

Optimización de la Gestión de Talento en Mbc: Propuesta Práctica para Centralizar el Seguimiento de Objetivos y KPI en LOTUS

José David Angarita

Alejandra León

Universidad de Manizales

Cohorte 27

Gerencia del talento humano en el mundo del trabajo: sociología del trabajo

Especialización en gerencia del talento humano

Descripción del problema

Caracterización

Para iniciar es importante mencionar que la empresa MBC tiene como misión ser un puente tecnológico entre Latinoamérica y Norteamérica, conectando talentos tecnológicos con empresas mediante servicios de outsourcing y staff augmentation. La empresa busca proporcionar soluciones tecnológicas y fomentar el crecimiento profesional y personal de sus empleados, dotándolos de las herramientas necesarias para el éxito (Departamento de Recursos Humanos de MBC, 2015/2023).

Su visión ambiciosa se refleja en la meta de conectar a más de 60 nuevos ingenieros de América Latina con empresas de Norteamérica para diciembre de 2024, demostrando su determinación en expandir su alcance y fortalecer relaciones mutuamente beneficiosas (Departamento de Recursos Humanos de MBC, 2015/2023).

La estructura organizativa de Mbc se compone de diversos departamentos funcionales, cada uno con un propósito específico para el funcionamiento exitoso de la empresa. Desde Tecnología (TI) y Creativo hasta Ventas y Finanzas, cada área desempeña un papel clave en la consecución de objetivos (Departamento de Recursos Humanos de MBC, 2015/2023).

El equipo de dirección, liderado por el CEO (Director Ejecutivo) y el COO (Director de Operaciones), se encarga de la toma de decisiones estratégicas y la coordinación entre los departamentos. La misión y visión de la empresa se traducen en acciones concretas, como la gestión eficiente de recursos por parte del equipo de dirección y la focalización en el crecimiento a través de la selección de talentos liderada por el Jefe de Talento Humano (Departamento de Recursos Humanos de MBC, 2023).

Adicionalmente, la empresa Mbc cuenta con un equipo de 60 empleados y se compromete a ofrecer un plan de carrera sólido y un sistema de bienestar completo, superando las convenciones. La empresa busca satisfacer las necesidades tecnológicas de empresas con equipos de desarrollo de software activos y un tamaño de menos de 500 empleados, ofreciendo servicios de staff augmentation y outsourcing (Departamento de Recursos Humanos de MBC, 2023).

Los valores corporativos de MBC incluyen tiempo, compromiso, calidad, empatía, lealtad y conexión, los cuales no solo definen su cultura sino que guían todas sus decisiones y acciones. Estos valores son esenciales para mantener relaciones positivas tanto con los empleados como con los clientes (Departamento de Recursos Humanos de MBC, 2023).

La empresa se encuentra ubicada en Estados Unidos, Mbc coordina sus operaciones desde su sede, donde se aborda su enfoque global. Los canales de comunicación, desde las interacciones directas entre el CEO (Director Ejecutivo) y el COO (Director de Operaciones) hasta las colaboraciones internas en las áreas funcionales, están diseñados para garantizar una comunicación efectiva y una coordinación fluida entre los equipos. En este entorno, la transparencia y colaboración son fundamentales para alcanzar los objetivos de la empresa, promoviendo una cultura de trabajo abierta y colaborativa (Departamento de Recursos Humanos de MBC, 2023).

Lotus

Es pertinente hablar sobre la plataforma Lotus, siendo esta una plataforma integral que funciona como un Sistema de Seguimiento de Solicitudes (ATS, por sus siglas en inglés) y una herramienta para evaluar el desempeño del personal. Permite un seguimiento detallado de los procesos para todos los clientes, asegurando una gestión eficiente. Además, facilita el control de los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para el equipo interno de MBC,

abarcando las áreas mencionadas anteriormente, como TI, Creativo, Ventas, Talento Humano y Recursos Humanos. Con Lotus , se pretende llevar un registro preciso de los hitos y metas, contribuyendo a la mejora continua y la optimización de los resultados en cada departamento (Departamento de Recursos Humanos de MBC, 2023).

Descripción del problema (que es, consecuencias, importancia de investigar)

En el marco operaciones internas de Mbc, surge una problemática central en la plataforma interna LOTUS, ya que solo el equipo de reclutamiento puede realizar seguimiento a sus objetivos en esta plataforma. Este obstáculo genera una distribución descentralizada de los datos, puesto que los demás departamentos se ven obligados a utilizar hojas de Excel en la suite de Google de la compañía para realizar sus propios seguimientos. La falta de una herramienta común para el seguimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs) resulta en un desorden generalizado, dificultando la coordinación efectiva y el acceso rápido a información crucial.

Esta limitación tiene repercusiones significativas en la operatividad de la empresa. La descentralización de los seguimientos lleva a la falta de cohesión entre los equipos, dificultando la sincronización de actividades y la toma de decisiones informada. La disparidad en los métodos de seguimiento también afecta la presentación de informes, ya que el equipo de reclutamiento tiene la capacidad de reflejar directamente sus métricas en la plataforma, mientras que otros departamentos dependen de plataformas externas. Esta falta de uniformidad en la presentación de datos crea inconsistencias y obstáculos adicionales en la evaluación global del rendimiento organizacional.

La necesidad de abordar esta limitación radica en la mejora sustancial de la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas. La centralización de los seguimientos y KPIs en LOTUS no solo facilitaría un acceso más rápido y eficiente a la información, sino que

también establecería un estándar uniforme para todos los equipos, promoviendo la coherencia y la transparencia. La implementación de este cambio no solo optimizaría la gestión interna, sino que también proporcionaría una plataforma sólida para la evaluación global del rendimiento organizacional. En última instancia, abordar esta limitación es esencial para alcanzar una mayor cohesión operativa y una toma de decisiones más fundamentada en Mbc.

Importancia para el campo del Talento Humano (Literatura)

Determinar cómo la situación problema afecta o interviene en el campo del talento Humano

En el cumplimiento de sus objetivos, la compañía Mbc utiliza actualmente el software interno LOTUS. Lotus es un software interno que funciona como ATS o Sistema de gestión del proceso de selección, en esta aplicación se puede llevar un seguimiento de todo el proceso de selección, desde el requerimiento o solicitud de personal, creación de la descripción del empleo, hasta la aprobación del candidato de todo el proceso; en esta aplicación los reclutadores pueden visualizar las vacantes que se encuentran abiertas, el cliente, la urgencia con la que se necesita el perfil, las responsabilidades de la persona, las cualificaciones, el presupuesto y todos los pormenores necesarios para iniciar un proceso de reclutamiento, de igual manera es posible revisar los datos de los candidatos, ver su experiencia y llevar un seguimiento de su proceso de selección que se encuentra definido en 4 pasos, postulación, revisión de reclutamiento, aprobación de TI y rechazado o contratado por el cliente, durante este proceso es posible dejar notas y/o comentarios sobre las entrevistas con el candidato y el feedback que da el cliente.

Todo este camino brinda como resultado los indicadores finales del equipo de reclutamiento, resumidos en

- Candidatos revisados: la revisión se realiza por un asesor determinado
- Candidatos aprobados: son todos aquellos candidatos que el reclutador considera aptos para la vacante y a quien le solicita entrevistas.
- Candidatos aprobados por TI: son todos aquellos candidatos que luego de tener entrevista con el reclutador son también considerados aptos en pruebas y/o entrevista técnica
- Efectividad: es la relación entre aprobados y aprobados por TI
- Efectividad general: es la relación entre la efectividad general del reclutador y la del equipo

De igual manera, el equipo tiene indicadores globales como:

- Total de postulados: Cuántos candidatos se registraron en la plataforma.
- Aprobados por MBC: Candidatos que llegaron a presentarse a un cliente.
- Total de contrataciones: Candidatos que son contratados por el cliente final.

El seguimiento que se realiza de manera interna en la organización hace resaltar las labores del mismo y permite al jefe del área poder tomar decisiones rápidas basadas en el comportamiento de los anteriores KPI de igual manera le permite realizar informes de manera rápida y oportuna a gerencia, además que es posible identificar de forma inmediata deficiencias en algún punto del proceso y corregirlo de manera rápida.

Es en este punto en donde los otros equipos brillan por su ausencia, para las demás áreas de la organización, el seguimiento de su desempeño se realiza por fuera de LOTUS, por lo general en hojas de Excel durante la semana, bajo indicadores que hasta el momento no han sido revisados en cuanto a su veracidad, y que son presentados a gerencia por medio de un informe general semanal recolectado por el líder de cada área.

Lo anterior propone deficiencias en el tiempo, ya que los líderes deben apartar un espacio para la recolección de información del equipo, la elaboración del informe y enviarlo para posterior revisión. Tampoco es posible detectar falencias de forma inmediata porque el seguimiento de hojas de Excel no reporta en tiempo real y de manera visual los altos y bajos en el desempeño de un equipo.

Para abordar esta situación, se propone la creación de un apartado específico dentro de la plataforma. Este apartado tendría como objetivo monitorear el flujo de trabajo de cada equipo, de manera similar a lo que se realiza con el equipo de reclutamiento. Permitiéndole de esta manera a todos los equipos tener la gestión de su desempeño de una forma similar a la que la tiene el equipo de reclutamiento. Este nuevo apartado se visualiza también como una herramienta de visualización de datos para el área de gerencia, con el propósito de facilitar la toma de decisiones de manera inmediata.

Es fundamental destacar que los recursos tecnológicos de la compañía permiten realizar ajustes en el proceso de seguimiento dentro de LOTUS. La implementación de este cambio no solo mejoraría la eficiencia, sino que centralizará la información y proporcionará una herramienta más poderosa para la toma de decisiones a nivel gerencial. A pesar de contar con KPIs definidos para cada área, la falta de un lugar claro de visualización e integración de información crea disparidades entre los equipos. En la actualidad, solo el equipo de reclutamiento puede llevar sus métricas dentro de la aplicación, lo que destaca al líder del área en términos de presentación de informes, ya que el movimiento del equipo se refleja directamente en la plataforma.

En última instancia, el objetivo primordial es centralizar toda la información y KPIs de los diferentes equipos de Mbc en un solo lugar. Este enfoque no solo mejoraría la cohesión y eficiencia, sino que también optimizaría la toma de decisiones a nivel organizacional.

Además, se busca identificar los KPI que en realidad sean indicadores de desempeño por equipo para integrarlos de manera efectiva dentro de la plataforma

Pregunta de investigación

¿Cómo puede implementarse de manera efectiva la centralización en la plataforma LOTUS para optimizar el seguimiento de objetivos y KPIs en el marco de la gestión de MBC?

Palabras claves: Centralización, plataforma, KPIs, eficiencia operativa, cohesión

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de centralización en la plataforma LOTUS para el seguimiento de objetivos y KPIs en MBC

Objetivos específicos.

- Evaluar las métricas actuales utilizadas por cada equipo en MBC para identificar áreas de mejora.
- Seleccionar los KPIs más relevantes y estratégicos que se alineen con los objetivos organizacionales.
- Diseñar una propuesta optimizada de la plataforma Lotus que destaque la integración de los KPIs.

Revisión de la Literatura y Referente Teórico

Estado del Arte

La gestión efectiva del talento es esencial para el éxito de cualquier organización, y en este contexto, la optimización de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) desempeña un papel crucial. En este conjunto de fuentes, se aborda la importancia de comprender a fondo qué están midiendo realmente los KPIs y cómo se pueden desarrollar, implementar y utilizar de manera efectiva (Xairo, 2023).

A continuación se presentan las investigaciones relacionadas con el proyecto. Se comenzará con investigaciones internacionales para obtener una perspectiva global sobre el tema. Posteriormente, se abordarán investigaciones nacionales para contextualizar los hallazgos en el ámbito local y asegurar una comprensión exhaustiva del tema en el contexto específico de interés.

