



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i5.2247>

Ciencias económicas y empresariales  
Artículo de investigación

*Indicadores de la dirección de operaciones de calidad orientados desde la gestión del talento humano en empresas públicas y privadas*

*Indicators of the directorate of quality operations oriented from the management of human talent in public and private companies*

*Indicadores da direcção de operações de qualidade orientados a partir da gestão de talentos humanos em empresas públicas e privadas*

Tania Lisbeth Macías-Villacreses <sup>I</sup>

[taniamaciasv@hotmail.com](mailto:taniamaciasv@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-8474-0908>

Stephane Madeleine Álvarez-Villacreses <sup>II</sup>

[Alvarez-stephane4094@unesum.edu.ec](mailto:Alvarez-stephane4094@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-2128-1919>

Gustavo Isacio Macías-Manrique <sup>III</sup>

[gustavo.macias@unesum.edu.ec](mailto:gustavo.macias@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-1580-2164>

**Correspondencia:** [taniamaciasv@hotmail.com](mailto:taniamaciasv@hotmail.com)

\***Recibido:** 23 de julio 2021 \***Aceptado:** 20 de agosto de 2021 \* **Publicado:** 09 de septiembre de 2021

- I. Economista, Investigador independiente, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Provincia de Manabí, Ecuador.
- II. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Provincia de Manabí, Ecuador.
- III. Economista, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Provincia de Manabí, Ecuador.

## Resumen

El talento humano ha pasado a ser un activo organizacional fundamental para el logro de los objetivos y del éxito organizacional, por ello, es de suma importancia medir el desempeño de los recursos humanos dentro de una entidad sea esta de origen público o privado. A este fin, el propósito de este estudio fue realizar un análisis de los indicadores de la dirección de operaciones de calidad orientados desde la gestión del talento humano en empresas públicas y privadas. La metodología empleada se enmarcó en una revisión documental-bibliográfica de estudios publicados entre 2016-2021, tomando en cuenta también información de años anteriores, considerada de valor para esta indagación. Para la recopilación de información se acudió vía online a las bases de datos de sitios académicos especializados y de fuentes confiables. Así, se realizó una revisión de los indicadores de gestión del talento humano de las empresas como son; grado de motivación de los trabajadores, índice de satisfacción de los trabajadores; ausentismo; capacitación; rotación de trabajadores, cultura organizacional; desempeño del talento humano, entre otros. Las conclusiones más relevantes dan cuenta de que: los indicadores de gestión, en la actualidad, son muy importantes, ya no sólo en el ámbito público, sino también en el entorno de las organizaciones de origen privado; debido a que facilitan poder establecer si los resultados previstos son coincidentes con los logros obtenidos de una forma eficaz.

**Palabras clave:** Indicadores; gestión; calidad; talento humano.

## Abstract

Human talent has become a fundamental organizational asset for the achievement of objectives and organizational success, therefore, it is of the utmost importance to measure the performance of human resources within an entity, be it of public or private origin. To this end, the purpose of this study was to carry out an analysis of the indicators of the direction of quality operations oriented from the management of human talent in public and private companies. The methodology used was framed in a documentary-bibliographic review of studies published between 2016-2021, also taking into account information from previous years, considered valuable for this investigation. In order to collect the information, the databases of specialized academic sites and reliable sources were used online. Thus, a review of the human talent management indicators of companies such as they are was carried out; degree of motivation of workers, satisfaction index of workers; absenteeism; training; employee turnover, organizational culture; performance of human talent, among others. The most relevant

conclusions show that: management indicators are currently very important, not only in the public sphere, but also in the environment of private organizations; Because they make it easy to establish whether the expected results are consistent with the achievements obtained in an effective way.

**Keywords:** Indicators; management, quality, human talent

## Resumo

O talento humano tornou-se um ativo organizacional fundamental para a concretização dos objetivos e sucesso organizacional, pelo que é da maior importância medir o desempenho dos recursos humanos de uma entidade, seja ela de origem pública ou privada. Para tanto, o objetivo deste estudo foi realizar uma análise dos indicadores da direção das operações de qualidade orientadas a partir da gestão do talento humano em empresas públicas e privadas. A metodologia utilizada foi enquadrada em uma revisão bibliográfica documental de estudos publicados entre 2016-2021, levando também em consideração informações de anos anteriores, consideradas valiosas para esta investigação. Para a coleta das informações, foram utilizadas as bases de dados de sites acadêmicos especializados e fontes confiáveis online. Assim, procedeu-se a uma revisão dos indicadores de gestão do talento humano de empresas como estas; grau de motivação dos trabalhadores, índice de satisfação dos trabalhadores; absentismo; Treinamento; rotatividade de funcionários, cultura organizacional; atuação do talento humano, entre outros. As conclusões mais relevantes mostram que: os indicadores de gestão são hoje muito importantes, não só na esfera pública, mas também no ambiente das organizações privadas; Porque facilitam estabelecer se os resultados esperados são consistentes com as realizações obtidas de forma eficaz.

