

**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO A
TRAVÉS DE KPIS EN EL SECTOR REAL: CASO ADMINISTRACIÓN & GESTIÓN
LEGAL SAS**

Luz Karina Lozano Murillo

Programa de Administración de Empresas,
Corporación Universitaria Minuto de Dios

ADMÓN: Noveno semestre

Mayo, 2025

Modelo de Evaluación del Desempeño del Talento Humano a través de KPIs en el Sector Real:

Caso Administración & Gestión Legal SAS

Luz Karina Lozano Murillo

Programa de Administración de Empresas,
Corporación Universitaria Minuto de Dios

Tutor: Jaidi Yanid Jara Ochoa

ADMÓN: Noveno semestre

Mayo, 2025

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco profundamente a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, por ser el puente que me condujo hacia el camino del profesionalismo y por haber sembrado en mí, antes que un título, los valores de una persona íntegra y comprometida.

En segundo lugar, extiendo mi gratitud a todo el equipo de docentes de la sede de Girardot, quienes fueron parte fundamental en mi proceso de aprendizaje y acompañamiento durante mi paso por la universidad. Gracias a su entrega y dedicación, hoy cuento con una base sólida de conocimientos, los cuales aplicaré a lo largo de mi vida profesional.

Finalmente, agradezco a cada uno de los compañeros con quienes compartí esta etapa universitaria. Durante el transcurso de cada semestre, aprendí algo diferente de cada uno, lo que fue valioso para mi crecimiento profesional, por tanto estoy totalmente segura de las capacidades y talentos que todos aquí conllevan, ya que fuimos preparados con un mismo objetivo.

HOJA DE APROBACIÓN

Nota de Aceptación

Jurado 1

Jurado 2

Jurado 3

Tabla de Contenido

Contenido

Resumen	10
Abstract	11
1. Introducción	12
3. Antecedentes y Marco Referencial	15
3.1 Marco Conceptual	15
3.2. Marco Teórico	17
3.3.Marco Legal	19
4. Ejes o Categorías	23
4.1. Categoría del Mercado	23
El Grupo Económico	23
5. Planeación y Metodología	25
Formulación del Problema de Aprendizaje	25
identificación de Actores involucrados y participantes	25
Variables, indicadores, herramientas e instrumentos	26
Matriz de Planeación (Diagrama de Gantt y Tabla de Recursos)	30
Modelo de Divulgación de la Experiencia	32
6. Reconstrucción de la experiencia	33

Momentos Históricos y Experiencias	33
Principales Hitos o Hechos Relevantes	51
7. Aprendizajes.....	52
Aportes Significativos	52
Aportes Significativos en lo Social.....	52
Aportes Significativos en lo Económico o Técnico.....	53
Principales Aprendizajes para el Perfil Profesional	53
Aprendizajes Abordados desde la perspectiva de la socialización	54
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	55
Conclusiones	55
8. Anexos	61

Indice de tablas

Tabla 1. Modelo de Evaluación integral del desempeño del talento humano.....	27
Tabla 2: Diagrama de Gantt.....	30
Tabla 3. Cronograma de actividades durante las prácticas profesionales.....	30
Tabla 4. Recursos.....	31
Tabla 5: Matriz de evaluación de desempeño.....	35
Tabla 6: Implementacion KPIs	36
Tabla 7. Matriz de evaluación del modelo cronograma de turnos	38
Tabla 8. Matriz de evaluación.....	39

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Medición de rendimiento de los colaboradores (encuesta).....	40
Ilustración 2. ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?.....	41
Ilustración 3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?.....	42
Ilustración 4. ¿considera que el sistema actual de medición del rendimiento refleja adecuadamente su desempeño durante los turnos y tareas asignadas?.....	42
Ilustración 5. ¿siente que su rendimiento es evaluado adecuadamente en función de los turnos o la jornada laboral que realiza?	43
Ilustración 6. ¿Recibes retroalimentación sobre su desempeño laboral en relación con el cumplimiento de tus turnos o en el trabajo realizado fuera de horario?	43
Ilustración 7. ¿Qué tan eficiente considera el proceso de evaluación de desempeño en relación con las horas extras trabajadas?	44
Ilustración 8. ¿Qué aspectos crees que debe mejorar en el sistema actual de medición de rendimiento?	44
Ilustración 9. ¿cómo calificaría el reconocimiento o recompensa por realizar turnos fuera del horario habitual o trabajar horas extra?.....	44
Ilustración 10. ¿En cuanto a la puntualidad, ¿Cómo considera que se está midiendo la empresa?	45
Ilustración 11. ¿le parecen claras las metas y objetivos que debe cumplir en su trabajo?	45
Ilustración 12. ¿cómo calificaría su eficiencia al realizar las tareas asignadas?	45
Ilustración 13. ¿considera que el sistema de evaluación del desempeño (puntualidad, tareas, metas) afecta su motivación en el trabajo?	46

Ilustración 14. Cronograma de turnos (encuesta).....	47
Ilustración 15. ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?.....	47
Ilustración 16. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?.....	48
Ilustración 17. ¿Le resulta fácil acceder a su cronograma de trabajo cada semana o mes?	48
Ilustración 18. ¿Considera que el cronograma de trabajo es claro y preciso en cuanto a sus horas laborales asignadas?	49
Ilustración 19. ¿Con qué frecuencia se presentan errores en su cronograma, como turnos duplicados o asignaciones incorrectas de horas extras?	49
Ilustración 20. ¿Las horas extras trabajadas están correctamente reflejadas y pagadas en su nómina?	50
Ilustración 21. ¿Cuántas horas extras labora de forma mensual?.....	50
Ilustración 22. ¿Qué tan difícil te resulta comunicar novedades (como ausencias, cambios de turno, horas extras, etc.) a su supervisor o al departamento encargado?	51
Ilustración 23. ¿Con qué frecuencia tienes problemas al momento de reportar horas extras o cambios en su cronograma de trabajo?.....	51
Ilustración 24. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el proceso de gestión de los cronogramas de trabajo y la administración de horas extras?.....	51

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivo diseñar un modelo de evaluación del desempeño del talento humano a partir de indicadores clave de desempeño (KPIs) aplicados en el contexto del sector real, tomando como caso de estudio la empresa Administración & Gestión Legal SAS. La investigación parte de la necesidad de establecer métricas objetivas que permitan medir, monitorear y mejorar el rendimiento de los colaboradores, en coherencia con los objetivos estratégicos de la organización.

A través de un enfoque mixto, se identifican los procesos críticos de la empresa, se analizan las competencias laborales requeridas y se seleccionan KPIs relevantes, tales como productividad individual, cumplimiento de metas, calidad del servicio, gestión del tiempo y satisfacción del cliente. El modelo propuesto busca generar información útil para la toma de decisiones gerenciales, fortalecer la cultura de evaluación continua y promover el desarrollo profesional del equipo humano.

Los resultados permiten evidenciar cómo la implementación de KPIs bien definidos contribuye a mejorar la eficiencia organizacional, elevar la motivación del personal y alinear el desempeño con los propósitos corporativos del sector jurídico.

Palabras claves: KPIs, Desempeño laboral, Talento humano, Evaluación organizacional, eficiencia organizacional

Abstract

The purpose of this thesis is to design a human talent performance evaluation model based on key performance indicators (KPIs) applied in the context of a real-world sector, using the company Administración & Gestión Legal SAS as a case study. The research is based on the need to establish objective metrics that allow for measuring, monitoring, and improving employee performance, in line with the organization's strategic objectives.

Through a mixed-methods approach, the company's critical processes are identified, the required job competencies are analyzed, and relevant KPIs are selected, such as individual productivity, goal achievement, service quality, time management, and customer satisfaction. The proposed model seeks to generate useful information for managerial decision-making, strengthen a culture of continuous assessment, and promote the professional development of the human team.

The results demonstrate how the implementation of well-defined KPIs contributes to improving organizational efficiency, increasing staff motivation, and aligning performance with the corporate objectives of the legal sector.

Keywords: KPIs, Job Performance, Human Talent, Organizational Assessment, Organizational Efficiency.

1. Introducción

En el contexto actual de alta competitividad y transformación organizacional, la gestión efectiva del talento humano se ha convertido en un factor crítico para el éxito de las empresas, especialmente en sectores que requieren coordinación operativa y eficiencia en la prestación de servicios. Tal es el caso de Administración & Gestión Legal SAS, una empresa que, pese a su denominación jurídica, centra sus operaciones en la gestión administrativa de conjuntos residenciales, ofreciendo servicios integrales como aseo general, mantenimiento, jardinería, salvavidas y personal de piscina, entre otros.

En este entorno, la medición del desempeño laboral se vuelve fundamental para garantizar la calidad y continuidad de los servicios prestados. Sin embargo, muchas organizaciones carecen de herramientas sistemáticas que permitan evaluar de manera objetiva y continua el rendimiento de su equipo de trabajo. Es aquí donde los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) cobran relevancia como instrumentos técnicos que facilitan la toma de decisiones y el fortalecimiento de la gestión interna.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito desarrollar un modelo de evaluación del desempeño del talento humano a través de KPIs, tomando como caso de estudio a Administración & Gestión Legal SAS. El enfoque del estudio se orienta principalmente hacia las áreas administrativas y operativas, más que hacia el componente jurídico, dado que el núcleo del negocio se encuentra en la administración eficiente de recursos humanos y servicios en entornos residenciales.

La importancia de este estudio radica en proporcionar una herramienta de gestión basada en indicadores específicos y aplicables al sector, que permita optimizar los procesos internos,

mejorar el desempeño de los colaboradores y promover una cultura organizacional enfocada en la calidad y la mejora continua.

2. Objetivo General

Diseñar un modelo de evaluación del desempeño del talento humano basado en indicadores clave de desempeño (KPIs) que responda a las particularidades operativas y estratégicas de la empresa Administración & Gestión Legal SAS, a fin de optimizar la gestión del talento en el contexto del sector real.

2.1.Objetivos Específicos

- Identificar las variables y dimensiones clave que inciden en el desempeño del talento humano en el contexto operativo de Administración & Gestión Legal SAS.
- Seleccionar y estructurar indicadores clave de desempeño (KPIs) pertinentes para medir de manera técnica y objetiva la gestión del talento humano en la empresa.
- Diseñar un modelo técnico de evaluación del desempeño que integre los KPIs seleccionados, adaptado a las necesidades organizacionales del sector real.
- Validar el modelo propuesto mediante su aplicación piloto en Administración & Gestión Legal SAS, evaluando su efectividad en la mejora de procesos y toma de decisiones en la gestión del talento humano

3. Antecedentes y Marco Referencial

3.1 Marco Conceptual

Talento humano

El talento humano se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y competencias que poseen las personas dentro de una organización, y que son fundamentales para alcanzar sus objetivos estratégicos. Su gestión implica procesos como la selección, capacitación, evaluación y motivación del personal, orientados a mejorar el rendimiento individual y colectivo (Chiavenato, 2017).