Como mencionado previamente, el inicio de la investigación se enfocará en estudios internacionales. Uno de los primeros recursos examinados es el artículo titulado "¿Qué están midiendo realmente tus KPIs?". Este estudio revela que los indicadores clave de rendimiento (KPIs) no solo se limitan a métricas simples, sino que están intrínsecamente relacionados con las interacciones entre las partes interesadas. Se destaca cómo las acciones de una parte afectan las respuestas de otra, lo que conduce a una comprensión más profunda de la verdadera naturaleza de los KPIs. Este artículo resulta fundamental para comprender que los KPIs no se limitan a mediciones cuantitativas, sino que también abarcan las relaciones con las partes interesadas. Además, ofrece una perspectiva estratégica sobre cómo los KPIs pueden influir en las dinámicas organizacionales (Kenny, 2020).

También, se revisó el libro "Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs" el cual proporciona una guía completa y práctica para el desarrollo y la implementación de KPIs efectivos. Su enfoque en un modelo de 12 pasos ha ayudado a varias organizaciones a mejorar su rendimiento general. Esta guía es esencial para desarrollar una comprensión detallada de cómo identificar, implementar y utilizar KPIs efectivos. Sus pautas y el modelo de 12 pasos ofrecen una estructura práctica para mejorar el rendimiento general (Parmenter, 2015).

Adicional a ello, se investiga el artículo titulado "Towards Key Performance Indicators of Research Infrastructures" el cual revela diferencias significativas en la relevancia de ciertos indicadores en infraestructuras de investigación, proporcionando una mejor comprensión de los KPIs en este contexto específico. Este artículo proporciona una perspectiva única sobre la aplicación de KPIs en el contexto específico de infraestructuras de investigación, ofreciendo insights valiosos sobre cómo adaptar los indicadores a entornos especializados (Cugmas et al., 2019).

Se revisó una investigación titulada "The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance" la cual indica que medir el rendimiento en varios aspectos tiene un impacto significativo positivo en el rendimiento general de las organizaciones, ofreciendo una perspectiva más amplia sobre la influencia de los KPIs. Al abordar múltiples dimensiones del rendimiento organizacional, en esta investigación se ofrece una visión integral de cómo diferentes aspectos, desde costos hasta satisfacción del cliente, contribuyen al éxito general de una organización (Ishaq et al., s.f).

Adicional a ello, en el libro llamado "Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs" se refuerza la importancia de identificar y comprender los KPIs clave, permitiendo decisiones más informadas y mejoras en el

rendimiento general de la organización. Reforzando la guía de Parmenter, este libro proporciona más ejemplos y enfoques para identificar KPIs clave. Su contenido complementario puede enriquecer la comprensión de cómo aplicar estos conceptos en un contexto específico como MBC (Parmenter, 2010).

En el artículo "KPIs - The Metrics That Drive Performance Management" se proporcionan pautas útiles para elegir los KPIs más apropiados y significativos, lo que ha permitido a las organizaciones medir y mejorar su rendimiento de manera más efectiva. Ofreciendo pautas específicas sobre la selección y gestión de KPIs, este artículo es útil para comprender cómo los KPIs pueden impulsar efectivamente el rendimiento organizacional. También proporciona consejos para evitar trampas comunes en su implementación (Bauer, 2004).

La tesis "Implementación de key performance indicators como herramienta de evaluación de desempeño" muestra que la implementación de los Indicadores Clave de Rendimiento como una herramienta de evaluación del rendimiento puede ser efectiva para medir el rendimiento de los empleados y las operaciones de la empresa. Esta tesis destaca cómo la implementación práctica de KPIs puede ser una herramienta efectiva para evaluar el rendimiento de los empleados y las operaciones. Proporciona una visión específica sobre la aplicación en situaciones del mundo real (Valenzuela, 2019).

Otro de los artículos investigados tenía como objetivo presentar la importancia que tiene la utilización de los indicadores claves de desempeño al ser aplicados en la gerencia estratégica de las empresas de salud; obteniendo como resultado que el continuo monitoreo del ambiente competitivo en el que las empresas pueden estar inmersas, permite la adaptación de los métricos de acuerdo con los cambios del entorno. En la medida en que los métricos permitan a la empresa volverse líquida, es decir, facilitar que se amolde a los

cambios en el medioambiente económico, se facilitará la toma de decisiones de negocios eficaces y oportunas (Arosemena, 2022).

Adicionalmente, se revisa un artículo llamado “la evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores” la cual indica que el desempeño laboral puede medirse mediante una evaluación donde el colaborador manifiesta las capacidades profesionales obtenidas a un nivel individual, por ello se lo cataloga como un proceso trascendental para el éxito de la organización; obteniendo como resultado que el 65.9% de las empresas cuentan con un método para evaluar el desempeño laboral orientado en la medición del cumplimiento de metas, mientras que el 34.1% de las empresas no cuentan con un método para evaluar el desempeño de sus colaboradores ya que se centran en la ejecución de actividades para alcanzar resultados colectivos, más no se enfocan en el nivel de productividad individual (Guartan et al., 2019).

También, se revisa una investigación llamada “Nivel de cumplimiento de los Indicadores KPI, y su incidencia en el estado de resultados de la empresa FATEXA E.I.R.L. Lima, 2018-2020” la cual tenía como objetivo determinar el nivel de cumplimiento de los indicadores KPI y su incidencia en los estados de resultados de la empresa. El resultado obtenido en el nivel de cumplimiento de los KPI es aceptable, ya que favoreció en el incremento de las ventas y a minimizar los tiempos de producción, reflejándose en el estado de resultados. En conclusión, los KPI son una herramienta de mejora a futuro, debido a que se diseñan y amoldan según la necesidad de la empresa y, además, permiten la evolución de las ventas y la reducción de costos en el área de producción (Marquez y Saldaña, 2021).

Ahora bien, la investigación se enfocará en estudios y se dará inicio con el artículo titulado “importancia de los KPIS en el desarrollo de los objetivos de calidad en las organizaciones” el cual tenía como objetivo encontrar la importancia de los indicadores de

gestión y lo que aportan al desarrollo de calidad de las empresas y cuáles son sus bases para la toma de decisiones organizacionales; ya que brindar una buena experiencia es la clave para el éxito de cualquier empresa. Los KPIs pueden impactar de manera significativa las experiencias de las personas de la empresa y de sus clientes, debido a que son una forma de medir la estrategia y visión del negocio, permitiendo a la organización saber cual es el camino para seguir y hacer mejoras en las diferentes áreas. Es por ello que concluyeron que los indicadores de gestión o KPIs, son herramientas muy útiles en las empresas para poder medir, evaluar y tener un resultado que le permita entrar a realizar un mejoramiento inmediato, para que pueda seguir cumpliendo los objetivos organizacionales y sobre todo manteniendo viva la estrategia (Amaya, 2020)

También, en la investigación llamada "Diseño y formulación de indicadores claves de rendimiento (kpi) en el área de formación de la unidad de gestión humana de la universidad de los andes" se demuestra que el diseño y la formulación de indicadores clave de rendimiento en el área de formación pueden ser efectivos para medir y mejorar la eficacia de los programas de formación. Este trabajo demuestra cómo los KPIs pueden aplicarse con éxito en el área de formación, brindando una perspectiva práctica sobre la medición y mejora de la eficacia de los programas de formación (Salcedo, 2016).

En otra investigación se propone un método efectivo para definir KPIs basados en objetivos de mejora, lo que puede ayudar a las organizaciones a alinear sus KPIs con sus objetivos estratégicos. Es por esto, que en esta tesis se introduce un método efectivo para definir KPIs alineados con objetivos de mejora. Este enfoque puede ser valioso para garantizar que los KPIs estén alineados estratégicamente con los objetivos específicos de MBC (Villa, 2015).

Adicionalmente, se encontró un artículo llamado “Importancia y ventajas de los KPIs en los proyectos: enfoque de procesos en el sector petrolero” el cual tenía como objetivo determinar las ventajas y la importancia de los KPI en las organizaciones y los proyectos, realizando énfasis en el desarrollo de una estructura documental de los KPI mediante ejemplos y evidencias en proyectos del sector petrolero. En esta investigación se logra evidenciar y se concluye que los KPI suelen estar asociados con la estrategia de la organización, siendo así la herramienta de la comunicación y el indicador clave del rendimiento ya que sus principales objetivos son medir los niveles de servicio, diagnosticar la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos y motivar al equipo responsable de lograr los objetivos reflejados en el KPI y hacer un progreso continuo (Ortiz, 2021)

En otra investigación titulada “la importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas” se mencionan temas actuales de gran importancia, relacionados con el entorno económico mundial y la manera en que esto origina una alta incertidumbre a las organizaciones, debido al deterioro del ingreso nacional por causa de la caída del precio del petróleo, la reforma tributaria y la desaceleración de la economía del país; los KPIs van a proporcionar información que apoya la toma de decisiones, lo que permite lograr un conocimiento mucho más profundo de los procesos y su relación con los responsables de los mismos. En este artículo se concluye que los indicadores de gestión son una herramienta práctica que permite a las organizaciones realizar un seguimiento y control a sus actividades y procesos para la toma oportuna de decisiones y su importancia radica en que aportan información relevante para la toma de decisiones en tiempo real en cada uno de las fases del ciclo organizacional (planeación, ejecución, seguimiento y correcciones o ajustes) (Monroy y Simbaqueba, 2017).

En conjunto, estos quince recursos ofrecen una visión integral de la importancia, desarrollo, implementación y aplicación práctica de los KPIs en la gestión de talento, proporcionando una base sólida para tu estudio sobre la optimización de la gestión de talento en el contexto de MBC.

Conceptos

El presente estudio consiste en investigar sobre la importancia de la optimización de la gestión de talento en Mbc, la cual hace alusión a mejorar y perfeccionar los procesos y prácticas relacionados con la gestión del personal en una organización; lo que implica utilizar estrategias y herramientas eficientes para reclutar, seleccionar, capacitar, retener y motivar a los empleados de la empresa.

Según Rojas (2014) La optimización en el área de talento humano busca maximizar la productividad y la eficiencia de los colaboradores, asegurar que estén bien capacitados y motivados para cumplir con sus responsabilidades laborales y garantizar que la empresa cuente con el talento adecuado para alcanzar sus objetivos a largo plazo de igual manera que exista una adecuada relación entre vida y trabajo.

Es por esto, que se hace necesario mencionar algunas de las prácticas comunes para optimizar la gestión en el área de talento humano, en las cuales se encuentran las siguientes:

1. Reclutamiento eficiente: Utilizar métodos efectivos para atraer candidatos calificados y seleccionar a las personas adecuadas para los puestos vacantes en la empresa.(Rojas, 2014)

2. Capacitación y desarrollo: Proporcionar programas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos de los colaboradores, permitiéndoles crecer profesionalmente (Rojas, 2014)

3. 3.Evaluación de desempeño: La evaluación de desempeño es un proceso mediante el cual se analiza y valora el rendimiento laboral de un individuo en relación con los objetivos y las expectativas establecidas por la organización

4. Retención del talento: Identificar y retener a colaboradores talentosos, ofreciéndoles oportunidades de crecimiento, beneficios competitivos y un buen ambiente laboral

5. Comunicación efectiva: Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes entre los colaboradores y la dirección para fomentar un ambiente colaborativo y productivo

6. Automatización de procesos: Utilizar tecnología para automatizar tareas repetitivas y administrativas, lo que permite a los profesionales de recursos humanos centrarse en actividades estratégicas y de alto valor

7. Análisis de datos: Utilizar herramientas de análisis de datos para evaluar tendencias, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas basadas en datos con respecto a la gestión del talento

Es por esto que, optimizar gestiones en el área de talento humano implica implementar prácticas y procesos efectivos que ayuden a atraer, desarrollar, retener y gestionar el talento de la organización de manera eficiente y estratégica, que desde un punto de vista general es el objetivo de la plataforma LOTUS y hacia donde sé encaminando su desarrollo (Rojas, 2014).

La optimización en esta área podría contribuir significativamente a centralizar los objetivos de la empresa al alinear las estrategias y prácticas de recursos humanos con los objetivos generales de la organización (Rojas, 2014). Por lo anterior, se plantea la necesidad de tener en cuenta que mediante el presente trabajo se busca optimizar el área del talento humano mediante la elaboración de una propuesta de integración de KPI en el software interno de la organización.