**Palavras-chave:** Indicadores; gestão; qualidade; talento humano.

## Introducción

Las organizaciones de hoy en día, indistintamente del origen de su capital (privadas o públicas), de su tamaño (pequeñas, medianas o grandes), de la actividad (industriales, comerciales o de servicios) y de su forma jurídica (sociedad anónima, sociedad limitada o cooperativa), deben reinventarse a diario debido por un lado, a la dinámica del contexto global en la cual están inmersas y por el otro como una manera de alcanzar los objetivos planteados referidos al hecho de mantener a la empresa en marcha generando valor y riqueza para las personas naturales, jurídicas y por ende para los países de la región a la cual pertenecen.

En este contexto, la labor fundamental de los directivos de las entidades empresariales es la de tomar decisiones prácticas, establecer acciones y buscar caminos que le permitan dar continuidad a las labores desempeñadas en la organización, además de asegurar que las actividades llevadas a cabo cotidianamente resulten efectivas y eficientes para incrementar el valor de la empresa.

Es así que, cada ente empresarial debe contar con elementos de gestión que permitan conocer, indagar, profundizar, evidenciar y mejorar los procesos como forma de garantizar la buena marcha de la institución o por el contrario detectar cualquier desviación que incida en las actividades del día a día en las empresas y organizaciones, dando especial importancia al talento humano de la misma, debido a que como afirma (Alveiro & Boyero, 2016) el recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución.

En consonancia con estos planteamientos (Roncancio, 2019) expresa que en los últimos años los gerentes empresariales parecen reconocer que ahora es vital contar con el equipo adecuado para ejecutar la estrategia de la empresa, así, el talento humano ha pasado a ser un activo organizacional fundamental para el logro de los objetivos y del éxito organizacional. De este modo, desde las altas esferas de la dirección de las organizaciones se otorga el merecido valor de las personas, pues todas las actividades desembocan en el recurso humano, y su buen desempeño debe generar resultados favorables a la empresa.

Por ello, es de suma importancia medir el desempeño de los recursos humanos en la ejecución de los objetivos trazados por la entidad sea esta de naturaleza privada o pública, grande o pequeña, comercial o industrial, una sociedad anónima o sociedad limitada o cooperativa u otra.

Haciendo especial énfasis en las instituciones públicas, es importante agregar que la función principal de las administraciones públicas consiste en la producción de bienes y servicios, en beneficio de la población, la cual realiza a través de la administración de los recursos financieros de la nación, por lo que se requiere altos niveles de confiabilidad y transparencia en la gestión. Por lo cual, hacer uso dentro de estas instituciones de los indicadores de gestión es una estrategia que permite medir dentro de la entidad aspectos tales como, el ausentismo laboral, el cumplimiento de las normativas, el rendimiento y la cultura, entre otros, pues todo trabajador debe cumplir con las obligaciones que demanda su quehacer laboral, de modo tal que contribuya con el buen desempeño del sistema de gestión pública. Estas apreciaciones pueden extrapolarse a las entidades privadas, dado que también

gestionan recursos económicos y humanos que contribuyen con el crecimiento y desarrollo de las regiones.

Tomando en consideración los planteamientos anteriores, el presente estudio tuvo como propósito realizar un análisis de los indicadores de la dirección de operaciones de calidad orientados desde la gestión del talento humano en empresas públicas y privadas.

## **Desarrollo**

El concepto de indicadores de gestión, ha devenido de la filosofía de Calidad Total, la cual permite obtener beneficios como mejoramiento en calidad, alta productividad, confiabilidad y competitividad. (Pérez, 2013). De allí la razón de que esta visión haya sido aplicada acertadamente en diversas organizaciones de éxito a nivel mundial. En este particular, (Beltrán, 2005) afirma que contar y administrar correctamente un adecuado sistema de indicadores de gestión es garantía de superación, y la génesis de las entidades exitosas tanto públicas como privadas así lo demuestra. Adicionalmente este autor dice que el objetivo de los indicadores es coadyuvar a la que la gestión de las organizaciones sea eficaz y eficiente ya que facilita a sus integrantes su desempeño, permitiéndoles evaluar la gestión y mejorar los niveles de aprendizaje en la organización. (Beltrán, 2005)