Desempeño laboral

El desempeño laboral es el nivel de cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a un colaborador, medido en términos de eficiencia, eficacia, calidad y contribución al logro de metas organizacionales. Evaluar el desempeño permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos de trabajo (Mondy & Noe, 2016).

Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Los KPIs (Key Performance Indicators) son métricas específicas, cuantificables y relevantes que permiten monitorear el grado de cumplimiento de objetivos organizacionales o individuales. En el ámbito del talento humano, los KPIs se utilizan para medir variables como productividad, puntualidad, cumplimiento de tareas, satisfacción del cliente, y otros aspectos relacionados con la gestión operativa y administrativa (Kaplan & Norton, 1996).

Gestión administrativa de conjuntos residenciales

Este concepto hace referencia al conjunto de procesos, actividades y servicios necesarios para la operación eficiente de propiedades horizontales. Incluye funciones como la coordinación de servicios generales (aseo, jardinería, mantenimiento), seguridad, administración financiera y atención a residentes. Requiere de personal capacitado y sistemas de control que garanticen la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios (Ley 675 de 2001 – Propiedad Horizontal en Colombia).

Evaluación del desempeño basada en KPIs

Es una metodología que integra los conceptos de evaluación laboral con el uso de indicadores cuantitativos y cualitativos para valorar el rendimiento de los colaboradores. Esta herramienta permite tomar decisiones objetivas sobre ascensos, capacitaciones, incentivos o correcciones, y alinea el desempeño individual con los objetivos estratégicos de la organización.

3.2.Marco Teórico

La evaluación del desempeño del talento humano es un tema ampliamente discutido en la literatura académica, dado su impacto directo en la eficiencia organizacional y la toma de decisiones estratégicas. Según Chiavenato (2017), la gestión del desempeño se refiere a la medición de los resultados obtenidos por los colaboradores en el desempeño de sus funciones, considerando tanto la cantidad como la calidad de su trabajo. Esta evaluación permite a las organizaciones identificar áreas de mejora, establecer programas de desarrollo y, en última instancia, asegurar que los objetivos organizacionales sean alcanzados de manera eficiente.

En este contexto, los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) son herramientas fundamentales para medir el rendimiento de los colaboradores. Kaplan y Norton (1996), en su obra sobre el Balanced Scorecard, destacan que los KPIs son métricas cuantificables que permiten evaluar el desempeño no solo en términos de resultados, sino también en relación con los procesos internos y las expectativas de los clientes. De acuerdo con Robbins y Coulter (2018), los KPIs deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo medir áreas clave como la productividad, la calidad y la satisfacción del cliente. En el caso de empresas que operan en el sector administrativo de conjuntos residenciales, como Administración & Gestión Legal SAS, los KPIs se pueden utilizar para medir aspectos como la puntualidad, la eficiencia en la resolución de incidencias, la calidad del servicio y el grado de satisfacción de los residentes.

La gestión administrativa de conjuntos residenciales en Colombia está regida por la Ley 675 de 2001, que establece las normas para la propiedad horizontal. Esta ley exige la

implementación de sistemas organizativos que garanticen la correcta administración de los recursos comunes, incluyendo el personal encargado de servicios como mantenimiento, jardinería, aseo y seguridad. De acuerdo con Werther y Davis (2014), la administración eficiente de este tipo de entornos depende en gran medida de la correcta evaluación del desempeño del personal, ya que una gestión adecuada no solo asegura la eficiencia operativa, sino también la satisfacción de los residentes, que es fundamental para el éxito de la organización.

En este sentido, la evaluación del desempeño basada en KPIs en el sector administrativo de conjuntos residenciales se convierte en una herramienta clave para monitorear la productividad del personal y asegurar que las operaciones se realicen de acuerdo con los estándares establecidos. Como lo plantean Fernández-Aráoz (2007) y Ulrich (2009), un modelo de evaluación efectivo debe integrar tanto indicadores cuantitativos, como el cumplimiento de plazos y tareas, como indicadores cualitativos, como la satisfacción del cliente o la actitud del colaborador. Esto permite obtener una visión integral del desempeño, considerando no solo los resultados inmediatos, sino también los procesos que conducen a dichos resultados.

En conclusión, el marco teórico de esta investigación sostiene que el uso de KPIs en la evaluación del desempeño del talento humano en empresas del sector administrativo de conjuntos residenciales ofrece una metodología eficaz para la medición continua del rendimiento, alineada con los objetivos estratégicos de la organización. La correcta implementación de estos indicadores no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también fomenta una cultura organizacional basada en la mejora continua y en el desarrollo del capital humano.

3.3.Marco Legal

El marco legal de la presente investigación se enmarca en los lineamientos jurídicos y normativos aplicables a la gestión administrativa y laboral en el sector de la propiedad horizontal en Colombia, así como a la implementación de prácticas relacionadas con la evaluación del desempeño y el uso de indicadores clave en la gestión de talento humano.

Ley 675 de 2001 - Propiedad Horizontal

Esta ley regula la propiedad horizontal en Colombia, estableciendo los principios y normas para la organización y funcionamiento de los conjuntos residenciales. Esta ley es clave en el marco legal de la investigación, ya que establece las responsabilidades de los administradores de propiedad horizontal, quienes deben garantizar la correcta administración de los bienes comunes y la prestación eficiente de los servicios generales. A nivel administrativo, esta normativa impone la obligación de contar con personal capacitado y evaluado constantemente para llevar a cabo las funciones relacionadas con el mantenimiento de las áreas comunes, el aseo, la seguridad y otros servicios esenciales para el bienestar de los residentes.

Ley 100 de 1993 - Sistema de Seguridad Social Integral

Lo anterior, es otra normatividad relevante, ya que establece el sistema de seguridad social integral en Colombia. Esta ley regula aspectos fundamentales sobre la afiliación, derechos y beneficios de los trabajadores, lo cual es de vital importancia en el contexto de la administración de conjuntos residenciales, donde se encuentran empleados en diversos cargos relacionados con los servicios generales. Esta normativa asegura que los colaboradores cuenten con un sistema de seguridad social que les brinde acceso a salud, pensión y riesgos laborales,

estableciendo la necesidad de cumplir con los requisitos legales para garantizar su bienestar y protección.

Código Sustantivo del Trabajo - Decreto 2663 de 1950

Es una norma clave que regula las relaciones laborales en Colombia, en especial en lo que respecta a la contratación, derechos y obligaciones de los trabajadores. Este código establece las condiciones bajo las cuales los empleados pueden ser evaluados y tratados en cuanto a sus condiciones laborales. En el marco de este trabajo, es necesario considerar los lineamientos establecidos en el Código sobre las evaluaciones de desempeño y el tratamiento de los trabajadores, respetando siempre los principios de dignidad y justicia laboral.

Normas Internacionales de Evaluación de Desempeño

Aunque el marco legal nacional es primordial, también es relevante considerar las normativas internacionales sobre la gestión del talento humano, como las pautas establecidas por la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)** y las recomendaciones de organismos como el **International Labour Organization (ILO)**, que abogan por una gestión justa y equitativa de los recursos humanos. Las evaluaciones de desempeño, según estos estándares internacionales, deben basarse en principios de transparencia, objetividad y no discriminación, aspectos que son cruciales en la implementación de KPIs dentro de la administración de conjuntos residenciales.

Ley 1581 de 2012 - Protección de Datos Personales

Finalmente, en el contexto de la evaluación del desempeño y el uso de KPIs, es imperativo considerar la **Ley 1581 de 2012**, que regula la protección de datos personales en

Colombia. Esta ley establece los derechos de los individuos sobre su información personal y los deberes de las entidades que manejan dichos datos. En el proceso de recopilación y análisis de datos sobre el desempeño laboral de los empleados, es esencial que la empresa cumpla con las disposiciones de esta ley para garantizar que los datos recolectados sean tratados con confidencialidad y respeto por la privacidad de los trabajadores.

4. Este marco legal proporciona una base sólida para la implementación de la evaluación del desempeño mediante KPIs en el contexto de la administración de conjuntos residenciales, garantizando que las prácticas se alineen con la legislación vigente en Colombia y con los principios internacionales de derechos laborales y protección de datos personales.

En cuanto al marco legal, la empresa Administración & Gestión Legal SAS opera bajo un conjunto de normativas que regulan la administración de propiedad horizontal y otros servicios legales y contables. La legislación relacionada incluye principalmente el Código Civil Colombiano (Ley 57 de 1887) y la Ley 675 de 2001 la regula la propiedad horizontal en Colombia. Las leyes anteriores establecen los lineamientos para la administración, la toma de decisiones en comunidades y la resolución de conflictos, esenciales para la actividad de la empresa.

De acuerdo con el Ministerio de Justicia y del Derecho (2018), las entidades dedicadas a la gestión de la propiedad horizontal deben cumplir con diversas normativas, que incluyen la adecuada administración de los recursos, el cumplimiento de las decisiones tomadas por las

asambleas y la correcta aplicación de las normativas fiscales y contables relacionadas con la propiedad horizontal.

Asimismo, la Superintendencia de Sociedades (2020) establece directrices claras para las empresas que brindan servicios de asesoría en derecho administrativo y constitucional, como Administración & Gestión Legal SAS. Estas directrices son clave para el funcionamiento de la empresa, que, en su caso, debe garantizar el cumplimiento de las normas legales vigentes y contribuir a la transparencia de sus servicios.

4. Ejes o Categorías

4.1. Categoría del Mercado

La categoría del mercado en la que se enmarca el proyecto está relacionada con el sector de Servicios Legales y de Propiedad Horizontal. Según el informe de la Superintendencia de Sociedades (2022), este sector ha tenido un crecimiento sostenido debido a la creciente necesidad de asesoría jurídica y administrativa en comunidades residenciales y comerciales, especialmente en el área de propiedad horizontal. Además, la transformación digital también está influyendo en la evolución de este mercado, con un aumento en la demanda de plataformas tecnológicas que faciliten la gestión y administración de inmuebles y edificios.