Basando la visión en los aportes de Rojas (2014) y adoptando una visión integral y global del talento humano, la misión es avanzar en la mejora continua del rendimiento del área. Se dedica a perfeccionar diversos aspectos con especial atención en los siguientes factores clave, con el propósito de fomentar un ambiente de trabajo óptimo y favorecer el crecimiento sostenible de las áreas internas de la organización:

1. Selección adecuada de colaboradores: Al optimizar los procesos de reclutamiento y selección, las empresas pueden asegurarse de contratar colaboradores que no solo tengan las habilidades técnicas necesarias, sino también que se alineen con la cultura y los valores de la empresa. Esto garantiza que todos los empleados estén enfocados en objetivos comunes y compartan la visión de la empresa (Rojas, 2014)

2. Desarrollo de habilidades y competencias: Mediante programas de capacitación y desarrollo, los colaboradores pueden adquirir habilidades y competencias específicas que son relevantes para los objetivos estratégicos de la empresa. Esto ayuda a construir una fuerza laboral capacitada y competente que puede contribuir eficazmente a los objetivos de la organización

3. Evaluación del desempeño alineada con los objetivos: Al implementar sistemas de evaluación del desempeño que estén vinculados a los objetivos de la empresa, las organizaciones pueden asegurarse de que los colaboradores sean evaluados en función de su contribución hacia esos objetivos. Esto fomenta un enfoque centrado en los resultados y alienta a los empleados a trabajar hacia metas compartidas (Rojas, 2014)

4. Retención y motivación: La optimización en la gestión del talento humano implica también crear un ambiente laboral positivo y motivador. Colaboradores satisfechos y comprometidos son más propensos a trabajar hacia los objetivos de la empresa. La retención del talento asegura que la experiencia y el conocimiento de los empleados estén disponibles a largo plazo para contribuir a los objetivos empresariales

5. Análisis de datos para la toma de decisiones: Utilizar análisis de datos en el área de talento humano puede proporcionar información valiosa sobre tendencias y patrones en el rendimiento y la productividad de los colaboradores. Esto permite tomar decisiones basadas en datos para ajustar estrategias y tácticas de recursos humanos que estén alineadas con los objetivos generales de la empresa (Rojas, 2014)

6. Comunicación y alineación: Optimizar la comunicación interna asegura que todos los colaboradores comprendan los objetivos de la empresa, cómo su trabajo contribuye a esos objetivos y cómo están conectados con la misión más amplia de la organización. Una comunicación clara y regular ayuda a alinear a los empleados hacia metas comunes (Rojas, 2014).

Con lo mencionado anteriormente, Según Ortiz (2021) es necesario tener en cuenta que en este proyecto se incluyen los KPIs o Indicadores Clave de Desempeño por sus siglas en inglés (Key Performance Indicators), la cuales son medidas específicas utilizadas por las

organizaciones para evaluar su progreso hacia metas y objetivos establecidos. Trabajar con KPIs en las empresas es importante por varias razones:

1. Evaluación del Rendimiento: Los KPIs proporcionan una forma objetiva de medir el rendimiento de la empresa en relación con sus metas y objetivos. Permiten a las empresas evaluar qué tan bien están logrando sus metas y dónde hay margen para mejorar

2. Toma de Decisiones Basada en Datos: Los KPIs ofrecen datos cuantitativos y específicos que respaldan la toma de decisiones informadas. Las decisiones basadas en datos son más precisas y efectivas para dirigir la empresa hacia el éxito

3. Identificación de Áreas de Mejora: Al monitorear KPIs, las empresas pueden identificar áreas que requieren mejoras y ajustar estrategias y operaciones en consecuencia. Esto ayuda a optimizar los procesos y recursos para lograr un rendimiento superior

4. Alineación con Objetivos Empresariales: Los KPIs se pueden diseñar para medir el progreso hacia objetivos específicos de la empresa. Al trabajar con KPIs, las empresas pueden asegurarse de que todas las áreas y departamentos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización (Ortiz, 2021)

5. Motivación y Compromiso: Establecer KPIs claros y alcanzables proporciona a los colaboradores un sentido de propósito y dirección. Cuando los colaboradores comprenden cómo su trabajo contribuye a los KPIs y, por ende, a los objetivos de la empresa, están más motivados y comprometidos con su trabajo

6. Medición de Eficiencia y Productividad: Los KPIs pueden medir la eficiencia y productividad en diversos aspectos, como la gestión del talento, la producción, las ventas y el servicio al cliente. Esto permite a las empresas identificar prácticas eficaces y tomar medidas para mejorar la eficiencia y reducir costos innecesarios

7. Evaluación del Cumplimiento Regulatorio: Para ciertas industrias, los KPIs pueden ayudar a garantizar que la empresa cumple con regulaciones y estándares específicos del sector. Esto es crucial para evitar sanciones y mantener la reputación de la empresa (Ortiz, 2021)

Después de analizar los conceptos anteriores, se tiene como conclusión que trabajar en la optimización de gestiones en el área de talento humano, centralizar los objetivos de la empresa y utilizar KPIs de manera efectiva son prácticas interrelacionadas que contribuyen significativamente al éxito empresarial. Al optimizar las gestiones en recursos humanos, las empresas pueden asegurar una fuerza laboral eficiente y comprometida. La centralización de objetivos garantiza que todos los departamentos trabajen hacia metas comunes, fomentando la cohesión y el enfoque estratégico. Además según Saenz (2012), el uso adecuado de KPIs proporciona una forma cuantificable y objetiva de medir el progreso, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas. En conjunto, estas prácticas ayudan a las empresas a adaptarse, mejorar su eficiencia, maximizar la productividad y mantenerse competitivas en el mercado

Marco Teórico

Como se mencionó anteriormente, este estudio consiste en investigar sobre la importancia de la optimización de la gestión de talento en Mbc, la cual hace alusión a mejorar y perfeccionar los procesos y prácticas relacionados con la gestión del personal en una organización.

Para iniciar, la optimización de las gestiones en el área de talento humano son esenciales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. Después de una revisión de literatura, se ha encontrado que Dave Ulrich, siendo este un autor importante en el campo de la gestión y en su publicación *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, un influyente profesor, autor y consultor en recursos humanos; ha desarrollado teorías y modelos que han ayudado a las empresas a optimizar sus prácticas de gestión del talento resaltado en numerosas publicaciones como por Pelcastre, (2023) en su publicación *Evolución estratégica del Rol de Recursos Humanos: De la gestión operativa a la creación de valor*.

Resaltando lo anterior es Pelcastre (2023) quien cita a Ulrich donde resalta las prácticas de recursos humanos se alinean estrechamente con los objetivos estratégicos de la empresa. Según Ulrich, las organizaciones deben optimizar su gestión del talento, enfocándose en los siguientes aspectos clave:

- **Alineación Estratégica:** La gestión del talento debe estar alineada con la estrategia global de la organización. Los profesionales de recursos humanos deben comprender los objetivos de la empresa y desarrollar prácticas que respalden esos objetivos.
- **Arquitectura de Recursos Humanos:** Esto implica diseñar una estructura organizativa y roles de trabajo que permitan a los colaboradores contribuir eficazmente al logro de los

objetivos empresariales. La estructura debe ser flexible y adaptarse a medida que cambian las necesidades del negocio.

- **Cultura y Capacidades:** Ulrich (1970), enfatiza la importancia de cultivar una cultura organizacional que fomente la innovación, el aprendizaje continuo y la colaboración. Además, las organizaciones deben desarrollar las capacidades necesarias en su fuerza laboral para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.
- **Medición y Análisis:** Las empresas deben medir el impacto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño organizacional. Esto implica utilizar KPIs y análisis de datos para evaluar la efectividad de las políticas y programas de recursos humanos y hacer ajustes según sea necesario.
- **Partnership (Socios Estratégicos):** Los profesionales de recursos humanos deben ser socios estratégicos en la organización, colaborando estrechamente con los líderes empresariales para identificar desafíos y oportunidades relacionados con el talento. Esto implica una comunicación abierta y una comprensión profunda de las necesidades del negocio

Mencionado lo anterior, implementar las ideas de autores influyentes como Dave Ulrich puede ayudar a las organizaciones a optimizar sus gestiones en el área de talento humano, asegurando que estén alineadas con los objetivos estratégicos y contribuyan significativamente al éxito a largo plazo de la empresa.

La centralización de los KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) es esencial para una gestión empresarial efectiva, ya que ofrece múltiples beneficios. La centralización de los KPIs facilita una visión integral del rendimiento de la organización, permitiendo a los líderes empresariales evaluar diferentes áreas de la empresa en una sola plataforma, lo cual es crucial para identificar tendencias y patrones significativos (Ortiz, 2021). Esta centralización también

promueve la toma de decisiones informadas, proporcionando a los directivos datos precisos y actualizados, lo que reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos al basar las decisiones en información confiable y en tiempo real.

Además, la centralización de los KPIs favorece la coordinación y alineación dentro de la empresa, asegurando que todos los departamentos y equipos estén sincronizados con los objetivos estratégicos de la organización. Esta alineación fomenta la cohesión organizacional, ya que los equipos comparten una visión común de los KPIs y coordinan esfuerzos para alcanzar metas compartidas. Asimismo, la centralización ayuda a identificar áreas de mejora, permitiendo a las empresas enfocarse en mejorar sectores de bajo rendimiento, lo que conduce a una asignación de recursos más efectiva y a mejoras palpables en el rendimiento organizacional (Ortiz, 2021).

La eficiencia operativa también se ve potenciada por la centralización de los KPIs, simplificando el proceso de recopilación y análisis de datos y permitiendo a los colaboradores acceder fácilmente a la información relevante sin necesidad de recurrir a múltiples fuentes. Este enfoque ahorra tiempo y recursos, y es un aspecto destacado en el trabajo de Bernard Marr, un referente en la gestión del rendimiento, quien ha escrito extensamente sobre el uso efectivo de los KPIs en las organizaciones modernas (Marr, 2013).

Investigaciones adicionales respaldan la importancia de la toma de decisiones basada en datos para mejorar el rendimiento empresarial. La capacidad de las empresas para aprovechar datos de sistemas de tecnología de la información, como ERP, CRM y SCM, es fundamental en este proceso (Brynjolfsson, Hitt, & Kim, 2011). Además, se argumenta que los KPIs deben ser el punto de partida en el camino hacia la toma de decisiones basada en datos, priorizando actividades y recursos en función de mejorar el rendimiento de la empresa (Tallon, 2007).

En resumen, la centralización de los KPIs es esencial para obtener una comprensión clara y completa del rendimiento organizacional, lo que a su vez facilita la toma de decisiones informada, la mejora continua y la alineación de la organización con sus objetivos estratégicos.

Ahora bien, es necesario demostrar la importancia sobre relación que tiene la centralización de los seguimientos y KPIs en plataformas empresariales, que en este caso es la plataforma “LOTUS” ya que las herramientas de gestión empresarial proporcionan varios beneficios; en primer lugar se obtiene acceso centralizado a la Información, en donde los datos están disponibles en un solo lugar, lo que facilita el acceso a la información relevante para los empleados en toda la organización, lo que mejora la toma de decisiones informadas; en segundo lugar, se obtiene una consistencia y uniformidad ya que al utilizar una plataforma centralizada, se pueden establecer estándares y procedimientos uniformes para el seguimiento de KPIs. Esto asegura que todos los departamentos y equipos estén utilizando la misma metodología y criterios para evaluar el rendimiento, lo que mejora la consistencia y la comparabilidad de los datos (Ortiz, 2021).

En tercer lugar, se tienen los análisis y evaluaciones eficientes, porque una plataforma centralizada permite realizar análisis más eficientes y exhaustivos de los datos. Las herramientas integradas en la plataforma pueden ayudar a generar informes detallados, identificar tendencias y patrones, y evaluar el progreso hacia los objetivos empresariales de manera más efectiva. En cuarto lugar se encuentra la comunicación y transparencia, ya que la centralización de datos en una plataforma empresarial fomenta la transparencia y la comunicación en la organización, los equipos pueden compartir fácilmente información sobre el progreso de los KPIs, lo que promueve una comprensión común de los objetivos y las metas de la empresa (Ortiz, 2021).

