias en América Latina: El caso de Banco Santos. . *Revista de Economía y Finanzas.*, 12(3), 45-60.
- Carvalho, J. V., Abreu, A., y Costa, E. (2023). Digital Literacy x Media Literacy - New Literacies and Education in Brazil; Cultural Tourism, Education and Marketing. *En Proceedings of the International Conference on Applied Business and Economics*. Brasil: Springer.
- Cohen, L., Manion, L., y Morrison, K. (2020). *Research methods in education (9th ed.)*. Routledge.
- Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.)*. Sage Publications.
- David, F. R. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases (17th ed.)*. . Pearson.
- David, F. R. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases*. . Pearson.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management (15th ed.)*. . Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Recursos humanos: Gestión del capital humano*. Pearson.
- Dipura, S., y Soediantono, D. (2022). Benefits of key performance indicators (KPI) and proposed applications in the defense industry: a literature review. *International Journal of Social and Management Studies.*, 3(4), 23-33.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. . Harper & Row.
- Duarte. (2020). Adopción de indicadores clave de desempeño en América Latina. *Revista de Gestión Empresarial*, 15(3), 45-55.

- Dunn, T. J., Baguley, T., y Brunnsden, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British Journal of Psychology.*, 105(3), 399-412.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/bjop.12046>
- Eckerson, W. W. (2010). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. Wiley.
- Ecuador., S. d. (1999). *Informe de la quiebra de Filanbanco*. Quito: SBE.
- Escobar, I. (2013). *Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas. (Tesis de maestría)*. . Las Tunas: Universidad de Las Tunas.
- Favorita., C. (2025). *Mejora Continua la Favorita*.
<https://www.corporacionfavorita.com/informe/mejora-continua/>.
- Fernández, L., y Ramírez, A. (2022). Desarrollo profesional y retención de talento en empresas ecuatorianas. *Journal of Human Resources.*, 10(4), 39-50.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics (5ª ed.)*. . Sage Publications.
- Field, A. (2020). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics (5th ed.)*. . SAGE Publications.
- García, J. (2015). Análisis de la quiebra de AEROGAL: Lecciones para la industria aeronáutica. . *Revista de Economía Ecuatoriana.*, 12(3), 30-35.
- George, D., y Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Routledge.
- George, D., y Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Routledge.
- Gómez, M. (2018). Mejora de la eficiencia operativa mediante KPIs en Novacero S.A. *Gestión y Producción.*, 22(2), 33-49.
- Gómez, M., y Martínez, C. (2021). Integración de KPIs en la Gestión de Personas en Corporación Favorita. *Journal of Business Management.*, 20(1), 57-64.
- Gómez, M., y Rodríguez, L. (2021). Importancia de los KPIs en la gestión de recursos humanos en empresas latinoamericanas. *Gestión y Desarrollo*, 20(2), 33-40.
- Guerrero, R., y Pérez, M. (2004). El colapso de Baninter: Un análisis de la crisis bancaria en República Dominicana. *Estudios Económicos.*, 18(2), 123-140.

- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: A review and research agenda. . *International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 1-18.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista , L. (2020). *Metodología de la investigación (8ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., y Torres, G. (2021). Barreras para la implementación de KPIs en PyMEs de América Latina. *Estudios de Gestión Empresarial*, 15(1), 78-95.
- Hill, C. W., y Jones, G. (2017). *Strategic Management: An Integrated Approach*. . Cengage Learning.
- Horváth, P., y Partners. (2017). *Controlling: A Concise Introduction to Theory and Practice*. Springer.
- Huselid, M. A. (2005). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. . *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256741>
- Ivan, R. (2019). *Key Performance Indicators (KPI)*. *KEY PERFORMANCE INDICATORS*, 45.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business, Review Press.
- Kaplan, R. S., y Norton , D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. *Harvard Business School Press*.
- Kerzner, H. (2017). *Project management metrics, KPIs, and dashboards: A guide to measuring and monitoring project performance (3rd ed.)*. Wiley.
- Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities (Anniversary ed.)*. . Palgrave Macmillan.
- Lima, D., y Batista , T. (2016). unilateral organization and education: the information technology and communication. *educacion em Questao*(54), 218-245.
- López, A., y Pérez, R. (2019). Impacto de los KPIs en la industria manufacturera y de servicios en México. *Estudios de Economía y Negocios*, 18(1), 27-42.
- Malhotra, N. K. (2019). *Marketing research: An applied orientation (7th ed.)*. Pearson.

- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., y Kynighou, A. (2016). *Human resource management at work (6th ed.)*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Marr, B., y Adams, C. (2004). *The balanced scorecard and intangible assets: Similar ideas, unaligned concepts*. Measuring Business Excellence.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13683040410555547>
- Martínez, L., y Gómez, F. (2020). Uso de indicadores clave de desempeño en PyMEs mexicanas. *Revista Mexicana de Negocios.*, 25(1), 33-48.
- McDonald, L., y Robinson, P. (2009). *A Colossal Failure of Common Sense: The Inside Story of the Collapse of Lehman Brothers*. Crown Business.
- Montano, J. (11 de Septiembre de 2021). *Lifeder*.
<https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- Murillo Valverde, R. I., Iturralde, E., Cruz , F., Navia, C., y Coronel Díaz, M. (2024). Los Key Performance Indicators (KPI) y su Importancia en las Microempresas de Guayaquil. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplina*, 8(4), 4316-4332. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12657
- Neely, A., Gregory, M., y Platts, K. (2002). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management.*, 25(12), 1228-1263.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Achieving Success*. . John Wiley & Sons.
- Noe, R. A. (2017). *Fundamentals of human resource management (7th ed.)*. . McGraw-Hill Education.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ortiz Buitrago, V., y Pardo López, H. (2021). *Importancia y ventajas de los KPI (Key Performance Indicators) en los proyectos: Enfoque de procesos en el sector petrolero*. Universidad Pontificia Bolivariana.
https://doi.org/https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9609/238_1%20%281%29.pdf?sequence=1

- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators (KPIs): The 75 measures every manager needs to know*. John Wiley & Sons.
- Pfeffer, J. (2020). *Human resource management: A new paradigm for the future of work*. . Stanford University Press.
- Ramírez, J. (2020). Posicionamiento competitivo a través de KPIs en el sector minorista ecuatoriano. . *Economía y Negocios.*, 25(2), 19-30.
- Rigby, D., y Bilodeau, B. (2015). Management Tools 2015: An Executive's Guide. *Bain & Company.*, 4(3), 57-60.
- Robbins, S. P., y Judge, T. (2013). *Organizational Behavior (15th ed.)*. Pearson.
- Robbins, S. P., y Judge, T. (2020). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Pearson.
- S.A., N. (2019). *Memoria de Sostenibilidad 2018-2019*. https://www.novacero.com/wp-content/uploads/2021/05/MEMORIA_DE_SOSTENIBILIDAD_2018_2019.pdf.
- Salkind, N. J. (2017). *Tests & measurement for people who (think they) hate tests & measurement*. . Sage Publications.
- Salkind, N. J. (2020). *Exploring research (10th ed.)*. . Pearson.
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (5ª ed.)*. . McGraw-Hill.
- Sandoval, P. (3 de Noviembre de 2023). *Petroecuador y CNT tuvieron el mejor y el peor resultado en 2022, según datos de la plataforma EMCO*. El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/petroecuador-y-cnt-tuvieron-el-mejor-y-el-peor-resultado-e>
- Schein, E. H. (2017). *Organization development: A Jossey-Bass reader*. . John Wiley & Sons.
- Silva, M. R., y Oliveira, T. (2007). La importancia de los indicadores de Gestión de Personas en la estabilidad financiera: Lecciones del colapso del Banco Santos. *Revista de Gestión de Recursos Humanos.*, 9(1), 78-92.
- Snyder, H. (2020). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. . En H. Snyder, *Literature review as a research methodology: An overview and guidelines*. (págs. 333-339).
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

- Solidaria., S. d. (2024). *Segmentación de entidades del Sector Financiero Popular y Solidario*. Segmentación de entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.: <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/01-Segmentacio%CC%81n-2024.pdf>
- Sviokla, J. J. (2015). *The Self-Made Manager: A Guide to Performance and Success*. . Taylor & Francis.
- Taylor, F. W. (1911). *Administración científica*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Ulrich, D. (2016). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.
- Ulrich, D., y Dulebohn, J. (2020). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill Education.
- Uquillas, I., y Cedeño, P. (2024). Calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), Ecuador. REINCISOL. *Revista de Investigación Científica y Social*, 3(6), 3202-3221. [https://doi.org/https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)3202-3221](https://doi.org/https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)3202-3221)
- Vera Castro, T. J. (2019). Uso de las KPI y su incidencia en el control de gestión en las pymes de Guayaquil. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Weber, J., y Schäffer, U. (2016). Performance Measurement and Management: A Systematic Literature Review and Development of a Conceptual Framework. *Journal of Management Accounting Research*., 28(2), 147-173.
- Werther, W. B. (2006). *Human Resource Management (8th ed.)*. McGraw-Hill.
- Zapata, V., Zárate, M., Aguilera, J., Zelaya, A., y Barrios, E. (2006). Indicadores de calidad en la gestión del personal. *Revista chilena de radiología*., 12(4), 157-160.

9 ANEXOS

Encuesta Gestión de Personas