La empresa Administración & Gestión Legal S.A.S. se encuentra en un sector que requiere una gran especialización en los servicios prestados, además de un conocimiento profundo del marco legal que regula la propiedad horizontal. De acuerdo con lo anterior, la DIAN (2021) resalta que el sector de la gestión de propiedades horizontales está directamente vinculado a la categoría de Servicios Inmobiliarios dentro del sistema económico del país, el cual incluye desde la asesoría jurídica hasta la contabilidad y administración de bienes.

Por otro lado, el mercado se encuentra en una fase de adaptación tecnológica, donde la integración de herramientas digitales es cada vez más indispensable. Según Forbes (2021), el 65% de las empresas en Colombia dentro del sector servicios están invirtiendo en transformación digital, lo cual facilita el acceso a una gestión más eficiente y accesible a través de plataformas online.

El Grupo Económico

La empresa Administración & Gestión Legal SAS está vinculada a actividades económicas propias del sector de servicios administrativos y gestión de propiedades, enmarcadas

principalmente en la administración de propiedad horizontal, el manejo de procesos internos, y la prestación de servicios legales y contables a conjuntos residenciales,

Según la Resolución número 000139 del 21 de noviembre de 2012 de la DIAN, mediante la cual se adopta la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Revisión 4 A.C., la actividad económica que mejor se ajusta a las funciones desarrolladas por esta organización es:

Sección: N – Actividades de servicios administrativos y de apoyo

División: N81 – Servicios relacionados con edificios e instalaciones paisajísticas

Grupo: N811 – Servicios integrales a edificios y paisajismo

Clase: N8110 – Servicios integrales a edificios

Esta clasificación se ajusta a la naturaleza del trabajo que desarrolla Administración & Gestión Legal S.A.S., ya que presta servicios integrales relacionados con la administración, planeación y control de procesos en propiedades horizontales, incluyendo el cumplimiento del marco legal, la gestión administrativa, financiera y de talento humano.

5. Planeación y Metodología

Formulación del Problema de Aprendizaje

¿Qué variables e indicadores clave de desempeño (KPIs) son pertinentes para desarrollar un modelo técnico de evaluación del desempeño del talento humano en la empresa Administración & Gestión Legal SAS, y cómo puede este modelo contribuir a la mejora de sus procesos organizacionales en el sector real?

identificación de Actores involucrados y participantes

Dentro de los actores involucrados en este proyecto se encuentran: la empresa Administración y Gestión Legal SAS, los estudiantes encargados de las prácticas profesionales, y los colaboradores de la empresa que participan directamente en los procesos de evaluación de desempeño y gestión de nómina.

Los actores se agrupan y participan de manera jerárquica, comenzando con la empresa como la principal entidad responsable de los procesos internos. En segundo lugar, el estudiante, el cual cumple una función muy importante, ya que, como parte de sus prácticas profesionales, desarrollaron propuestas de mejora para la medición del rendimiento de los colaboradores y la optimización del cumplimiento de turnos operativos. Finalmente, los colaboradores de la empresa se convierten en participantes activos, ya que se incluyen en el estudio mediante encuestas y entrevistas, lo cual permitió obtener una retroalimentación valiosa para la implementación de los modelos propuestos.

La interacción de los actores anteriores, generó una dinámica colaborativa y un flujo de información fundamental, permitiendo que los estudiantes pudieran desarrollar sus propuestas y obtener un enfoque realista de la problemática existente. Los colaboradores de la empresa, al ser

parte activa de la evaluación, también contribuyeron a la identificación de las áreas de mejora, lo que facilitó la creación de un modelo más acorde a sus necesidades.

A través de este trabajo conjunto, se logró un proceso de aprendizaje mutuo y desarrollo profesional, donde los estudiantes pudieron aplicar sus conocimientos y la empresa avanzó en la mejora de sus procesos, alcanzando resultados positivos tanto para la organización como para el desarrollo profesional de los involucrados.

Variables, indicadores, herramientas e instrumentos

Para el desarrollo del modelo de evaluación del desempeño del talento humano en Administración & Gestión Legal SAS, se consideran como variables la implementación del modelo basado en KPIs (variable independiente) y, como variables dependientes, la productividad individual, el cumplimiento de metas, la eficiencia operativa, la satisfacción laboral y la alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Los indicadores clave de desempeño (KPIs) seleccionados incluyen el porcentaje de cumplimiento de tareas, el número de errores en procesos, el nivel de ausentismo, la participación en actividades internas, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de metas individuales. Las herramientas utilizadas comprenden matrices de evaluación, mapas de competencias, formatos de autoevaluación y software de análisis de datos. Para la recolección de información, se emplearán encuestas estructuradas al personal, entrevistas semiestructuradas a líderes de área y revisión documental de reportes operativos, lo cual permitirá diseñar y validar técnicamente el modelo propuesto.

De acuerdo con lo anterior, se trabajaron variables cuantitativas y cualitativas para de este modo, abordar de manera integral el problema: las variables cuantitativas se centraron en la

recopilación de datos sobre la eficiencia operativa, la puntualidad, el cumplimiento de metas, y los tiempos de trabajo en relación con la distribución de los turnos. En cambio, las variables cualitativas, por su parte, se enfocaron en la observación del comportamiento y actitud de los colaboradores respecto al sistema de medición de rendimiento y la organización de los turnos operativos.

De acuerdo con lo anterior, se emplearon indicadores de medición para evaluar aspectos clave como la aceptación del nuevo modelo de cronograma de turnos, la eficiencia operativa derivada de la distribución de los turnos, y la percepción de los colaboradores sobre el sistema de medición del rendimiento. Además, se utilizaron herramientas e instrumentos como encuestas, entrevistas y observación directa de los procesos operativos y administrativos, lo que permitió obtener datos precisos y formular soluciones efectivas para optimizar los procedimientos en la empresa.

Tabla 1. Modelo de Evaluación integral del desempeño del talento humano.

Variable	Tipo	Indicador Clave	Instrumento(s)	Resultado Esperado
Rendimiento Laboral	Cuantitativo	Puntualidad, eficiencia, cumplimiento de metas	Registros de asistencia, encuestas de desempeño	Mejorar eficiencia y cumplimiento en un 10%
Satisfacción del Colaborador	Cualitativo	Satisfacción general, equilibrio trabajo-vida	Encuestas, entrevistas.	Incrementar satisfacción en un 15%

Planificación de Turnos	Cuantitativo	Horas trabajadas por colaborador, equidad horaria	Cronograma semanal, análisis de carga horaria	Equidad en carga horaria y menor rotación
Compromiso Organizacional	Cualitativo	Nivel de compromiso y motivación	Encuestas de clima laboral, entrevistas	Aumentar el compromiso en un 20%
Retención de Talento	Cuantitativo	Tasa de rotación de personal	Registros de recursos humanos	Reducir la rotación anual en un 5%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla presentada busca establecer un sistema integral de indicadores clave de rendimiento (KPI) que permita evaluar y mejorar el desempeño laboral, la satisfacción, el compromiso y la retención del talento en una organización. Estos indicadores se fundamentan en prácticas reconocidas en la gestión de recursos humanos y están alineados con objetivos estratégicos medibles.

En primer lugar, se aborda el rendimiento laboral a través de indicadores cuantitativos como la puntualidad, la eficiencia y el cumplimiento de metas, utilizando herramientas como encuestas y registros de asistencia. El objetivo es mejorar la eficiencia y el cumplimiento en un 10%, lo cual es consistente con estudios que demuestran que la productividad se incrementa cuando se prioriza el bienestar de los empleados.

La satisfacción del colaborador se mide cualitativamente mediante opiniones sobre turnos y carga laboral, recolectadas a través de entrevistas y observación directa. El resultado esperado es incrementar la satisfacción en un 15%, lo cual está respaldado por investigaciones que indican

que empleados felices y comprometidos mejoran significativamente los resultados empresariales (El País,2024).

La planificación de turnos se evalúa cuantitativamente mediante el análisis de las horas trabajadas por colaborador, utilizando cronogramas semanales. El objetivo es lograr equidad en la carga horaria y reducir la rotación, lo cual es clave para mantener un ambiente laboral saludable y eficiente.

Además, se incorporan indicadores adicionales como el compromiso organizacional, medido cualitativamente a través de encuestas de clima laboral y entrevistas, con el fin de aumentar el compromiso en un 20%. Esto se basa en la premisa de que empleados comprometidos están más motivados y son más productivos.

Finalmente, se incluye la retención de talento, evaluada cuantitativamente mediante la tasa de rotación de personal, con el objetivo de reducir la rotación anual en un 5%. Esto es crucial, ya que una alta rotación puede ser costosa y perjudicial para la estabilidad organizacional (Vorecol,2024).

Método de investigación

El tipo de investigación es de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con un diseño descriptivo y correlacional. Se clasifica como aplicada porque busca resolver un problema concreto dentro de una organización específica mediante el diseño de un modelo técnico que optimice la evaluación del desempeño del talento humano. Es descriptiva porque permite caracterizar las variables relacionadas con el desempeño laboral, e investigación correlacional porque analiza la relación entre los KPIs seleccionados y los resultados organizacionales. El

enfoque cuantitativo se fundamenta en la medición objetiva de datos a través de indicadores y herramientas estadísticas para garantizar la validez del modelo propuesto.

Matriz de Planeación (Diagrama de Gantt y Tabla de Recursos)

Tabla 2: Diagrama de Gantt

Actividad	2023	2024	2025	2025				
				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Practicas profesionales 1, 2 y 3	X	X						
Estudio de mercado	X							
Modelo de negocios		X						
Estudio financiero		X						
Propuesta de sistematización			X					
Modulo de recolección de datos				X				
Modulo de organización					X	X		
Modulo de acción						X	X	
Entrega de documento								X
Sustentación de documento como opción de grado								X

Fuente: Elaboración propia.

Durante la investigación, la planificación y seguimiento de las actividades se gestionaron a través de un diagrama de Gantt, el cual permitió organizar y representar de manera clara la distribución temporal de las tareas clave desarrolladas a lo largo del proyecto. Esta herramienta facilitó la visualización del tiempo asignado a cada fase del trabajo, brindando un panorama estructurado de la ejecución de acciones dentro de la empresa y asegurando un control eficiente del avance del proceso investigativo.

Tabla 3. Cronograma de actividades durante las prácticas profesionales.