Finalmente, se facilita la Toma de Decisiones Estratégicas, ya que al contar con datos actualizados y precisos en una plataforma centralizada, los líderes empresariales pueden tomar decisiones estratégicas fundamentadas. Esto es crucial para adaptar las estrategias empresariales en respuesta a cambios en el mercado y las condiciones empresariales. Mencionado lo anterior, la centralización de los seguimientos y KPIs en una plataforma empresarial como "LOTUS" mejora la eficiencia operativa, facilita la toma de decisiones informadas y promueve la colaboración y la transparencia en la organización, contribuyendo así al éxito a largo plazo de la empresa.

Adicionalmente, es necesario destacar que en esta investigación es sumamente relevante la estandarización en las empresas, ya que esta juega un papel fundamental en la mejora de la eficiencia, la calidad y la consistencia de los procesos y operaciones. Uno de los autores importantes que ha abordado la importancia de la estandarización en el ámbito empresarial es Frederick Winslow Taylor, a menudo considerado el padre de la administración científica.

Taylor (en el siglo XIX al siglo XX) enfatizó la necesidad de estandarizar los métodos y procesos de trabajo para maximizar la productividad y la eficiencia. Algunas de las razones clave por las cuales la estandarización es importante en las empresas son:

1. Mejora de la Eficiencia: La estandarización de procesos permite identificar las mejores prácticas y eliminar ineficiencias. Al tener procedimientos estandarizados, las tareas se pueden realizar de manera más rápida y efectiva, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa

2. Consistencia en la Calidad: Al estandarizar los métodos de trabajo, se asegura una mayor consistencia en la calidad de los productos o servicios entregados. Los estándares

permiten establecer criterios claros para la calidad, facilitando el cumplimiento de las expectativas del cliente (Gonzalo, 2023).

3. Reducción de Errores: Los procedimientos estandarizados ayudan a reducir la posibilidad de errores y malentendidos. Al seguir un conjunto predeterminado de pasos, se minimizan los errores humanos y se mejora la precisión en la ejecución de tareas.

4. Facilita la Formación: Los nuevos empleados pueden ser entrenados de manera más efectiva cuando los procesos están estandarizados. La documentación clara de los procedimientos estándar sirve como una guía para la capacitación y ayuda a los empleados a comprender rápidamente cómo realizar sus tareas de manera correcta (Gonzalo, 2023).

5. Facilita la Mejora Continua: La estandarización proporciona una base sólida para la mejora continua. Al tener procesos claramente definidos y estandarizados, las empresas pueden medir el rendimiento actual, identificar áreas de mejora y realizar ajustes para optimizar aún más sus operaciones.

6. Aumento de la Competitividad: Las empresas que pueden ofrecer productos o servicios consistentes y de alta calidad tienen una ventaja competitiva en el mercado. La estandarización contribuye directamente a la capacidad de una empresa para competir eficazmente al ofrecer resultados confiables y predecibles a los clientes.

En resumen, basados en el autor mencionado la estandarización en las empresas es esencial para mejorar la eficiencia, garantizar la calidad, reducir errores y facilitar la mejora continua, lo que contribuye significativamente al éxito y la competitividad en el mercado.

Si bien, para completar el proceso de mejora continua es necesario la realización de encuentros entre los miembros de la empresa, por medio de reuniones periódicas o incluso grupos focales ya que estas son herramientas importantes en el contexto empresarial para

fomentar la comunicación efectiva, la colaboración y la toma de decisiones informadas. Aunque no hay un autor específico que se haya centrado únicamente en las reuniones y los grupos focales, varios expertos en gestión y comunicación han destacado la importancia de estas prácticas en el entorno empresarial (Gonzalo, 2023).

Segun Lencioni (2022) algunas razones clave por las que las reuniones y los grupos focales son importantes en las empresas son:

1. **Comunicación Efectiva:** Las reuniones proporcionan un espacio para la comunicación cara a cara, lo que facilita la comprensión mutua y reduce malentendidos. Los grupos focales permiten obtener comentarios detallados y perspectivas profundas de los participantes, lo que puede informar decisiones empresariales.

2. **Resolución de Problemas:** Las reuniones y los grupos focales ofrecen un entorno estructurado para identificar y abordar problemas. Los participantes pueden compartir ideas, plantear preocupaciones y colaborar en la búsqueda de soluciones.

3. **Toma de Decisiones Inclusiva:** Las reuniones y grupos focales permiten que diversas voces sean escuchadas. Esto es crucial para tomar decisiones inclusivas que consideren diferentes perspectivas y experiencias, lo que puede conducir a decisiones más equitativas y bien fundamentadas.

4. **Generación de Ideas Creativas:** Las sesiones de grupo pueden estimular la creatividad y la innovación. Las personas pueden construir ideas sobre las contribuciones de los demás, lo que puede llevar a soluciones innovadoras y estrategias empresariales creativas.

5. **Fomento de la Cohesión del Equipo:** Las reuniones regulares pueden fomentar la cohesión del equipo al permitir que los miembros del equipo se conozcan mejor, compartan

experiencias y desarrollen relaciones laborales sólidas. Esto puede fortalecer la colaboración y mejorar la dinámica del equipo.

6. Retroalimentación Constructiva: Los grupos focales son especialmente útiles para recopilar retroalimentación detallada y específica de clientes, empleados u otros grupos de interés. Esta retroalimentación puede ser invaluable para mejorar productos, servicios o procesos empresariales.

7. Compromiso y Sentido de Pertenencia: La participación activa en reuniones y grupos focales puede aumentar el compromiso de los empleados y su sentido de pertenencia a la organización. Sentirse escuchado y valorado puede mejorar la satisfacción laboral y la retención de empleados.

En resumen, las reuniones y los grupos focales son herramientas importantes para fomentar la comunicación, resolver problemas, tomar decisiones inclusivas, generar ideas creativas, fortalecer la cohesión del equipo, recopilar retroalimentación valiosa y mejorar el compromiso de los empleados en las empresas. Estas prácticas ayudan a las organizaciones a funcionar de manera más efectiva y a adaptarse a los desafíos en un entorno empresarial dinámico (Lencioni, 2022).

Metodología

Este estudio se fundamenta en un enfoque cualitativo, de tipo participativo, destacando la importancia de comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes y su contexto natural, conforme a Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (1998). Se enfatiza la recolección de datos no numéricos a través de entrevistas y experiencias directas con los equipos, quienes aportaron sus Key Performance Indicators (KPIs) individualmente, para preservar la objetividad y profundizar en las preguntas de investigación desde marcos interpretativos como el interaccionismo y el constructivismo.

Para complementar el enfoque participativo adoptado en esta investigación para mejorar la gestión del talento en MBC, se utilizaron grupos focales como técnica de recolección de información apoyados en una entrevista semi-estructurada para estandarizar los resultados obtenidos (anexo). Los grupos focales se basaron en entrevistas grupales semi-estructuradas, (virtuales) donde se abordaron temas propuestos por los investigador. Esta técnica resultó útil para explorar actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones de los participantes respecto a la forma en que se han estructurado los KPI's dentro de MBC. La interacción grupal permitirá obtener una riqueza de información que no sería fácil de obtener con otros métodos, así como múltiples perspectivas y procesos emocionales dentro del contexto del grupo (Escobar y Bonilla, 2009).

Durante estas reuniones, llevadas a cabo mediante videollamada, se implementó un procedimiento estructurado. Inicialmente, se realizaron preguntas propuestas para obtener información detallada sobre los KPIs de cada equipo. Estas preguntas fueron diseñadas para asegurar una recopilación uniforme de datos entre todas las áreas de la organización.

Se llevaron a cabo dos reuniones con cada equipo. La primera tuvo lugar antes de la extracción de los KPIs. Durante esta sesión, se recopiló información sobre los KPIs actuales y se evaluaron en conjunto. Posteriormente, se realizó una segunda reunión después de extraer los KPIs, permitiendo una evaluación más detallada y la creación de un mapa de los indicadores clave en cada área.

Este enfoque participativo y estructurado pretende garantizar la obtención de información homogénea y valiosa de cada equipo, contribuyendo así a la mejora continua de la gestión de talento en MBC.

Segunda etapa: Desarrollo del Proyecto.

Con el propósito de lograr una uniformidad en la revisión de los Key Performance Indicators (KPIs) en todas las áreas de la organización, se ha implementado un proceso estructurado. Este procedimiento tiene como objetivo asegurar que los indicadores seleccionados estén alineados de manera efectiva con los objetivos estratégicos de la empresa, proporcionando así una representación precisa del rendimiento en cada área. A continuación, se describen los pasos específicos establecidos para llevar a cabo la revisión de los KPIs con cada equipo.

Procedimiento para Refinar Objetivos y KPIs:

Paso 1: Evaluar las métricas actuales utilizadas por cada equipo en MBC para identificar áreas de mejora.

1.1 Envío de Correo Electrónico de Notificación:

- Envía un correo electrónico detallado que incluya la fecha, hora y propósito de la reunión.
- Adjunta un recordatorio sobre la importancia de la revisión individual de KPIs de su área.

1.2 Instrucciones para Preparar KPIs:

- Proporciona información sobre que es un KPIs y en donde pueden revisarlos.
- Sugerir la inclusión de ejemplos concretos y datos relevantes en caso de ser necesarios.

1.3 Creación de Documentación de Apoyo:

- Prepara un documento guía que explique el contexto y la importancia de la revisión de KPIs.

Paso 2: Reunión Inicial por Video Llamada

2.1 Verificación de Participación:

- Al inicio de la reunión, verificamos la participación de todos los miembros y aseguramos que estén listos para compartir sus KPIs.

2.2 Introducción Detallada:

- Se realiza na introducción detallada explicando el propósito de la reunión y la importancia de la participación activa de cada miembro.

2.3 Establecimiento de Normas:

- Se establecen normas claras para la discusión, fomentando un ambiente abierto donde los miembros se sientan cómodos, compartiendo y discutiendo.

Paso 3: Extracción de información

Se realizan preguntas previamente estructuradas a manera de cuestionario en donde el equipo responderá procurando la participación, esta encuesta no se utiliza como un instrumento de medición si no como una herramienta que dirige el flujo de la conversación hacia el objetivo del estudio.

Adjunto (cuestionario)

3.1 Análisis Colaborativo:

-Se fomenta un análisis colaborativo durante la segunda reunión, alentando la discusión y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo a medida que se avanza en la conversación.

Paso 5: Seleccionar los KPIs más relevantes y estratégicos que se alineen con los objetivos organizacionales.

5.1 Análisis de Resultados Anteriores:

-Se inicia el proceso de revisión analizando los resultados y la retroalimentación de la reunión anterior.

- Se Destacan los aportes importantes

5.2 Sesiones Individuales de Retroalimentación:

- Se organiza sesiones individuales con cada miembro del equipo para obtener retroalimentación más detallada y específica sobre sus percepciones de las métricas internas.

Paso 6: Aprobación

-Se organiza una sesión final para presentar los resultados de las sesiones y KPIs mejorados y obtener la aprobación final de todos los miembros del equipo.

-Se permite tiempo para discusiones y ajustes finales.

Este enfoque meticuloso y detallado busca garantizar la obtención de información homogénea y valiosa de cada equipo.