Fase / Actividad	2023	2024	2025	2025				
				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Fase 1: Diagnóstico de la Situación Actual	X							
Análisis de la medición del rendimiento	X							
Análisis de la gestión de la nómina		X						
Fase 2: Diseño de Soluciones	X	X						
Diseño del sistema de evaluación del desempeño	X							
Propuesta del nuevo cronograma de turnos operativos		X						
Aplicación de encuestas y entrevistas (ambos temas)	X	X						
Fase 3: Implementación y Monitoreo								
Análisis de resultados y diseño de mejoras		X						
Implementación de herramientas		X	X					
Seguimiento, ajustes y validación			X	X	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de las prácticas profesionales. En este cuadro se detallan los recursos empleados en el desarrollo de cada actividad relacionada con el proyecto de mejora en la medición del rendimiento y la implementación del modelo de cronograma de turnos operativos.

Tabla 4. Recursos

Actividad	KPI Propuesto	Fórmula/ Método de Cálculo	Objetivo propuesto
Diagnóstico de procesos actuales	Índice de Identificación de Oportunidades de Mejora	(Número de falencias identificadas / Número total de procesos evaluados)	Mejorar la eficiencia operativa mediante la identificación de áreas de mejora.
Diseño de instrumentos	Índice de Adaptación de Herramientas de Evaluación	(Número de instrumentos adaptados al contexto interno / Número total de instrumentos diseñados) × 100	Asegurar la relevancia y aplicabilidad de las herramientas de evaluación.
Recolección de datos	Índice de Participación en Evaluaciones	(Número de colaboradores que completaron las encuestas / Número total)	Garantizar una muestra representativa para una evaluación precisa.

		de colaboradores invitados) $\times 100$	
Análisis y tabulación de resultados	Índice de Conversión de Datos en Propuestas Accionables	(Número de propuestas elaboradas / Número total de hallazgos identificados) $\times 100$	Transformar datos en acciones concretas para la mejora continua.
Presentación y ajuste de propuestas	Índice de Implementación de Propuestas Aprobadas	(Número de propuestas implementadas / Número total de propuestas aprobadas) \times 100	Asegurar la ejecución efectiva de las mejoras propuestas.

Fuente: Elaboración propia.

Los KPIs propuestos son herramientas valiosas para medir y mejorar el proceso de evaluación del desempeño del talento humano. Sin embargo, es crucial que sean revisados periódicamente para asegurar su relevancia y efectividad. Además, deben ser complementados con indicadores cualitativos que proporcionen una visión integral del proceso evaluativo.

Modelo de Divulgación de la Experiencia

El modelo de divulgación en la empresa Administración y Gestión Legal SAS se centró en la creación de documentos detallados que demostraran la viabilidad de las propuestas para mejorar la medición del rendimiento de los colaboradores y la implementación del nuevo modelo de cronograma de turnos. Estas propuestas se formalizaron en documentos técnicos, los cuales fueron compartidos con la gerencia, permitiendo visualizar el impacto positivo de los cambios en la productividad, organización del talento humano y satisfacción de los colaboradores.

6. Reconstrucción de la experiencia

Al inicio de las prácticas profesionales, existía incertidumbre respecto al rol específico que desempeñaría un administrador de empresas dentro de la organización. No obstante, pronto se evidenció que el perfil administrativo era fundamental para la optimización de los procesos internos. El principal reto identificado fue el fortalecimiento de la gestión del talento humano, enfocado en dos aspectos críticos: la evaluación objetiva del desempeño y la organización eficiente de los turnos laborales, áreas que presentaban deficiencias que impactaban directamente la eficiencia operativa de la empresa. Como punto de partida, se realizó un diagnóstico exhaustivo que permitió identificar debilidades estructurales en ambos frentes: la evaluación del desempeño carecía de criterios técnicos y mecanismos de retroalimentación, mientras que la asignación de turnos se caracterizaba por la ausencia de un modelo definido, lo cual generaba desorganización y desmotivación en el equipo de trabajo. En respuesta, se diseñaron e implementaron propuestas de mejora, consistentes en un modelo de evaluación del desempeño alineado a objetivos organizacionales y competencias laborales, y un cronograma de turnos fundamentado en criterios de equidad, carga operativa y disponibilidad. Estas propuestas se ejecutaron de manera progresiva, incluyendo la aplicación de encuestas, el monitoreo continuo y la incorporación de ajustes según la retroalimentación de los colaboradores. Como resultado, se observó un incremento en el compromiso del personal, una mayor claridad en la asignación de funciones y una mejora significativa en la eficiencia de los procesos internos.

Momentos Históricos y Experiencias

Durante las prácticas profesionales, el desarrollo del proyecto se estructuró en tres etapas clave. La primera fase se centró en la identificación de problemáticas asociadas a la medición del rendimiento y a la gestión de los turnos operativos dentro de la organización. Para ello, se realizó

un diagnóstico integral a través de herramientas cuantitativas y cualitativas, como encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas a los colaboradores. Este análisis permitió evidenciar falencias en la claridad de los criterios de evaluación del desempeño, lo que generaba desmotivación e incertidumbre, así como una distribución desigual de los turnos laborales, caracterizada por cambios imprevistos y comunicación deficiente, que afectaban directamente la productividad y el bienestar del personal. En la segunda fase, se diseñaron propuestas de mejora orientadas a estructurar un sistema de evaluación del desempeño basado en indicadores objetivos —como productividad individual y eficiencia operativa— complementado con mecanismos de retroalimentación periódica. Simultáneamente, se elaboró un modelo de cronograma de turnos enfocado en criterios de equidad, carga laboral y preferencias del equipo, incluyendo canales de comunicación efectivos para informar cambios y fomentar la participación de los colaboradores en la planificación. Finalmente, en la tercera fase, se implementaron las soluciones diseñadas, realizando ajustes continuos en función de la retroalimentación obtenida mediante encuestas de seguimiento y entrevistas. Los resultados fueron positivos: se observó un incremento en la satisfacción y el compromiso del personal, mejoras en la organización del tiempo de trabajo, y una notable optimización en los procesos operativos. La intervención no solo fortaleció la eficiencia interna de la empresa, sino que también consolidó un ambiente laboral más transparente, motivador y participativo.

Matriz de evaluación del desempeño

La siguiente matriz presenta indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permiten medir el desempeño individual de los colaboradores en áreas específicas. Los resultados obtenidos

sirven para identificar fortalezas y áreas de mejora, contribuyendo así a la optimización del trabajo y al desarrollo continuo de los colaboradores.

Tabla 5: Matriz de evaluación de desempeño

Colaborador	KPI Evaluado	Resultado (%)	Observaciones
Colaborador A	Puntualidad	95%	Cumple horarios
Colaborado B	Eficiencia en tareas	82%	Requiere mejora en la organización
Colaborado C	Cumplimiento de metas	89%	Buen desempeño general
Colaborado D	Trabajo en equipo	78%	Debe fortalecer comunicación

Fuente: Elaboración propia

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de análisis de la implementación de los indicadores de rendimiento en la empresa durante 60 días.

La evaluación del desempeño laboral se fundamenta en indicadores clave que permiten medir aspectos esenciales del rendimiento individual. La puntualidad refleja la capacidad del colaborador para iniciar su jornada laboral a tiempo, lo cual es crucial para mantener la fluidez operativa y la cohesión del equipo. Según estudios, una alta tasa de puntualidad contribuye significativamente a la productividad organizacional.

La eficiencia en tareas mide la habilidad para completar actividades dentro del tiempo estipulado y con los recursos disponibles. Un desempeño eficiente no solo optimiza los procesos, sino que también reduce costos operativos, impactando directamente en la rentabilidad de la empresa.

El cumplimiento de metas evalúa el grado en que el colaborador alcanza los objetivos establecidos. Este indicador es esencial para alinear el rendimiento individual con las estrategias organizacionales, asegurando el progreso hacia las metas corporativas.

Finalmente, el trabajo en equipo mide la capacidad de colaborar eficazmente con otros miembros del equipo. Una colaboración efectiva fomenta un ambiente laboral positivo y mejora la resolución de problemas complejos, lo que es fundamental para la innovación y el éxito organizacional.

La implementación y seguimiento de estos KPIs permiten identificar áreas de mejora y diseñar estrategias de desarrollo personalizadas, contribuyendo al crecimiento y sostenibilidad de la organización.

La implementación de estos KPIs ha permitido identificar áreas específicas de mejora en el desempeño de los colaboradores. Por ejemplo, el colaborador B presenta una eficiencia en tareas del 82%, lo que indica que hay margen para mejorar en la organización y priorización de actividades. Por otro lado, el colaborador D, con un 78% en trabajo en equipo, requiere fortalecer sus habilidades de comunicación y colaboración para mejorar la dinámica grupal.

Estos resultados son fundamentales para diseñar planes de acción personalizados que apunten a mejorar el rendimiento individual y, por ende, el desempeño general de la organización.

Tabla 6: Implementacion KPIs

Colaborador	Indicador Evaluado	Resultado (%)	Observaciones	KPI Propuesto	Fórmula / Método de Cálculo	Objetivo Estratégico
A	Puntualidad	95%	Cumple horarios	Índice de Puntualidad	$\frac{\text{No. llegadas a tiempo}}{\text{No. total de turnos}} \times 100$	Mejorar la eficiencia operativa mediante la puntualidad en los turnos.
B	Eficiencia en tareas	82%	Requiere mejora en organización	Índice de Eficiencia en Tareas	$(\text{Número de tareas completadas a tiempo} / \text{Número total de tareas asignadas}) \times 100$	Optimizar la productividad mediante una mejor organización del trabajo.

Colaborador	Indicador Evaluado	Resultado (%)	Observaciones	KPI Propuesto	Fórmula / Método de Cálculo	Objetivo Estratégico
C	Cumplimiento de metas	89%	Buen desempeño general	Índice de Cumplimiento de Metas	$(\text{Número de metas alcanzadas} / \text{Número total de metas establecidas}) \times 100$	Asegurar el logro de objetivos individuales alineados con los estratégicos.
D	Trabajo en equipo	78%	Debe fortalecer comunicación	Índice de Colaboración en Equipo	$(\text{Número de proyectos colaborativos exitosos} / \text{Número total de proyectos asignados}) \times 100$	Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y comunicación efectiva.

Fuente: elaboración propia

La implementación de KPIs específicos para cada indicador evaluado permite una medición objetiva y cuantificable del desempeño individual de los colaboradores. Estos KPIs no solo facilitan la identificación de fortalezas y áreas de mejora, sino que también proporcionan una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano.

Por ejemplo, el Índice de Puntualidad refleja la capacidad del colaborador para cumplir con los horarios establecidos, lo cual es esencial para mantener la eficiencia operativa en la organización. Un valor del 95% indica un alto nivel de cumplimiento, aunque siempre existe oportunidad para la mejora continua.