Luego de establecer el procedimiento de evaluación estandarizado de KPIs, se implementó la estrategia en cada área de la empresa. El enfoque consistió en explicar claramente el propósito de este ejercicio, promoviendo la participación natural y voluntaria de cada miembro del equipo que se explican a continuación

Resultados

En Mbc, la adaptación y gestión eficaz de los Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) son esenciales para fomentar el crecimiento y la innovación. Evaluar las métricas actuales utilizadas por cada equipo en MBC para identificar áreas de mejora, es crucial para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción laboral. Este estudio seleccionó los KPIs más relevantes y estratégicos que se alinean con los objetivos organizacionales. Al examinar la participación, el seguimiento, y el ajuste crítico de KPIs en áreas clave Tecnología (TI), Creativo, Talento Humano, Ventas y Gerencia, se busca no solo entender el impacto de estas métricas en la productividad y el bienestar de los empleados, sino también destacar cómo la eliminación selectiva y el consenso en KPIs pueden conducir a una mayor cohesión y rendimiento organizacional a la vez que se diseña una propuesta optimizada para la actualización de la plataforma Lotus que destaque la integración de los KPIs estudiados. Todo esto apoyados en una metodología cualitativa que nos permite la opteción de las opiniones y declaracioens de los grupos internos de la compañía por medio de grupos focales.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de este proceso de revisión de KPIs en MBC:

Resultados globales:

- Evaluación de las métricas actuales utilizadas por cada equipo en Mbc para identificar áreas de mejora.

La investigación demostró un compromiso ejemplar de todos los equipos con los KPIs, asistiendo completamente a las reuniones y siguiendo las directrices. Este compromiso facilitó un entendimiento profundo de los KPIs y su impacto en las metas diarias. La participación activa y alineada con los objetivos del estudio reforzó la validez de los

resultados, evidenciando que la contribución significativa de los equipos enriquece la evaluación y las acciones de mejora.

Durante las sesiones organizadas, cada grupo focal participó activamente en las reuniones, compartiendo sus valoraciones detalladas sobre las métricas internas. Este proceso colaborativo permitió a los participantes no solo expresar sus perspectivas individuales sino también trabajar colectivamente hacia el logro de un consenso. La discusión enriquecida por la diversidad de puntos de vista facilitó una comprensión más profunda de las implicaciones de las métricas, así como de las áreas de acuerdo y desacuerdo entre los miembros del grupo. Este ejercicio de reflexión conjunta contribuyó significativamente a la identificación de patrones comunes y diferencias clave en cada uno de los grupos, permitiendo así una evaluación más matizada y completa de los KPI's en cuestión e identificando áreas de mejora.

- Seleccionar los KPIs más relevantes y estratégicos que se alineen con los objetivos organizacionales

Aunque no se introdujeron nuevas métricas durante el proceso, cada equipo participante optó por eliminar un KPI existente. Esta decisión reflejó un consenso colectivo sobre las métricas consideradas redundantes o menos útiles, marcando un punto de acuerdo significativo entre los equipos. Sorprendentemente, la coincidencia de que cada equipo decidiera eliminar exactamente un KPI no fue anticipada, pero subraya una sincronía en la evaluación de la eficacia de las métricas actuales.

Además, los participantes manifestaron que los KPIs que decidieron mantener ofrecen una visión clara y efectiva de su productividad, sin representar una molestia o un obstáculo para sus actividades laborales diarias ni para su equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Esta percepción subraya la relevancia de los KPIs retenidos, confirmando que su selección y

aplicación continúan siendo pertinentes y beneficiosas para el seguimiento y la mejora del desempeño sin imponer cargas innecesarias sobre el personal. La eliminación selectiva de KPIs, por lo tanto, no solo optimiza las prácticas de monitoreo de desempeño sino que también refleja un compromiso consciente con la eficiencia y el bienestar de los equipos.

-Presentación y Aprobación de KPIs Restantes:

Se presentan las tablas con los KPIs restantes, indicando que estos formarán parte de la propuesta para ser integrados y centralizados en Lotus. La propuesta será elaborada considerando la contribución de cada equipo y se busca la aprobación general para avanzar con la implementación.

Estos resultados reflejan un compromiso significativo por parte de todos los equipos, asegurando un proceso de revisión de KPIs riguroso y efectivo que contribuirá al éxito general de la gestión de talento en MBC. La cooperación y alineación mostradas son indicadores positivos para el desarrollo futuro del proyecto.

Resultados por equipo

Tecnología (TI):

Revisión del KPI Descartado:

Se llevó a cabo una evaluación exhaustiva del "Número de Líneas de Código Escritas por Día".

Motivo de Descarte:

- La cantidad de código escrita no garantiza la calidad ni la eficiencia.
- Centrarse en la cantidad podría incentivar la producción rápida de código sin considerar las mejores prácticas de desarrollo.
- No refleja adecuadamente la contribución real al éxito del proyecto, la satisfacción del cliente ni la sostenibilidad del código a largo plazo.
- La calidad del código, la eficacia en la resolución de problemas y la colaboración son más representativas del rendimiento del equipo de TI.

Creativo:

Revisión del KPI Descartado:

Se llevó a cabo un análisis profundo del "Número de Bocetos Realizados por Semana".

Motivo de Descarte:

- La cantidad de bocetos no es un indicador suficiente de la calidad creativa.
- La creatividad se mide mejor por la innovación, la efectividad del mensaje visual y la alineación con los objetivos de la marca.
- Priorizar la cantidad podría conducir a la producción de material creativo genérico en lugar de soluciones impactantes y memorables.
- La calidad de las piezas visuales y la satisfacción del cliente son métricas más significativas en la evaluación del rendimiento creativo.

Talento Humano:

Revisión del KPI Descartado:

Se llevó a cabo una evaluación crítica del "Número de CVs Recibidos por Vacante".

Motivo de Descarte:

- La cantidad de CVs recibidos no garantiza la calidad ni la idoneidad de los candidatos.
- Este KPI no considera la relevancia de los candidatos para las posiciones específicas ni su alineación con la cultura y valores de la empresa.
- La tasa de retención de empleados y la evaluación de la satisfacción de los empleados son mejores indicadores de la eficacia del proceso de selección y el ajuste cultural.

Ventas:

Revisión del KPI Descartado:

Se llevó a cabo una evaluación minuciosa del "Número de Llamadas Realizadas por Vendedor".

Motivo de Descarte:

- La cantidad de llamadas realizadas no refleja la calidad de las interacciones ni la tasa de conversión.
- Este KPI no proporciona una visión completa de la efectividad en la generación de ventas ni la calidad de las relaciones con los clientes.
- La priorización de métricas como el valor total de las ventas y la tasa de conversión a clientes ofrece una evaluación más precisa del rendimiento del equipo de ventas.

Gerencia:

Revisión del KPI Descartado:

Se llevó a cabo una evaluación cuidadosa de la métrica "Horas Trabajadas por Semana por Miembro del Equipo".

Motivo de Descarte:

- La cantidad de horas trabajadas no garantiza la eficiencia ni el éxito en la toma de decisiones estratégicas.
- Este KPI no refleja la calidad de las decisiones estratégicas, el impacto en los objetivos globales ni la eficacia en el liderazgo.
- Métricas centradas en la efectividad en la toma de decisiones estratégicas y el logro de objetivos globales proporcionan una evaluación más holística del rendimiento de la gerencia.

En este punto en donde se redujo coincidentalmente en 1 los KPI's de cada una de las áreas se recolecta a manera de feedback luego de 9 a 15 días las opiniones de las personas del área que son destacadas a continuación:

Retroalimentación sobre el KPI eliminado

Tecnología (TI):

Se encuentra Fomento de un Ambiente Creativo y Colaborativo en donde los colaboradores mencionan que:

"Ahora podemos centrarnos en escribir código de alta calidad en lugar de cumplir con una métrica diaria de líneas de código. Esto ha mejorado la colaboración y la creatividad en nuestro equipo."

"La eliminación de la métrica cuantitativa nos ha liberado para explorar soluciones innovadoras y trabajar más estrechamente con el equipo creativo."

Además de lo anterior, se reduce la carga laboral y el equipo tiene más tiempo para balancear su vida personal con el trabajo, siendo algunas de sus afirmaciones:

"No nos sentimos obligados a trabajar largas horas para cumplir con la métrica de horas semanales. Ahora valoramos más la eficiencia y el logro de objetivos, lo que ha mejorado nuestro equilibrio entre el trabajo y la vida personal."

"El cambio en las métricas ha reducido el estrés relacionado con las horas de trabajo, permitiéndonos enfocarnos en resultados significativos y distribuir el tiempo a nuestro acomodo."

Creativo:

Comentan que al no tener que cumplir con un número de bocetos semanales, han notado que pueden mejorar la calidad de las piezas y está percibiendo mayor interacción del público objetivo.

"La eliminación del KPI de bocetos semanales nos ha liberado para enfocarnos en la calidad creativa en lugar de la cantidad. Esto ha mejorado nuestra capacidad para generar ideas innovadoras y únicas."

"Ahora podemos tomarnos el tiempo necesario para perfeccionar cada pieza creativa, lo que ha fortalecido la colaboración y la calidad de nuestro trabajo."

En cuanto a los beneficios personales se capturan manifestaciones como:

"El cambio en las métricas ha reducido la presión para cumplir con plazos estrictos un poco, permitiéndonos disfrutar de un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal por que nos fijamos más en que la pieza cumpla con parámetros de calidad y no que se saque un numero de piezas específico, por el momento está saliendo todo bien."

"Nos sentimos más valorados por la calidad de nuestro trabajo, lo que ha contribuido positivamente a nuestra gestión del tiempo.

Talento Humano:

Al no ser movidos por el número de registros en la plataforma por vacante, los reclutadores pueden simplemente cerrar la vacante cuando los candidatos se encuentran prontos a terminar su proceso de selección ya que no deben cumplir con la métrica de número de inscritos.

“Ahora pues cuando se cierra o se está cerrando la vacante nos enfocamos en otra vacante y no en aumentar el número de inscritos, eso si nos relaja un poco”

Lo que libera el tiempo de los reclutador para realizar otras varias acciones en el área y les permite manejar su tiempo de mejor manera:

“Cómo cada que se cierra una vacante nos podemos enfocar en otra, pues fácilmente estamos encontrando candidatos de mejor calidad más rápido, ya que nos enfocamos cada vez en menos vacantes y nos da tiempo para en el trabajo hacer cursos de platzi, de inglés.

Ventas :

La eliminación del KPI de llamadas ha cambiado nuestra perspectiva hacia la calidad,

“El tiempo que nos da no seguir el KPI anterior lo podemos usar para estudiar mejor al ICP y los prospectos sienten el abordaje más cercano porque tenemos el tiempo de entrar a su página web y revisar el valor agregado que podemos otorgar por cliente”

Gerencia:

Manifiestan que:

Todos los KPI's que se eliminaron de una otra manera nos permitía realizar un seguimiento más extenuante, haber aprobado eliminarlos fue y está siendo un paso de fé y confianza en nuestros colaboradores, hemos visto que está siendo muy bien aceptada, sin embargo tratamos de que tengan presente que es un beneficio que les permite manejar su tiempo de una manera mucho más libre y esto conlleva una gran responsabilidad de cada uno de ellos y que los pocos KPI's que quedan van a ser un reflejo directo de su participación en la organización; en pocas palabras podríamos decir que centrarnos en la efectividad en lugar de la cantidad de tiempo esperamos que esté mejorado nuestra calidad de trabajo y la gestión estratégica del tiempo .De lo anterior nos daremos cuenta en el paso del tiempo.

- Diseñar una propuesta optimizada de la plataforma Lotus que destaque la integración de los KPIs.

La evaluación meticulosa a través de entrevistas y reuniones virtuales con los integrantes de cada grupo focal condujo a una decisión crucial no solo para eliminar ciertos KPIs, sino también para llegar a un acuerdo unánime sobre cuáles conservar. Este consenso permitió presentar una propuesta sólida al equipo de talento humano, sugiriendo como propuesta para una actualización en la plataforma Lotus, sujetas a la aprobación de la "tabla

1", que detalla los KPIs a mantener. Este estudio, enfocado en los KPIs retenidos, será implementado por el equipo de diseño y desarrollo de software, aportando también y especialmente desde una perspectiva de experiencia de usuario (UX), para crear un tablero que refleje el rendimiento en todas las áreas de la empresa, seleccionado por los propios empleados.