El Índice de Eficiencia en Tareas mide la productividad del colaborador en relación con las tareas asignadas. Un 82% sugiere que, si bien la mayoría de las tareas se completan a tiempo, hay margen para mejorar la organización y gestión del tiempo.

El Índice de Cumplimiento de Metas evalúa la capacidad del colaborador para alcanzar los objetivos establecidos. Un 89% indica un buen desempeño general, pero es importante analizar las metas no alcanzadas para implementar acciones correctivas.

Finalmente, el Índice de Colaboración en Equipo mide la efectividad del trabajo en conjunto. Un 78% señala la necesidad de fortalecer la comunicación y colaboración entre los miembros del equipo para mejorar los resultados colectivos.

En conclusión, la aplicación de estos KPIs permite a la organización no solo evaluar el desempeño individual de manera objetiva, sino también identificar áreas específicas que requieren atención y mejora, alineándose con los objetivos estratégicos de optimizar la eficiencia operativa y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

Tabla 7. Matriz de evaluación del modelo cronograma de turnos

Criterio de Evaluación	Indicador	Método de Evaluación	Instrumento	Resultado Esperado	Resultado Obtenido	Nivel de Cumplimiento
Equidad en distribución de turnos	Porcentaje de carga horaria distribuida equitativamente	Análisis de cronograma por colaborador	Revisión del cronograma semanal	Carga horaria distribuida equitativamente (>90%)	[Dato real]	[Alto/Medio/Bajo]
Cumplimiento de turnos asignados	Tasa de asistencia y puntualidad	Seguimiento de registros de asistencia	Formato de control de turnos	>95% de cumplimiento de turnos asignados	[Dato real]	[Alto/Medio/Bajo]
Satisfacción de los colaboradores con el modelo	Percepción general sobre la asignación de turnos	Encuesta de satisfacción	Encuesta semiestructurada	80% de colaboradores satisfechos con el modelo	[Dato real]	[Alto/Medio/Bajo]
Reducción en rotación de personal	Tasa de rotación del equipo operativo	Comparativo de rotación antes/después	Base de datos de personal	Reducción del 10% en rotación en tres meses	[Dato real]	[Alto/Medio/Bajo]
Impacto en el clima laboral	Opiniones sobre carga y equilibrio vida-trabajo	Observación + entrevistas	Guía de observación / Entrevista estructurada	Mejorar percepción positiva del ambiente laboral en un 20%	[Dato real]	[Alto/Medio/Bajo]
Flexibilidad del cronograma	Posibilidad de ajustes sin afectar operación	Revisión operativa	Registro de ajustes al cronograma	Modelo con 90% de flexibilidad sin impactos negativos	[Dato real]	[Alto/Medio/Bajo]

Fuente: Elaboración propia.

La matriz anterior, tiene como propósito principal medir el impacto real que tuvo la implementación del nuevo modelo de cronograma de turnos en los procesos operativos, el rendimiento de los colaboradores y su nivel de satisfacción. Esta evaluación permite determinar si los cambios propuestos generaron mejoras significativas en la equidad, eficiencia y organización de los turnos laborales, aportando así al fortalecimiento del clima laboral y la productividad general de la empresa.

Tabla 8. Matriz de evaluación

Criterio de Evaluación	Criterio de Evaluación	Criterio de Evaluación	Criterio de Evaluación
Equidad en distribución de turnos	Índice de Equidad Horaria	$(\text{Número de colaboradores con carga horaria equilibrada} / \text{Número total de colaboradores}) \times 100$	Garantizar una distribución justa de las horas laborales entre todos los colaboradores.
Cumplimiento de turnos asignados	Tasa de Asistencia y Puntualidad	$(\text{Número de turnos cumplidos a tiempo} / \text{Número total de turnos asignados}) \times 100$	Asegurar la puntualidad y asistencia en los turnos asignados.
Satisfacción de los colaboradores	Índice de Satisfacción con el Modelo de Turnos	$(\text{Número de colaboradores satisfechos} / \text{Número total de colaboradores encuestados}) \times 100$	Mejorar la satisfacción y percepción de los colaboradores sobre el nuevo modelo.
Reducción en rotación de personal	Tasa de Rotación del Equipo Operativo	$((\text{Número de colaboradores que dejaron la empresa} - \text{Número de nuevos ingresos}) / \text{Número total de colaboradores}) \times 100$	Reducir la rotación de personal mediante un modelo de turnos eficiente.
Impacto en el clima laboral	Índice de Clima Laboral Relacionado con el Modelo de Turnos	$(\text{Número de opiniones positivas sobre el equilibrio vida-trabajo} / \text{Número total de opiniones}) \times 100$	Mejorar el ambiente laboral y el equilibrio entre vida personal y trabajo.
Flexibilidad del cronograma	Índice de Flexibilidad Operativa del Cronograma de Turnos	$(\text{Número de ajustes realizados sin afectar la operación} / \text{Número total de ajustes solicitados}) \times 100$	Mantener la operatividad sin comprometer la flexibilidad del cronograma.

Fuente: elaboración propia.

La implementación de KPIs específicos para evaluar el nuevo modelo de cronograma de turnos permite medir de manera objetiva y cuantificable su impacto en diversos aspectos operativos y laborales. El Índice de Equidad Horaria asegura que la carga laboral se distribuya de manera justa entre los colaboradores, promoviendo la equidad y evitando sobrecargas en algunos empleados. La Tasa de Asistencia y Puntualidad refleja la eficacia del modelo en términos de cumplimiento de horarios, lo cual es crucial para mantener la eficiencia operativa.

El Índice de Satisfacción con el Modelo de Turnos proporciona una visión directa de la percepción de los colaboradores sobre el nuevo sistema, permitiendo identificar áreas de mejora desde su perspectiva. La Tasa de Rotación del Equipo Operativo es un indicador clave para evaluar si el nuevo modelo contribuye a la retención del talento, ya que una alta rotación puede ser señal de insatisfacción o ineficiencia en la planificación de turnos.

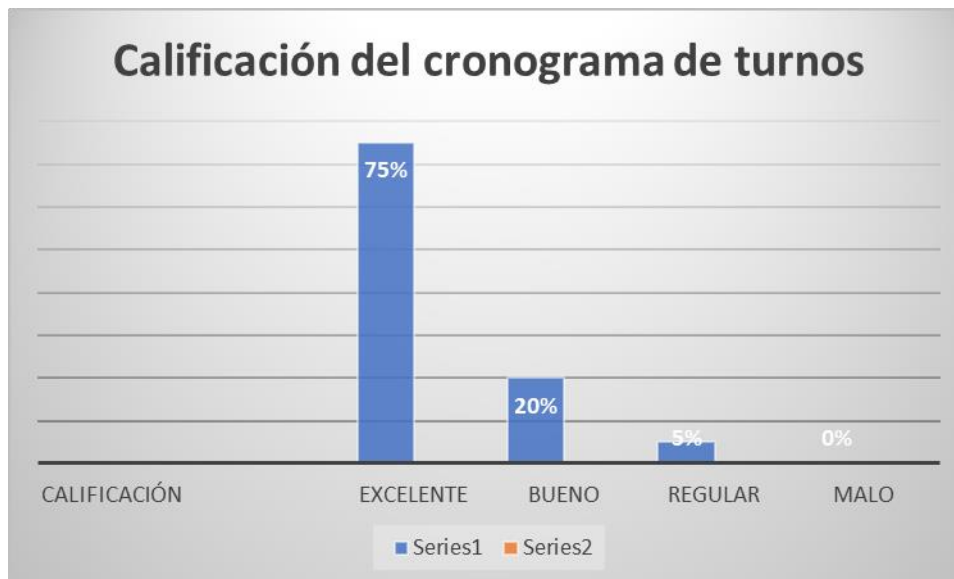
El Índice de Clima Laboral Relacionado con el Modelo de Turnos mide cómo el nuevo cronograma afecta el ambiente laboral, especialmente en términos de equilibrio entre la vida personal y el trabajo, lo cual es fundamental para el bienestar de los colaboradores. Finalmente, el Índice de Flexibilidad Operativa del Cronograma de Turnos evalúa la capacidad del modelo para adaptarse a cambios sin comprometer la operación, asegurando que la flexibilidad no interfiera con la productividad.

En conjunto, estos KPIs proporcionan una herramienta integral para monitorear y ajustar el modelo de cronograma de turnos, garantizando que cumpla con los objetivos estratégicos de la organización y satisfaga las necesidades de los colaboradores.

Calificación del modelo de cronograma de turnos para los colaboradores

La siguiente calificación es de gran utilidad teniendo en cuenta que, con ello, se pudo verificar que tan satisfechos estaban los colaboradores con el uso del nuevo modelo de cronograma de turnos, como se puede observar en la siguiente figura se puede evidenciar que más del 50 % de los colaboradores estuvo satisfecho con la implementación.

Ilustración 1. Cronograma de turnos (encuesta)



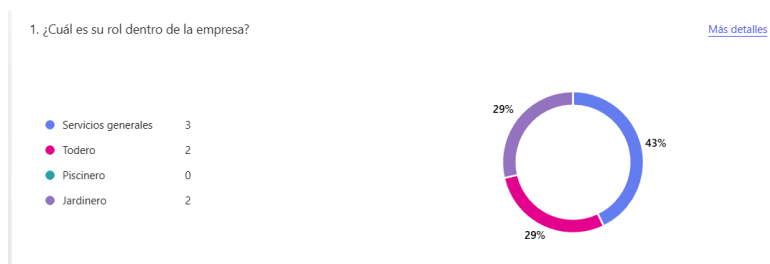
Elaboración propia.

A continuación, se reflejarán las preguntas y graficas de acuerdo a 2 tipos de encuestas realizadas a los colaboradores de la organización. La primera está basada en la medición del rendimiento de los colaboradores y la segunda en la gestión de cronogramas de trabajo y novedades.

Encuesta 1: Medición del Rendimiento de los Colaboradores

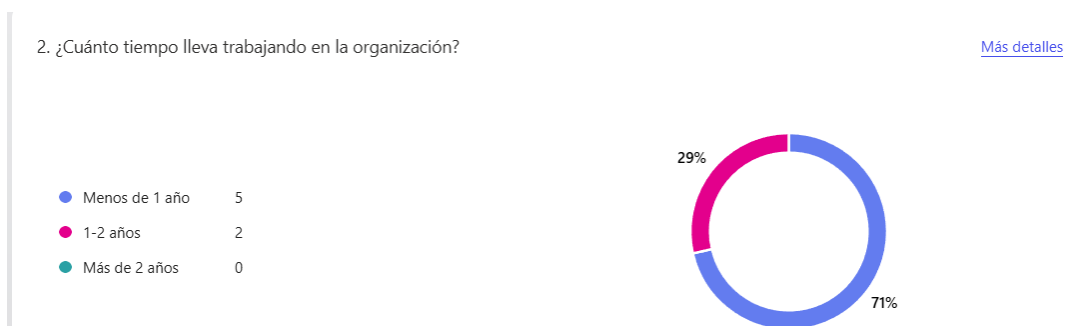
Objetivo: Obtener la percepción de los colaboradores sobre cómo se mide su rendimiento en relación con sus actividades y turnos, además de conocer su nivel de satisfacción con los métodos actuales de evaluación y aspectos como la puntualidad, eficiencia, y el cumplimiento de metas.

Ilustración 2. ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?



Fuente: elaboración propia

Ilustración 3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4. ¿considera que el sistema actual de medición del rendimiento refleja adecuadamente su desempeño durante los turnos y tareas asignadas?

3. ¿Considera que el sistema actual de medición del rendimiento refleja adecuadamente su desempeño durante los turnos y tareas asignadas? [Más detalles](#)



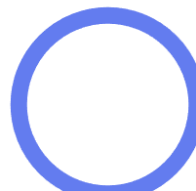
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5. ¿siente que su rendimiento es evaluado adecuadamente en función de los turnos o la jornada laboral que realiza?

4. ¿Siente que su rendimiento es evaluado adecuadamente en función de los turnos o la jornada laboral que realiza?

[Más detalles](#)

● Sí, siempre	7
● A veces	0
● No, nunca	0



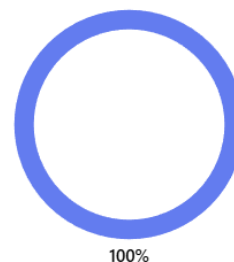
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6. ¿Recibes retroalimentación sobre su desempeño laboral en relación con el cumplimiento de tus turnos o en el trabajo realizado fuera de horario?

5. ¿Recibes retroalimentación sobre su desempeño laboral en relación con el cumplimiento de tus turnos o el trabajo realizado fuera de horario?

[Más detalles](#)

● Sí, detallada y frecuente	7
● Sí, pero es esporádica	0
● No recibo retroalimentación	0
● No es relevante para mi trabajo	0

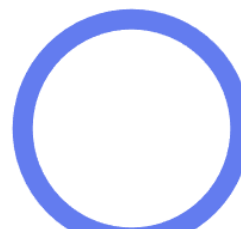


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7. ¿Qué tan eficiente considera el proceso de evaluación de desempeño en relación con las horas extras trabajadas?

6. ¿Qué tan eficiente considera el proceso de evaluación de desempeño en relación con las horas extras trabajadas? [Más detalles](#)

● Muy eficiente	7
● Bastante eficiente	0
● Poco eficiente	0
● Nada eficiente	0

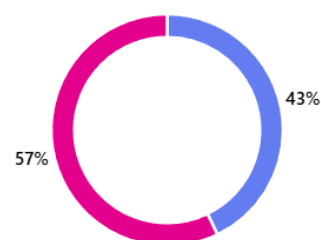


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8. ¿Qué aspectos crees que debe mejorar en el sistema actual de medición de rendimiento?

7. ¿Qué aspectos crees que debe mejorar en el sistema actual de medición de rendimiento? [Más detalles](#)

● a) Mejorar la relación entre la evaluación y el tiempo trabajado	3
● b) Asegurarse de que las horas extras sean correctamente reflejadas	4
● c) Mejorar la retroalimentación sobre el desempeño durante turnos nocturnos	0



Fuente: Elaboración propia

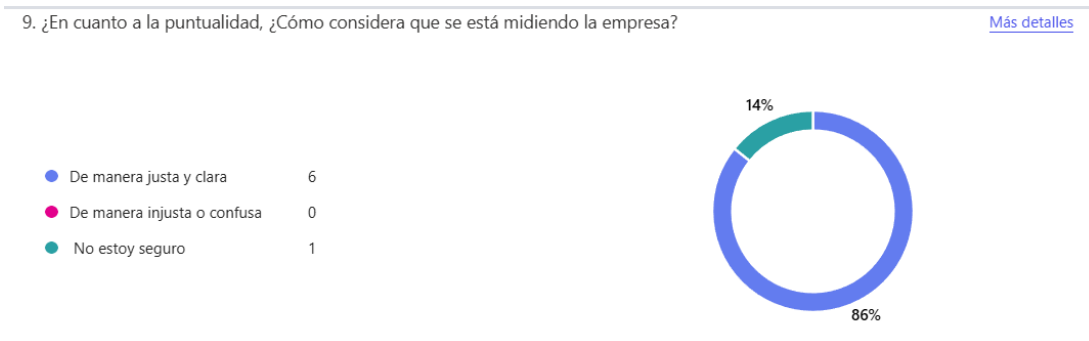
Ilustración 9. ¿cómo calificaría el reconocimiento o recompensa por realizar turnos fuera del horario habitual o trabajar horas extra?

8. ¿Cómo calificaría el reconocimiento o recompensa por realizar turnos fuera del horario habitual o trabajar horas extra? [Más detalles](#)



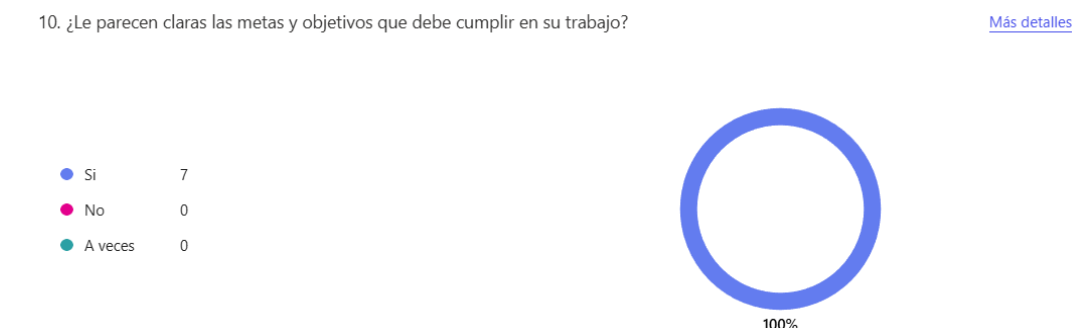
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10. ¿En cuanto a la puntualidad, ¿Cómo considera que se está midiendo la empresa?



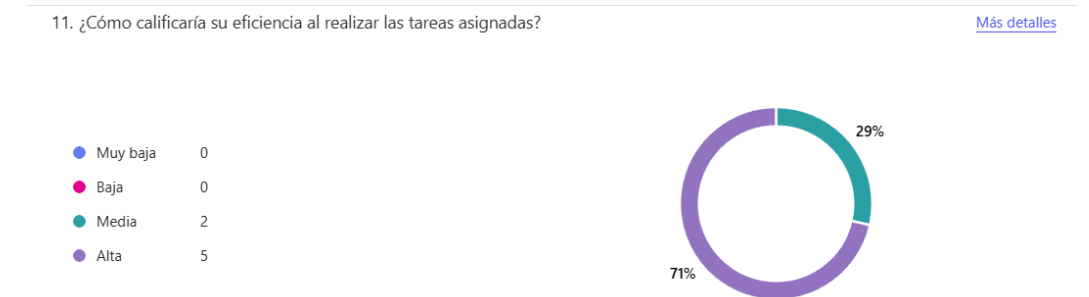
Fuente: elaboración propia

Ilustración 11. ¿le parecen claras las metas y objetivos que debe cumplir en su trabajo?



Fuente: elaboración propia

Ilustración 12. ¿cómo calificaría su eficiencia al realizar las tareas asignadas?



Fuente: elaboración propia

Ilustración 13. ¿considera que el sistema de evaluación del desempeño (puntualidad, tareas, metas) afecta su motivación en el trabajo?

12. ¿Considera que el sistema de evaluación del desempeño (puntualidad, tareas, metas) afecta su motivación en el trabajo? [Más detalles](#)



Fuente: elaboración propia

Encuesta 2: Gestión de Cronogramas de Trabajo y Novedades (Turnos y Horas Extras)

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión de los cronogramas de trabajo, el control de horas extras, y las dificultades relacionadas con la entrega de reportes de novedades laborales.

Ilustración 14. ¿Cuál es su rol laboral?



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la organización?

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la organización? [Más detalles](#)



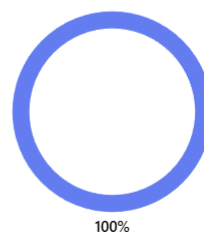
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16. ¿Le resulta fácil acceder a su cronograma de trabajo cada semana o mes?

3. ¿Le resulta fácil acceder a su cronograma de trabajo cada semana o mes?

[Más detalles](#)

● Si, siempre	7
● A veces tengo dificultades	0
● No, casi nunca tengo acceso a tiempo	0
● No, nunca tengo acceso	0



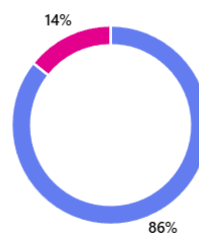
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17. ¿Considera que el cronograma de trabajo es claro y preciso en cuanto a sus horas laborales asignadas?

4. ¿Considera que el cronograma de trabajo es claro y preciso en cuanto a sus horas laborales asignadas?

[Más detalles](#)

● Si, siempre	6
● Generalmente es claro	1
● A veces es confuso	0
● No, nunca es claro	0



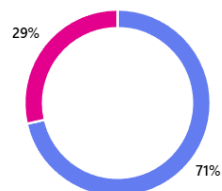
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18. ¿Con qué frecuencia se presentan errores en su cronograma como turnos duplicados o asignaciones incorrectas de horas extras?

5. ¿Con qué frecuencia se presentan errores en su cronograma, como turnos duplicados o asignaciones incorrectas de horas extras?

[Más detalles](#)

● Nunca	5
● Rara vez	2
● Frecuentemente	0
● Siempre	0



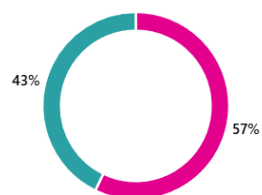
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 19. ¿Las horas extras trabajadas están correctamente reflejadas y pagadas en su nómina?

6. ¿Las horas extras trabajadas están correctamente reflejadas y pagadas en su nómina?