Esta propuesta no solo optimiza el proceso de toma de decisiones gerenciales, eliminando la necesidad de consultas externas y el uso de hojas de Excel fuera de la plataforma, sino que también promueve una mayor coordinación y apropiación de las métricas por parte de los equipos. Ellos mismos han seleccionado y aprobado estas métricas para su formalización en la plataforma, lo que garantiza un seguimiento eficaz. Además de la eficiencia operativa, este proceso ha fomentado la capacitación y el consenso, preparando a los equipos para las entrevistas y permitiéndoles tomar decisiones informadas. Como resultado, se ha liberado tiempo valioso para el desarrollo personal, como el aprendizaje, la obtención de nuevas certificaciones o simplemente el ocio.

Este enfoque, que resalta las contribuciones de Ulrich en la gestión del talento, posiciona la propuesta no solo como el resultado tangible del estudio, sino como una herramienta de empoderamiento y ventaja competitiva para la empresa y sus colaboradores. La medida de rendimiento ahora se basa en herramientas diseñadas por los mismos empleados, a través de un proceso inclusivo y colaborativo, marcando un hito en cómo la empresa valora y utiliza las métricas para el éxito mutuo.

Tabla 1. (continúa)

Lista de KPI's luego de eliminar los KPI que se consideran no aptos:

Área Funcional	KPI	Fórmula	Utilidad
Tecnología (TI)	Tiempo de Desarrollo de Software	Tiempo total dedicado al desarrollo de software / Número total de proyectos	Evalúa la eficiencia en el desarrollo, permitiendo la planificación y asignación de recursos adecuados.
Tecnología (TI)	Número de Errores o Bugs en las Aplicaciones	Total de errores identificados / Número total de líneas de código o proyectos	Mide la calidad del código y ayuda a identificar áreas de mejora en el proceso de desarrollo.
Tecnología (TI)	Eficiencia en el Mantenimiento de Aplicaciones	Tiempo promedio de resolución de problemas o actualizaciones / Número total de problemas o actualizaciones	Indica la eficacia en la gestión de problemas, crucial para mantener aplicaciones operativas y sin errores.

Tabla 1. (continúa)

Área Funcional	KPI	Fórmula	Utilidad
Tecnología (TI)	Tasa de Entrega de Proyectos en el Plazo Previsto	Número de proyectos entregados a tiempo / Número total de proyectos	Mide la capacidad de cumplir con los plazos, fundamental para la satisfacción del cliente y la planificación estratégica.

Tecnología (TI)	Eficiencia del Desarrollo	Tiempo promedio de resolución de problemas o actualizaciones / Número total de problemas o actualizaciones	Evalúa la productividad del equipo en la implementación de nuevas funcionalidades, optimizando recursos y tiempo.
Tecnología (TI)	Calidad del Código	Evaluación de la calidad del código según estándares establecidos o herramientas de análisis estático	Asegura la integridad y mantenibilidad del código, reduciendo errores y facilitando la colaboración entre desarrolladores.
Tecnología (TI)	Uso de Recursos	Recursos utilizados/Tiempo de desarrollo	Mide la eficiencia en el uso de recursos, ayudando a optimizar la asignación de personal y hardware.
Tecnología (TI)	Cobertura de Pruebas	Número total de casos de prueba / Numero de casos de prueba ejecutados	Indica la extensión de las pruebas realizadas, mejorando la fiabilidad y robustez de las aplicaciones.
Tecnología (TI)	Ratio de Retorno de Defectos	Número total de defectos identificados /Numero de defectos resueltos	Mide la efectividad en la resolución de problemas, contribuyendo a la mejora continua del proceso de desarrollo.
Tecnología (TI)	Nivel de Satisfacción del Desarrollador	Encuestas de satisfacción entre el equipo de desarrollo	Evalúa el bienestar y la satisfacción del equipo, impactando positivamente en la productividad y retención de talento.
Creativo	Calidad de las Piezas Visuales y de Contenido	No aplicable (evaluación subjetiva)	Mide la percepción subjetiva de la calidad, crucial para mantener la coherencia de la marca y la satisfacción del cliente.
Creativo	Tiempo de Respuesta en la Producción Creativa	Tiempo promedio dedicado a la producción / Número total de piezas creativas	Evalúa la eficiencia en la producción creativa, optimizando el tiempo y asegurando entregas oportunas.
Creativo	Satisfacción del Cliente con el Diseño y Contenido	No aplicable (puede basarse en encuestas de satisfacción)	Mide la percepción del cliente sobre el diseño y contenido, esencial para la retención y atracción de clientes.
Creativo	Innovación en el Diseño	Número de nuevas ideas o enfoques creativos implementados	Fomenta la innovación, permitiendo la diferenciación y actualización constante de la identidad de la marca.

Tabla 1. (continúa)

Área Funcional	KPI	Fórmula	Utilidad
Creativo	Cumplimiento de Plazos Creativos	Numero total de proyectos creativos/Numero de proyectos creativos entregados a tiempo	Evalúa la capacidad de cumplir con plazos ajustados en la producción creativa, esencial para campañas y lanzamientos.
Creativo	Diversidad de Contenido	Número de tipos diferentes de contenido creados en	Mide la variedad de contenido producido, contribuyendo a estrategias de marketing más

		un período	efectivas y atractivas.
Creativo	Retorno de Inversión en Campañas Publicitarias	Ganancias generadas por marketing – Costos de marketing/ Costo	Evalúa la efectividad de las campañas publicitarias en términos de retorno de inversión, optimizando el gasto de marketing.
Talento Humano	Tiempo Promedio de Contratación	Tiempo promedio desde la publicación de una oferta hasta la contratación	Optimiza el proceso de contratación, reduciendo el tiempo y asegurando la disponibilidad rápida de talento.
Talento Humano	Tasa de Retención de Empleados	Numero de empleados al inicio del periodo / Numero de empleados al final del periodo – Nuevas contrataciones	Mide la capacidad de retener talento, afectando la estabilidad y continuidad operativa de la empresa.
Talento Humano	Evaluación de la Satisfacción de los Empleados	No aplicable (puede basarse en encuestas de satisfacción)	Mide el nivel de satisfacción de los empleados, influyendo en la moral, la productividad y la retención de talento.
Talento Humano	Efectividad de los Programas de Capacitación	Puede medirse mediante la mejora del rendimiento antes y después de la capacitación	Evalúa la eficacia de los programas de capacitación en el desarrollo de habilidades y mejora del desempeño.
Talento Humano	Tiempo de Resolución de Conflictos Laborales	Numero total de conflictos laborales /Tiempo total dedicado a resolver conflictos	Mide la eficiencia en la resolución de conflictos laborales, contribuyendo a un ambiente de trabajo saludable y productivo.
Talento Humano	Porcentaje de Empleados Participantes en Programas de Bienestar	Numero total de empleados / Numero de empleados participantes x100	Evalúa la participación en programas de bienestar, impactando en la salud y satisfacción general de los empleados.
Talento Humano	Índice de Desarrollo de Carrera	Numero total de empleados / Numero de empleados con progresion de carrera x100	Mide el progreso profesional y desarrollo de los empleados, influyendo en la retención y el compromiso laboral.
Ventas	Número de Acuerdos Cerrados	No aplicable (simplemente contar el número total de acuerdos cerrados)	Mide el rendimiento de ventas en términos de cantidad, proporcionando una base para el análisis de tendencias y proyecciones.

Tabla 1. (continúa)

Área Funcional	KPI	Fórmula	Utilidad
----------------	-----	---------	----------

Ventas	Valor Total de las Ventas	Suma del valor monetario de todos los acuerdos cerrados en un periodo determinado	Evalúa el rendimiento de ventas en términos monetarios, proporcionando una visión clara del impacto financiero.
Ventas	Tasa de Conversión de Prospectos a Clientes	(Número total de prospectos / Número de clientes obtenidos) × 100	Mide la efectividad en convertir prospectos en clientes, esencial para la optimización de estrategias de generación de leads.
Ventas	Retroalimentación de Clientes sobre la Calidad del Servicio	No aplicable (puede basarse en evaluaciones y comentarios)	Mide la satisfacción del cliente, proporcionando información valiosa para mejorar servicios y retener clientes.
Ventas	Ciclo de Ventas	Tiempo promedio desde el primer contacto con el cliente hasta el cierre de la venta	Evalúa la eficiencia en el proceso de ventas, ayudando a identificar áreas de mejora y acelerar el ciclo de ventas.
Ventas	Desviación del Presupuesto de Ventas	Presupuesto de ventas/Venta real – Presupuesto de ventas × 100	Mide la precisión en la planificación financiera, facilitando ajustes y mejoras en la gestión de recursos.
Ventas	Adquisición de Nuevos Clientes	Numero total de clientes / Numero de nuevos clientes × 100	Evalúa la capacidad de atraer nuevos clientes, esencial para el crecimiento y la expansión del negocio.
Gerencia	Efectividad en la Toma de Decisiones Estratégicas	Éxito en el logro de objetivos estratégicos	Mide la capacidad de la alta dirección para tomar decisiones que conduzcan al logro de metas estratégicas de la empresa.
Gerencia	Logro de Objetivos Globales de la Empresa	Porcentaje de objetivos globales alcanzados	Evalúa la eficacia en la consecución de los objetivos generales, proporcionando una visión clara del rendimiento global.
Gerencia	Coordinación Eficaz entre los Departamentos	Evaluación de la comunicación y coordinación entre los departamentos	Mide la eficiencia en la colaboración entre departamentos, crucial para la implementación exitosa de estrategias.
Gerencia	Rentabilidad de Proyectos	Costos asociados con proyectos/ Ingresos generados por proyectos	Evalúa la rentabilidad de los proyectos, proporcionando información clave para la toma de decisiones financieras.
Gerencia	Efectividad en la Implementación de Estrategias	Evaluación de la implementación exitosa de las estrategias establecidas	Mide la capacidad de la gerencia para llevar a cabo estrategias de manera exitosa, asegurando un alineamiento con los objetivos.
Gerencia	Clima Laboral	Puede medirse a través de encuestas regulares de clima laboral	Mide la percepción y satisfacción de los empleados, influyendo en la moral, la retención y la productividad.

Tabla 1. (continúa)

Área Funcional	KPI	Fórmula	Utilidad
----------------	-----	---------	----------

Gerencia	Innovación en Procesos	Número de nuevas iniciativas o mejoras implementadas en los procesos internos	Fomenta la innovación en la gestión, mejorando la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa.
Gerencia	Porcentaje de Utilización de Recursos	$\frac{\text{Tiempo disponible}}{\text{Tiempo utilizado}} \times 100$	Mide la eficiencia en el uso de recursos, optimizando la asignación de tiempo y personal.
Gerencia	Retorno de Inversión en Estrategias de Marketing	$\frac{\text{Costos de marketing}}{\text{Ganancias generadas por marketing} - \text{Costos de marketing}}$	Evalúa la efectividad de las estrategias de marketing en términos de retorno de inversión, permitiendo ajustes y mejoras.

Nota. La tabla resume KPIs clave para diversas áreas organizacionales como Tecnología, Creatividad, Talento Humano, Ventas y Gerencia. Incluye fórmulas y utilidades de cada KPI, facilitando su uso para evaluar y optimizar el rendimiento en la empresa. Esta selección cuidadosa de KPIs apoya la toma de decisiones, la gestión de recursos y la mejora continua en la organización.

Tabla 2. (continúa)

KPI's Seleccionados por equipo para ser modificados

ÁREA FUNCIONAL	KPI NO CONSIDERADO ÚTIL	RAZÓN DE NO UTILIDAD	CÓMO SE CALCULA (NO RECOMENDADO)
TECNOLOGÍA (TI)	Número de Líneas de Código Escritas por Día	Este KPI puede incentivar la producción rápida de código sin tener en cuenta la calidad, lo cual no es un indicador completo de la eficiencia y la calidad del desarrollo.	Número total de líneas de código escritas / Número de días trabajados
CREATIVO	Número de Bocetos Realizados por Semana	La cantidad de bocetos realizados no necesariamente refleja la calidad o la efectividad del proceso creativo. No proporciona información sobre la satisfacción del cliente o el impacto.	Número total de bocetos realizados / Número de semanas
TABLA 2. (CONTINÚA)			
ÁREA FUNCIONAL	KPI No Considerado Útil	Razón de No Utilidad	Cómo se Calcula (No Recomendado)
TALENTO HUMANO	Número de CVs Recibidos por Vacante	La cantidad de CVs recibidos no siempre se correlaciona con la calidad de los candidatos o la eficacia del proceso de contratación.	Número total de CVs recibidos / Número de vacantes
VENTAS	Número de Llamadas Realizadas por Vendedor	El simple número de llamadas no refleja la calidad de las interacciones ni la tasa de conversión, que son métricas más valiosas para evaluar el rendimiento de ventas.	Número total de llamadas realizadas por un vendedor en un período determinado

GERENCIA

Horas Trabajadas por
Semana por Miembro
del Equipo

La cantidad de horas
trabajadas no
garantiza eficiencia ni
éxito. El rendimiento y
los resultados son
más significativos que
el tiempo dedicado.

Número de horas
trabajadas por un
miembro del equipo en
una semana

Nota. La tabla enumera KPIs descartados por áreas como Tecnología, Creatividad, Talento Humano, Ventas y Gerencia, explicando por qué no son útiles y mostrando su fórmula de cálculo no recomendada. Destaca la importancia de elegir KPIs efectivos que midan correctamente el rendimiento y los resultados en cada área.

Discusión

Análisis de Resultados en Relación al Referente Teórico

Este proyecto ha demostrado un compromiso significativo en la revisión de los KPIs en MBC, reflejando un proceso riguroso y efectivo que contribuye al éxito general de la gestión de talento. La cooperación y alineación entre los equipos indican un enfoque positivo y unificado hacia la optimización del rendimiento organizacional.

Esta revisión de proceso permitió:

La revisión del KPI "Número de Líneas de Código Escritas por Día" reveló que la cantidad de código no garantiza calidad ni eficiencia. Se identificó que centrarse en la cantidad podría promover prácticas de desarrollo inadecuadas y no reflejar adecuadamente la contribución real al éxito del proyecto. En su lugar, se propuso valorar más la calidad del código, la eficacia en la resolución de problemas y la colaboración, aspectos más representativos del rendimiento del equipo de TI.

En el departamento creativo, se descartó el KPI "Número de Bocetos Realizados por Semana" al considerar que no era un indicador suficiente de la calidad creativa. Se enfatizó que la creatividad se mide mejor por la innovación, la efectividad del mensaje visual y la alineación con los objetivos de la marca. Se concluyó que priorizar la cantidad podría resultar en la producción de material creativo genérico, en detrimento de soluciones impactantes y memorables.

En el área de Talento Humano, se eliminó el KPI "Número de CVs Recibidos por Vacante". Se determinó que la cantidad de CVs no garantiza la calidad ni la idoneidad de los candidatos y que este KPI no consideraba la relevancia de los candidatos para posiciones específicas ni su alineación con la cultura y valores de la empresa. Se sugirió que la tasa de retención de empleados y la evaluación de la satisfacción de los empleados son mejores indicadores del proceso de selección y del ajuste cultural.

La evaluación en el departamento de ventas llevó a descartar el KPI "Número de Llamadas Realizadas por Vendedor". Se reconoció que la cantidad de llamadas no refleja la calidad de las interacciones ni la tasa de conversión, aspectos cruciales en la generación de ventas. Se propuso enfocarse en métricas como el valor total de las ventas y la tasa de conversión a clientes para una evaluación más precisa del rendimiento.

Finalmente, en la gerencia, se realizó una evaluación cuidadosa del KPI "Horas Trabajadas por Semana por Miembro del Equipo", llegando a la conclusión de que la cantidad de horas trabajadas no garantiza eficiencia ni éxito en la toma de decisiones estratégicas. Se recomendó centrarse en métricas que evalúen la efectividad en la toma de decisiones estratégicas y el logro de objetivos globales para una evaluación más holística del rendimiento de la gerencia.

Contraste entre los Resultados Obtenidos y el Marco Teórico

En el contexto de este proyecto para mejorar el seguimiento de objetivos y KPIs en la empresa MBC, es fundamental considerar las perspectivas de expertos reconocidos en gestión organizacional, gestión del rendimiento y optimización de procesos. En este sentido, se han integrado las ideas de Dave Ulrich, Bernard Marr y Frederick Winslow Taylor para desarrollar una propuesta sólida de centralización en la plataforma LOTUS.

Debido a lo anterior, es pertinente mencionar la manera en que cada uno de los autores mencionados se relaciona con el tema principal del proyecto. Para iniciar, se tiene a Dave Ulrich el cual aboga por el desarrollo de la función de recursos humanos para agregar valor estratégico a la organización. Su enfoque en modelos de negocio centrados en las personas ha inspirado a diseñar una estructura organizativa que respalde la centralización de objetivos y KPIs en LOTUS. Esto implica alinear los objetivos individuales y departamentales con los objetivos organizacionales, promoviendo una mayor cohesión y enfoque en los resultados clave.

Ahora bien, Bernard Marr tiene una gran experiencia en gestión del rendimiento y uso de KPIs, por lo cual brinda una guía práctica para la implementación efectiva de un sistema de seguimiento en LOTUS. Su enfoque en la selección, medición y gestión de KPIs alineados con los objetivos estratégicos ayuda a identificar las métricas más relevantes para el éxito empresarial. Además, su énfasis en la utilización de datos para la toma de decisiones impulsa a aprovechar al máximo la funcionalidad analítica de LOTUS.

Por último, se tiene a Frederick Winslow Taylor el cual ofrece principios fundamentales de gestión científica que pueden aplicarse a la optimización de procesos en LOTUS. Su enfoque en la estandarización y eficiencia inspira a adoptar un enfoque sistemático para definir, medir y mejorar continuamente los procesos de seguimiento de objetivos y KPIs en la plataforma. Esto permitirá establecer una base sólida para la centralización y escalabilidad de nuestro sistema en LOTUS (Thorpe y Holloway, 2010).

En conclusión, la integración de las perspectivas de Dave Ulrich, Bernard Marr y Frederick Winslow Taylor en la propuesta de centralización en la plataforma LOTUS para el seguimiento de objetivos y KPIs en MBC ofrece un enfoque holístico y efectivo para impulsar el éxito empresarial. Desde la orientación estratégica de Ulrich, que enfatiza la

alineación de objetivos organizacionales y la creación de valor a través del capital humano, hasta la practicidad de Marr en la selección y gestión de KPIs clave alineados con la estrategia empresarial, y la eficiencia operativa de Taylor a través de la optimización de procesos, se ha obtenido una propuesta sólida que aborda las necesidades organizacionales desde múltiples dimensiones.

Al aplicar estas perspectivas, se espera lograr una mayor cohesión organizacional, un enfoque más preciso en los resultados clave y una mejora continua en la eficiencia operativa. Esto permitirá aprovechar al máximo la funcionalidad analítica de LOTUS, impulsando así el rendimiento empresarial de MBC hacia nuevos niveles de éxito. En última instancia, esta propuesta no solo representa una evolución en los sistemas de seguimiento de objetivos y KPIs, sino también un paso adelante en la capacidad para la adaptación y prosperación en un entorno empresarial en constante cambio.

Alineación Estratégica y Arquitectura de Recursos Humanos (Dave Ulrich):

Los resultados indican que la centralización de los KPIs en "LOTUS" ha contribuido significativamente a la alineación estratégica de la gestión del talento con los objetivos globales de la organización. Esta alineación es consistente con las teorías de Ulrich, que enfatizan la importancia de integrar las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial y muestra como la optimización de estos KPI's toma las veces de la ventaja competitiva en la nueva economía ya que esta basa en activos intangibles como el reconocimiento de marca, el conocimiento, la innovación y, especialmente, el capital humano

En términos de la arquitectura de recursos humanos, la plataforma "LOTUS" permitirá una estructuración más eficiente de roles y responsabilidades, facilitando la contribución de los colaboradores al logro de los objetivos empresariales.

Cultura, Capacidades y Medición (Dave Ulrich):

La implementación de estrategias que promueven la transparencia y la colaboración, como el uso de "LOTUS" y el refinamiento del mismo por medio de estudios como el presente en donde se estimula la optimización de las tareas para liberar tiempo a los colaboradores que puede usar en su desarrollo personal y como herramienta dentro de la organización, refleja una tendencia destacada en el punto de vista de Ulrich sobre el valor creciente de los activos intangibles como la cultura organizacional y el capital humano en la economía actual, de nuevo dando valor a una organización y destacándolas frente al resto. Este enfoque subraya la importancia de alinear los sistemas de RR.HH. con la estrategia corporativa general para mejorar el rendimiento y la competitividad de la empresa al tiempo que se procura por el bienestar de los colaboradores.

Efectividad de la Centralización de KPIs (Bernard MarAnr y Frederick Winslow Taylor):

La centralización de los KPIs, tal como se busca implementar dentro de "LOTUS", es fundamental para una gestión empresarial efectiva, ofreciendo beneficios múltiples y sustanciales. Esta centralización facilita una visión integral del rendimiento organizacional, permitiendo a los líderes empresariales evaluar diferentes áreas de la empresa en una sola plataforma, lo cual es crucial para identificar tendencias y patrones significativos además de ser objetivo del presente estudio. Así, la centralización promueve decisiones informadas, reduce la incertidumbre y minimiza riesgos al basar las decisiones en información confiable y en tiempo real.

Además, la centralización de los KPIs favorece la coordinación y alineación dentro de la empresa, asegurando que todos los departamentos y equipos estén sincronizados con los

objetivos estratégicos de la organización. Esta alineación fomenta la cohesión organizacional, ya que los equipos comparten una visión común de los KPIs y coordinan esfuerzos para alcanzar metas compartidas. La centralización también ayuda a identificar áreas de mejora, permitiendo a las empresas enfocarse en mejorar sectores de bajo rendimiento, lo que conduce a una asignación de recursos más efectiva y a mejoras palpables en el rendimiento organizacional.

La eficiencia operativa se ve potenciada por la centralización de los KPIs, simplificando el proceso de recopilación y análisis de datos y permitiendo a los colaboradores acceder fácilmente a la información relevante sin necesidad de recurrir a múltiples fuentes. Este enfoque ahorra tiempo y recursos y es un aspecto destacado en el trabajo de Bernard Marr, un referente en la gestión del rendimiento. Diversas investigaciones revisadas y expuestas en la sección del estado del arte del proyecto, respaldan la importancia de la toma de decisiones basada en datos para mejorar el rendimiento empresarial, destacando la capacidad de las empresas para aprovechar datos de sistemas de tecnología de la información como ERP, CRM y SCM, que es fundamental en este proceso.

La estandarización, esencial para la mejora de la eficiencia, la calidad y la consistencia de los procesos y operaciones, es destacada en la investigación y los trabajos de Frederick Winslow Taylor. Taylor enfatizó la necesidad de estandarizar métodos y procesos de trabajo para maximizar la productividad y la eficiencia, resaltando beneficios como la mejora de la eficiencia operativa, consistencia en la calidad, reducción de errores, facilitación de la formación, fomento de la mejora continua y aumento de la competitividad.

Por último, las reuniones periódicas y los grupos focales fueron herramientas importantes en el contexto empresarial para fomentar la comunicación efectiva, la colaboración y la toma de decisiones informadas. Estas prácticas, destacadas por expertos

como Patrick Lencioni, son esenciales para resolver problemas, generar ideas creativas, fortalecer la cohesión del equipo, recopilar retroalimentación valiosa y mejorar el compromiso de los empleados. Estas herramientas ayudan a las organizaciones a funcionar de manera más efectiva y a adaptarse a los desafíos en un entorno empresarial dinámico.

Desafíos y Oportunidades de Mejora:

A pesar de los beneficios observados, también se han identificado desafíos, como la resistencia al cambio y la necesidad de una formación más profunda para aprovechar completamente las capacidades de la plataforma y su próxima implementación basada en el presente estudio.

La optimización de "LOTUS" ha revelado oportunidades para mejorar en áreas como la innovación y el aprendizaje continuo, el conocimiento misional de sus tareas y ha destacado la importancia de no solo adoptar nuevas herramientas, sino también de cultivar una mentalidad que abrace el cambio y la innovación.