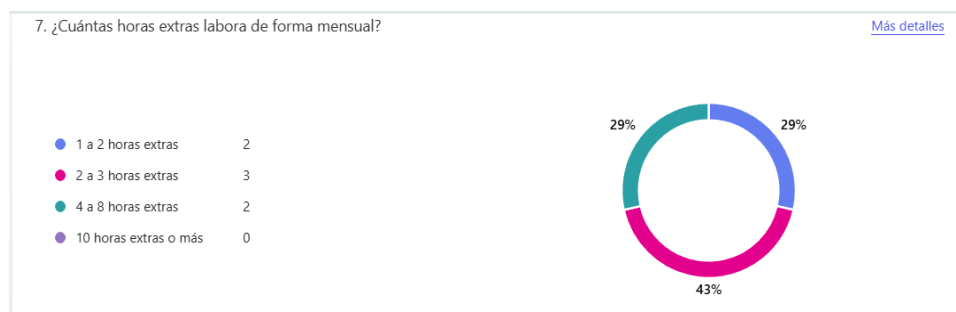
[Más detalles](#)

● Si, siempre	0
● La mayoría de las veces	4
● A veces	3
● No, nunca	0



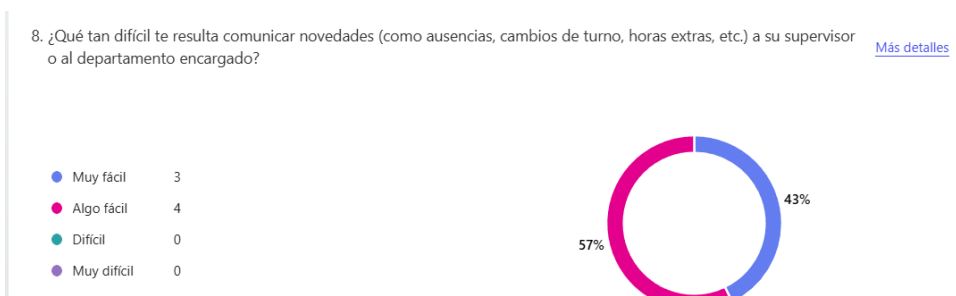
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20. ¿Cuántas horas extras labora de forma mensual?



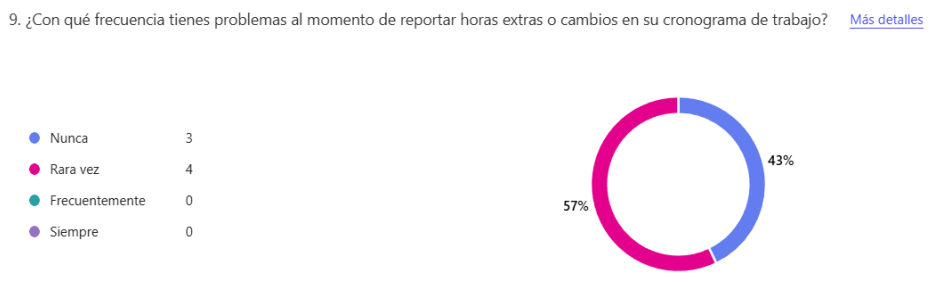
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 21. ¿Qué tan difícil le resulta comunicar novedades (como ausencias, cambios de turno, horas extras, etc.) s u supervisor o al departamento encargado?



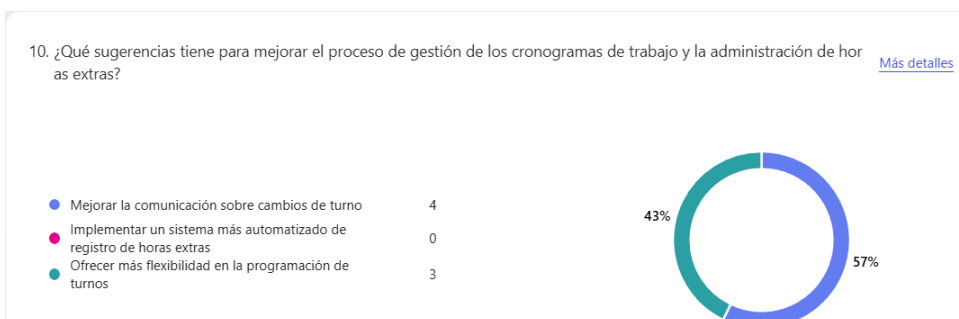
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 22. ¿Con qué frecuencia tiene problemas al momento de reportar horas extras o cambios en su cronograma de trabajo?



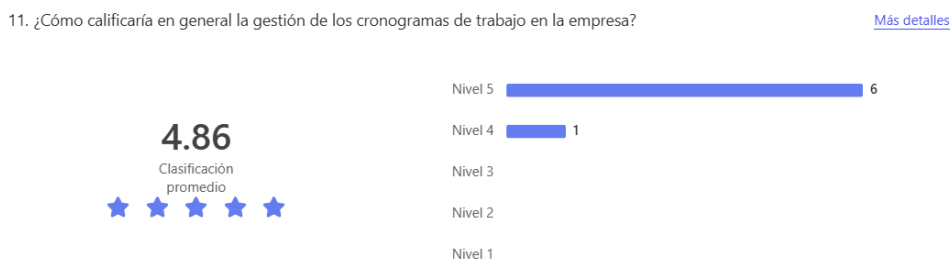
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 23. ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 24. ¿Cómo calificaría la gestión de los cronogramas de trabajo en la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Principales Hitos o Hechos Relevantes

Durante el desarrollo de las prácticas profesionales en Administración y Gestión Legal SAS, se presentaron diversos hitos significativos que marcaron el rumbo de esta experiencia, permitiendo consolidar aprendizajes clave en el ámbito de la gestión del talento humano. Uno de los logros más destacados fue la oportunidad de liderar el análisis, rediseño e implementación de un sistema de medición del rendimiento, un aspecto crucial que, hasta ese momento, carecía de criterios claros y objetivos bien definidos dentro de la organización. Este desafío permitió aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación, particularmente en áreas como la gestión por competencias, la evaluación del desempeño y el desarrollo organizacional, contribuyendo al fortalecimiento de los procesos internos de la empresa

Adicionalmente, otro hito clave fue la revisión y estructuración de un nuevo cronograma de turnos operativos, cuyo propósito fue garantizar una distribución más equitativa de la carga horaria, reducir la rotación y mejorar la satisfacción laboral. Esta tarea implicó aplicar criterios técnicos, pero también requería un enfoque humano, ya que tocaba la rutina y bienestar de los colaboradores.

Estas experiencias permitieron comprobar cómo la teoría cobra vida en la práctica, y cómo el entorno real demanda creatividad, flexibilidad y capacidad de adaptación para resolver problemas complejos de manera efectiva.

7. Aprendizajes

Aportes Significativos

En el ámbito humano, la experiencia laboral proporcionada por el convenio entre la universidad y la empresa fue fundamental para el desarrollo de habilidades blandas esenciales, como la empatía, la escucha activa, la comunicación asertiva y la resiliencia. Durante la implementación del sistema de medición del rendimiento, fue necesario mantener un diálogo constante con los colaboradores, comprender sus inquietudes y generar un ambiente de confianza que facilitara la obtención de información valiosa, promoviendo alternativas que contribuyeran al logro de los objetivos y metas establecidos. De igual manera, la planificación de los turnos requería considerar aspectos personales, familiares y de salud, lo que hizo imprescindible aplicar un enfoque ético y humano en cada decisión.

Aportes Significativos en lo Social

Desde una perspectiva social, la implementación de estos procesos no solo mejoró el clima laboral, sino que también fortaleció las relaciones entre los colaboradores y los líderes. Al introducir mecanismos de retroalimentación clara, transparente y objetiva, los empleados experimentaron un sentido de reconocimiento y valorización por sus esfuerzos, lo que generó un vínculo de mayor confianza y respeto mutuo. Este enfoque permitió que los colaboradores se sintieran parte integral de los procesos organizacionales, al ver que sus opiniones y sugerencias eran tomadas en cuenta en la toma de decisiones. Como resultado, se promovió un ambiente más inclusivo y participativo, donde el intercambio de ideas y la colaboración fluida se convirtieron en pilares para mejorar no solo la productividad, sino también el bienestar y la satisfacción laboral, consolidando una cultura organizacional más sólida y comprometida.

Aportes Significativos en lo Económico o Técnico.

Desde el ámbito técnico, el mayor aporte fue el desarrollo e implementación de un modelo funcional de medición del desempeño, fundamentado en indicadores clave y respaldado por herramientas prácticas y de fácil aplicación, tales como encuestas, observaciones estructuradas y registros de asistencia. Este modelo no solo permitió establecer una línea base objetiva para la toma de decisiones, sino que también facilitó la creación de planes de mejora tanto individuales como grupales, ajustados a las necesidades específicas de los colaboradores.

En términos económicos, la optimización de la gestión de los turnos operativos y la evaluación del rendimiento individual tuvo un impacto directo en la reducción de tiempos improductivos, lo que a su vez mejoró la eficiencia operativa general.

Además, la implementación de estos procesos contribuyó a disminuir los costos asociados con la rotación y el ausentismo, al promover un ambiente de trabajo más organizado y motivado. En conclusión, este proyecto demostró que una gestión del talento humano basada en datos, empatía y análisis técnico no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también genera beneficios económicos sustanciales, alineando los intereses estratégicos de la empresa con el bienestar de sus colaboradores.

Principales Aprendizajes para el Perfil Profesional

El principal aprendizaje de esta experiencia fue comprender que el rol del administrador de empresas trasciende las funciones contables y financieras, desempeñando un papel fundamental en la gestión del talento humano, el diseño de procesos internos eficientes y la construcción de una cultura organizacional sólida con habilidades en el manejo de herramientas de recolección y análisis de datos, lo que me permitió diseñar modelos operativos sostenibles y

comunicar resultados de manera técnica y empática. Esta experiencia también me enseñó la relevancia de los indicadores para medir aspectos intangibles, como el desempeño y la satisfacción de los colaboradores, y cómo su aplicación precisa y bien orientada puede potenciar la toma de decisiones estratégicas. En última instancia, esta práctica consolidó el profesional como un líder capaz de gestionar procesos de cambio, analizar contextos complejos y proponer soluciones integrales que, además de estar orientadas a resultados, incorporan un enfoque humano y estratégico.