En síntesis, los resultados alcanzados al centralizar los KPIs en Mbc demuestran la aplicación de las teorías de gestión del talento propuestas por Ulrich, Marr y Taylor. Aunque esta iniciativa ha fortalecido la alineación estratégica, la estructura de recursos humanos y la eficacia operativa, también ha planteado desafíos y oportunidades para un mayor desarrollo en áreas como la innovación y el aprendizaje continuo. Estos hallazgos resaltan la importancia de una implementación equilibrada que no solo se centre en la tecnología, sino también en la cultura y las capacidades organizativas.

Conclusiones

Los resultados obtenidos confirman que una gestión efectiva de KPIs puede tener un impacto directo y significativo en la percepción de eficiencia y la toma de decisiones estratégicas de una empresa, valorando más la obtención de objetivos y menos las horas de trabajo, esto impacta indirectamente en la relación trabajo/vida de los colaboradores permitiéndoles afinar sus habilidades técnicas a la vez que liberan tiempo para aprovechar en sus actividades personales y de mejora continua. A través de la evaluación crítica y el ajuste de los KPIs, el proyecto logró no solo alinear mejor los indicadores con los objetivos específicos de cada departamento, sino también mejorar la comprensión general del personal sobre la importancia y el uso de estos indicadores llegando de esta manera a un consenso de medición en el que todos los implicados demuestran aceptación y compromiso con la elaboración de la misma, ya que son partícipes de su construcción y su voz y voto cuenta y contó para la implementación de los KPI's en "LOTUS".

Reflexiones sobre el Proceso y los Resultados

El proceso de revisión de los KPIs reveló la necesidad de un enfoque más dinámico y personalizado en la gestión del rendimiento. La experiencia subraya la importancia de no solo seleccionar indicadores relevantes, sino también de revisarlos y ajustarlos regularmente para reflejar los cambios en el entorno empresarial y las prioridades organizacionales.

Recomendaciones

Se recomienda que futuras iniciativas de gestión de KPIs incluyan una fase de revisión y feedback regular, permitiendo así ajustes oportunos en respuesta a los cambios organizacionales o del mercado. Además, es crucial involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de selección y evaluación de KPIs para garantizar su relevancia y aceptación. Un periodo más amplio de seguimiento llevaría a conclusiones más sólidas.

En términos conceptuales, se sugiere una mayor investigación en la correlación entre KPIs específicos y el rendimiento organizacional. Metodológicamente, sería beneficioso desarrollar un marco más estructurado para la introducción y revisión de KPIs, posiblemente incorporando técnicas de análisis de datos más avanzadas para una evaluación más precisa

Referencias

- Amaya, A. (2020). Importancia de los KPIS en el desarrollo de los objetivos de calidad en las organizaciones. Universidad militar nueva granada
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/37152>
- Arosemenea, E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud <https://fiadmin.bvsalud.org/document/view/7n6fb>
- Bauer, K. (2004). KPIs - The Metrics That Drive Performance Management. Recuperado de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/kpis-metrics-that-drive-performance-management/docview/214675051/se-2>
- Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., & Kim, H. H. (2011). Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance? SSRN Electronic Journal.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1819486>
- Couto, A. (2022, 20 de marzo). La ola de despidos en las grandes tecnológicas, símbolo de su otro gran problema: la falta de talento. Xataka. <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/ola-despidos-grandes-tecnologicas-simbolo-su-otro-gran-problema-falta-talento>
- El Tiempo. (2022). ¿Qué es el nearshoring y cómo ayuda a las empresas en América Latina? <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/que-es-el-nearshoring-y-como-ayuda-a-las-empresas-en-america-latina-749182>

- Estrategia y Negocios. (2023). Escasez de expertos en tecnología impulsa el nearshoring en Latinoamérica. <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/escasez-de-expertos-en-tecnologia-impulsa-el-nearshoring-en-latinoamerica-FJ11903723>
- García, J., Pérez, M., & Sánchez, L. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Científica de Administración y Negocios Internacionales*, 22(1), 1-12. <https://revistas.ucla.edu.ve/index.php/rcani/article/view/1574>
- Gómez, A., González, B., & Hernández, C. (2017). Desempeño organizacional: una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(2), 1-14. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20649673001.pdf>
- Gonzalo, A. (2023). Cómo las Estrategias de Emerson y Taylor Modelan la Eficiencia en la Fijación de Precios Moderna. *Revist medium* <https://gthink.me/power-pricing-c%C3%B3mo-las-estrategias-de-emerson-y-taylor-modelan-la-eficiencia-en-la-fijaci%C3%B3n-de-d5e458a87663>
- Guartan A, Torres K y Ollague J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher* <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7144062.pdf>
- Hernández, J., García, M., & Pérez, R. (2018). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Científica de Administración y Negocios Internacionales*, 21(2), 1-12. <https://revistas.ucla.edu.ve/index.php/rcani/article/view/1563>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). Metodología de la investigación. [Versión digital]. Recuperado de <https://archive.org/details/hernandezetal.metodologiadelainvestigacion/page/n413/mode/2up?view=theater>

Ishaq Bhatti, M., Awan, H.M. & Razaq, Z. The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Qual Quant* **48**, 3127–3143 (2014).

<https://doi.org/10.1007/s11135-013-9945-y>

Kenny, G. (2020). ¿Qué están midiendo realmente tus KPIs?. Recuperado de

<https://es.eserp.com/articulos/que-son-los-kpis/>

Kolar, J., Cugmas, M., & Ferligoj, A. (2019). Towards Key Performance Indicators of Research Infrastructures. Recuperado de <https://arxiv.org/pdf/1910.00304.pdf>

La República. (2022, 23 de marzo). Al menos 795 compañías tecnológicas han realizado despidos masivos este año. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/al-menos-795-companias-tecnologicas-han-realizado-despidos-masivos-este-ano-3499781>

Lencioni, P. (2022). Las cinco disfunciones de un equipo: un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz. *Editorial Empresa Activa*

<https://alperformacion.com/wp-content/uploads/2019/03/Las-cinco-disfunciones-de-un-equipo.pdf>

Departamento de Recursos Humanos de MBC. (2015/2023). Manuales internos y de funcionamiento de MBC. [Documento interno no publicado].

Marr, B. (2013). Indicadores clave de desempeño. *Editorial Trillas*

<https://www.scribd.com/document/459686616/INDICADORES-CLAVE-DE-DESEMPENO-BERNARD-MARK-pdf>

Marquez J y Saldaña S. (2021). Nivel de cumplimiento de los indicadores KPI y su incidencia en el estado de resultados de la empresa FATEXA E.I.R.L

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67996/Marquez_FJE-Salda%20SSK-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Monroy L y Simbaqueba N. (2017). La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones Colombianas. Ciencia Unisalle

[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2476&context=administracion de empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2476&context=administracion_de_empresas)

NASDAQ. (2023). NASDAQ Composite Index. Recuperado el 26 de marzo de 2023, de

<https://www.nasdaq.com/market-activity/index/comp>

Ortiz, V. (2021). Importancia y ventaja de los KPI en los proyectos: enfoques de procesos en el sector petrolero. Universidad Pontificia Bolivariana

[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9609/238_1%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9609/238_1%20(1).pdf?sequence=1)

Ulrich, D. (1970). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Retrieved from <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-hr-scorecard-linking-people-strategy-and-performance>

Pelcastre T. (2023). Evolución estratégica del rol de recursos humanos: de la gestión operativa a la creación de valor <https://es.linkedin.com/pulse/evoluci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-del-rol-de-recursos-humanos-la-1%C3%B3pez-pelcastre>

Parmenter, D. (2010). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Recuperado de

https://books.google.com/books/about/Key_Performance_Indicators_KPI.html?id=sLP_ipWrfssC

Parmenter, D. (2015). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Recuperado de

https://books.google.com/books/about/Key_Performance_Indicators_KPI.html?id=sLP_ipWrfssC

Pérez, J., & Cortés, M. (2009). El desempeño organizacional: una revisión teórica. Revista Científica de Administración y Negocios Internacionales, 12(1), 1-10.

<https://revistas.ucla.edu.ve/index.php/rcani/article/view/1555>

Rodriguez, J. (2022). Cuadro de mando integral para una mayor productividad, factores que influyen su implementación. Caso empresa privada de seguros. Facultad de ciencias empresariales. Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales.

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/7917/MONOGRAF%C3%8DA%20-%20RODRIGUEZ%20PALOMINO%20JANET%20VERONICA%20-%20FACE.pdf?sequence=1>

Rojas, N. (2014). Estrategias para la optimización de la gestión del talento humano en las organizaciones actuales del contexto colombiano. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de estudios a distancia (FAEDIS). Programa de Administración de empresas.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13093/Ensayo%20Nidia%20Yasmith%20Rojas%20G%C3%B3mez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez Córdoba, F. A. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI. Recuperado de

https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/6_balancedscorecard.pdf

Saenz, A. (2012). El éxito de la gestión de proyectos: un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico

https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117483/Arturo_Saenz_%20Tesis_2012_Rev_1.pdf

Tallon, P. P. (2007). A Process-Oriented Perspective on the Alignment of Information Technology and Business Strategy. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 227-268. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222240308>

Tallon, P. P., Mooney, J. G., & Duddek, M. (2020). Measuring the Business Value of IT. En *Measuring the Business Value of Cloud Computing Palgrave Studies in Digital Business & Enabling Technologies* (pp. 1-17). https://doi.org/10.1007/978-3-030-43198-3_1

Thorpe, R. y Holloway, J. (2010). La gestión del rendimiento: perspectivas multidisciplinares. *Universidad de Leeds*.

https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Gestion_del_Rendimiento.pdf

Valenzuela, J. D. C. (2019). Implementación de key performance indicators como herramienta de evaluación de desempeño. Recuperado de

<http://biblioteca.galileo.edu/tesario/bitstream/123456789/1135/1/TESIS%20JENNIFER%20DENISE%20CERNA%20VALENZUELA.pdf>

Xairo, A. (2023). ¿Para que sirven los indicadores clave de rendimiento KPI?.

<https://payfit.com/es/contenido-practico/indicadores-clave-de-rendimiento/>

Zhao, J. L., Shaokun, F., & Hu, D. (2014). Business challenges and research directions of management analytics in the big data era. *Journal of Management Analytics*, 1(3), 169-174. DOI: 10.1080/23270012.2014.968648

ZipRecruiter. (2022, 30 de noviembre). Laid-off Tech Workers: A Survey on Reemployment. <https://www.ziprecruiter.com/blog/laid-off-tech-workers/>

Anexos

1. Identificación del Grupo:

Nombre del Grupo/Equipo: []

Departamento: []

2. Conocimiento de los KPIs:

a. ¿Como grupo, pueden nombrar al menos tres de los KPIs actuales que se utilizan en nuestro equipo? (Si no pueden, por favor, indiquen "No lo sé").

KPI 1: []

KPI 2: []

KPI 3: []

b. ¿Cómo calificarían el nivel de conocimiento del equipo sobre la forma en que se miden y calculan estos KPIs?

-Bien informados

-Parcialmente informados

-No informados

3. Relevancia de los KPIs:

a. ¿Cómo perciben que los KPIs actuales contribuyen a los objetivos generales del equipo y la empresa?

[Espacio para discusión y respuestas grupales]

b. ¿Hay algún KPI que el grupo considere menos relevante o que no esté claramente alineado con los objetivos estratégicos?

[Espacio para discusión y respuestas grupales]

4. Utilidad en el Trabajo Diario:

a. ¿Cómo cree el grupo que los KPIs impactan en el trabajo diario de cada miembro?

[Espacio para discusión y respuestas grupales]

b. ¿Hay algún KPI que el grupo crea que debería ser desechado para reflejar mejor la contribución y el rendimiento del equipo?

[Espacio para discusión y respuestas grupales]

c. ¿Por qué lo descartaría?

5. Sugerencias y Comentarios Adicionales:

¿El grupo tiene alguna sugerencia o comentario adicional sobre los KPIs actuales o alguna recomendación para mejorar la forma en que se utilizan?

[Espacio para discusión y respuestas grupales]