Aprendizajes Abordados desde la perspectiva de la socialización

La socialización de la experiencia con los colaboradores y líderes de la empresa fue fundamental para validar el impacto de las acciones implementadas y obtener retroalimentación valiosa que facilitó la mejora continua. Este proceso se llevó a cabo mediante reuniones formales, presentaciones y conversaciones informales, que propiciaron espacios de reflexión colectiva. Estos intercambios no solo enriquecieron la experiencia, sino que también contribuyeron al fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la mejora constante. Además, el proceso de sistematización de la experiencia permitió organizar los aprendizajes obtenidos durante el período de ejecución, identificando tanto los aciertos como los errores. Este ejercicio resultó en la creación de una guía práctica que servirá de apoyo a futuros practicantes o profesionales que enfrenten retos similares en sus organizaciones, brindándoles una herramienta útil para optimizar sus procesos y decisiones.

8. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La implementación de un modelo de evaluación del desempeño basado en KPIs facilita la toma de decisiones estratégicas al proporcionar datos objetivos y medibles sobre el rendimiento individual y colectivo. Esta herramienta técnica permite identificar brechas, planificar mejoras específicas y alinear el talento humano con los objetivos organizacionales.

El diseño de sistemas de evaluación y planificación de turnos requiere un enfoque investigativo mixto, que combine métodos cualitativos y cuantitativos. La recolección de información mediante encuestas, entrevistas y observación estructurada fue clave para diagnosticar debilidades operativas y proponer soluciones adaptadas al contexto real de la empresa.

La gestión del talento humano basada en indicadores permite no solo mejorar el rendimiento, sino también reducir costos operativos relacionados con el ausentismo, la rotación y la baja productividad. Esto demuestra que el uso de herramientas técnicas y metodológicas en escenarios reales puede generar impacto económico positivo y sostenible.

El proceso de implementación, monitoreo y ajuste continuo validó la importancia de la retroalimentación como elemento técnico de mejora continua. La sistematización de la experiencia no solo evidenció los resultados del proyecto, sino que dejó capacidades instaladas en la organización para replicar y escalar el modelo en otros procesos internos.

Recomendaciones

Establecer una política institucional de evaluación del desempeño que formalice el uso de indicadores clave (KPIs), defina los criterios de evaluación, periodicidad y responsables del proceso, con el fin de asegurar la continuidad, objetividad y trazabilidad en la gestión del talento humano.

Capacitar continuamente a líderes y colaboradores en el uso e interpretación de KPIs relacionados con desempeño y productividad, fomentando una cultura de mejora continua, retroalimentación constructiva y corresponsabilidad en el cumplimiento de metas.

Integrar herramientas tecnológicas de bajo costo o de código abierto para automatizar la recolección, análisis y visualización de datos de desempeño y turnos, lo cual mejorará la eficiencia operativa y reducirá errores en los procesos manuales.

Replicar la metodología de diagnóstico e intervención en otras áreas funcionales de la empresa, adaptando los instrumentos a cada contexto, con el propósito de consolidar una gestión integral basada en datos, procesos y evidencia organizacional.

Referencias

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.
https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano
- Congreso de la República de Colombia. (1887). *Código Civil Colombiano (Ley 57 de 1887)*.
<https://www.suin.gov.co/>
- Congreso de la República de Colombia. (2001). *Ley 675 de 2001 sobre propiedad horizontal*.
<https://www.suin.gov.co/>
- DIAN. (2021). *Sector de servicios inmobiliarios en Colombia*. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). <https://www.dian.gov.co/>
- Forbes. (2021). *Transformación digital en el sector servicios: un cambio de paradigma*. Forbes.
<https://forbes.co/>
- Keller, K. L. (2018). Brand. En M. Augier & D. J. Teece (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_711
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing (15ª ed.)*. Pearson Educación.
- López Pérez, R. (2012). *Innovación en el modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico*. Universidad Autónoma de Madrid. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/7825>

Ministerio de Justicia y del Derecho. (2018). *Normas de administración de la propiedad horizontal*. Ministerio de Justicia y del Derecho. <https://www.mjd.gov.co/>

Superintendencia de Sociedades. (2020). *Guía para la operación de empresas en el sector legal y administrativo*. Superintendencia de Sociedades <https://www.supersociedades.gov.co/>

Superintendencia de Sociedades. (2022). *Informe de tendencias en el sector de la propiedad horizontal y los servicios legales*. Superintendencia de Sociedades. <https://www.supersociedades.gov.co/>

Bibliografía

- Bolsa de Trabajo UV. (s. f.). *¿Qué son las prácticas profesionales y por qué es importante realizarlas?* Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/bolsadetrabajo/que-son-las-practic-as-profesionales/>
- Concepto. (2021). *Estudio de Mercado - Concepto, usos, tipos y ejemplos*.
<https://concepto.de/estudio-de-mercado/>
- Economipedia. (2021). *Estudio de mercado: Qué es y por qué es importante para tu negocio*.
<https://economipedia.com/definiciones/estudio-de-mercado.html>
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. (Versión traducida). Ediciones Ariel.
https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf
- HubSpot. (2021). *Qué es la investigación de mercados y para qué sirve*.
<https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-investigacion-mercados>
- Iniesta, I. (2013). *La imagen de marca en la mente del consumidor*. Marketing XXI. Recuperado de: <https://www.marketing-xxi.com/la-imagen-de-marca-en-la-mente-del-consumidor-80.htm>
- Keen, A. (2020). *Branding Essentials: Cómo construir marcas con propósito*. Editorial UOC.
(Disponible en bibliotecas digitales o consulta académica)

MBA & Educación Ejecutiva. (s. f.). *La importancia de las prácticas profesionales en la formación de los estudiantes*. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-las-practicas-profesionales-en-la-formacion-de-los-estudiantes/>

McDonald, J. (2017). Branding. En *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Wiley Online Library.
<https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc013>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Editorial Deusto.
<https://www.planetadelibros.com/libro-generacion-de-modelos-de-negocio/49022>

Palacios Preciado, M., & Duque Oliva, E. J. (2011). *Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*. Universidad Nacional de Colombia.
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/8497>

Pérez Mendoza, L. (2001). La práctica profesional en el programa de trabajo social. *Revista Palabra Palabra Que Obra*, 2(2), 117–122. <https://doi.org/10.32997/2346-2884-vol.2-num.2-2001-888>

Sammut-Bonnici, T. (2015). Brand and Branding. En *Wiley Encyclopedia of Management*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120161>

8. Anexos

Anexo 1



1. ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?

- Servicios generales
- Todero
- Piscinero
- Jardínero

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?

- Menos de 1 año
- 1-2 años
- Más de 2 años

5. ¿Recibes retroalimentación sobre su desempeño laboral en relación con el cumplimiento de tus turnos o el trabajo realizado fuera de horario?

- Sí, detallada y frecuente
- Sí, pero es esporádica
- No recibo retroalimentación
- No es relevante para mi trabajo

6. ¿Qué tan eficiente considera el proceso de evaluación de desempeño en relación con las horas extras trabajadas?

- Muy eficiente
- Bastante eficiente
- Poco eficiente
- Nada eficiente

9. ¿En cuanto a la puntualidad, ¿Cómo considera que se está midiendo la empresa?

- De manera justa y clara
- De manera injusta o confusa
- No estoy seguro

10. ¿Le parecen claras las metas y objetivos que debe cumplir en su trabajo?

- Sí
- No
- A veces

3. ¿Considera que el sistema actual de medición del rendimiento refleja adecuadamente su desempeño durante los turnos y tareas asignadas?

- Sí completamente
- En su mayoría, sí
- No mucho
- No en absoluto

4. ¿Siente que su rendimiento es evaluado adecuadamente en función de los turnos o la jornada laboral que realiza?

- Sí, siempre
- A veces
- No, nunca

7. ¿Qué aspectos crees que debe mejorar en el sistema actual de medición de rendimiento?

- a) Mejorar la relación entre la evaluación y el tiempo trabajado
- b) Asegurarse de que las horas extras sean correctamente reflejadas
- c) Mejorar la retroalimentación sobre el desempeño durante turnos nocturnos

8. ¿Cómo calificaría el reconocimiento o recompensa por realizar turnos fuera del horario habitual o trabajar horas extras?

- ☆☆☆☆

11. ¿Cómo calificaría su eficiencia al realizar las tareas asignadas?

- Muy baja
- Baja
- Media
- Alta

12. ¿Considera que el sistema de evaluación del desempeño (puntualidad, tareas, metas) afecta su motivación en el trabajo?

- Sí, me motiva
- No, me motiva
- No afecta mi motivación

Anexo 2



Encuesta 2: Gestión de Cronogramas de Trabajo y Novedades (Turnos y Horas Extras)

2025

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión de los cronogramas de trabajo, el control de horas extras, y las dificultades relacionadas con la entrega de reportes de novedades laborales.

1. ¿Cuál es su rol laboral?

- Todero
- Jardinero
- Servicios generales
- Piscinero

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la organización?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 2 años
- 2 a 3 años
- Entre 3 y más

5. ¿Con qué frecuencia se presentan errores en su cronograma, como turnos duplicados o asignaciones incorrectas de horas extras?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Siempre

6. ¿Las horas extras trabajadas están correctamente reflejadas y pagadas en su nómina?

- Si, siempre
- La mayoría de las veces
- A veces
- No, nunca

9. ¿Con qué frecuencia tienes problemas al momento de reportar horas extras o cambios en su cronograma de trabajo?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Siempre

10. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el proceso de gestión de los cronogramas de trabajo y la administración de horas extras?

- Mejorar la comunicación sobre cambios de turno
- Implementar un sistema más automatizado de registro de horas extras
- Ofrecer más flexibilidad en la programación de turnos

3. ¿Le resulta fácil acceder a su cronograma de trabajo cada semana o meses?

- Si, siempre
- A veces tengo dificultades
- No, casi nunca tengo acceso a tiempo
- No, nunca tengo acceso

4. ¿Considera que el cronograma de trabajo es claro y preciso en cuanto a sus horas laborales asignadas?

- Si, siempre
- Generalmente es claro
- A veces es confuso
- No, nunca es claro

7. ¿Cuántas horas extras labora de forma mensual?

- 1 a 2 horas extras
- 2 a 3 horas extras
- 4 a 8 horas extras
- 10 horas extras o más

8. ¿Qué tan difícil te resulta comunicar novedades (como ausencias, cambios de turno, horas extras, etc.) a su supervisor o al departamento encargado?

- Muy fácil
- Algo fácil
- Difícil
- Muy difícil

11. ¿Cómo calificaría en general la gestión de los cronogramas de trabajo en la empresa?