En tal sentido, (Maldonado, 2014) define a los indicadores como “un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Asimismo, la referida autora precisa que: “los indicadores de gestión pretenden evaluar los outputs generados, a través de la información obtenida por el grado de eficacia, eficiencia, efectividad..., apoyándose en los recursos consumidos y en las condiciones en las que se realizan las adquisiciones de bienes y servicios.” (Maldonado, 2014, pág. 10). También plantea esta autora que estos indicadores para que puedan ser efectivos deben de hacerse en determinados periodos de tiempo, previamente establecidos. En la misma línea, (Monroy & Simbaqueba, 2017) indican que una de las herramientas que posee un alto potencial de utilidad en la gestión de las actividades, áreas o procesos de las empresas son los indicadores de gestión.

La importancia para los directivos de las organizaciones de contar con toda la información necesaria para elegir la opción más idónea para la toma de decisiones y por tanto proponer estrategias adecuadas para ésta toma de decisiones, ha conllevado a la utilización de los indicadores de gestión en múltiples niveles, en este contexto se presentan, según (Roncancio, 2019) los indicadores de gestión de alto nivel que se enfocan en el desempeño general de la organización y los de bajo nivel orientados en los

procesos o los empleados en cada departamento como atención al ciudadano, finanzas o gestión del talento humano.

Todo lo cual pretende generar un cambio de la cultura y de los valores que rigen la forma de actuar dentro de las organizaciones tanto de índole públicas como privadas, aunado al hecho de que introduce un elemento de transparencia en la gestión. De esta forma, la gestión es vista como una función institucional global integradora de todas las fuerzas que conforman una organización para desarrollar un proceso o lograr un producto final. (Alveiro & Boyero, 2016).

Centrando la atención en los indicadores de gestión del talento humano, se puede inferir que la medición a través de indicadores de gestión en las organizaciones es una herramienta poderosa para el crecimiento de las organizaciones (Monroy & Simbaqueba, 2017), siendo que hoy es un hecho que para asegurar la calidad en el trabajo y por ende, la calidad de los servicios y productos que ofrecen las organizaciones es preciso que ésta cuente con cada miembro que hace parte de ella (Alveiro & Boyero, 2016), en el entendido de que el recurso humano con sus talentos desplegados en el trabajo que desempeñan son los que agregan valor a la organización.

En el documento emitido por la Universidad Católica de Córdova (UCC, 2019), se plantea que el talento humano refiere a “un conjunto de habilidades, incluyendo el conocimiento, que son puestos en acción en relación con un objetivo sostenido por un grupo de personas y que involucra también su compromiso. Esta definición combina tres elementos centrales: capacidades, compromiso y acción.” Es por ello que, las organizaciones son altamente eficientes y competitivas cuando logran que las estrategias definidas frente al recurso humano estén totalmente alineadas con las estrategias definidas por la dirección. (Alveiro & Boyero, 2016).

Dentro de cualquier empresa y concretamente las de origen público o privado, de acuerdo a las consideraciones hechas por (Alveiro & Boyero, 2016) el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. A tal efecto, ciertos mecanismos como los indicadores de gestión del talento humano, permiten medir el desempeño de los recursos humanos y los objetivos trazados por la organización tendientes al logro de los estándares de calidad y competitividad que demanda la sociedad actual.

Para el logro de esta finalidad, existen un conjunto de indicadores de gestión del talento humano, según (García & Carrillo, 2016, pág. 32) estos pueden ser entre otros: (a) Grado de motivación de los

trabajadores, (b) Índice de satisfacción de los trabajadores; (c) Ausentismo; (d) Capacitación; (e)

### **Rotación de trabajadores**

- a) Grado de motivación de los trabajadores: Permite conocer el grado de motivación de los trabajadores y evaluar su evolución mediante aspectos que se pueden establecer como: desarrollo profesional, comunicación, capacidad de delegación, igualdad de oportunidades, involucramiento, compromiso, liderazgo, oportunidad de aprendizaje, reconocimiento, fijación de objetivos, formación, políticas y estrategias de la organización. (Alles, 2006, pág. 40).
- b) Índice de satisfacción de los trabajadores: Determina el índice de satisfacción de los empleados y analiza su evolución mediante los siguientes aspectos: administración de la compañía, condiciones de empleo, facilidades y servicios, condiciones de salud y seguridad, seguridad en el empleo, paga y beneficios, relaciones con los trabajadores, gestión del cambio, el ambiente de trabajo, entre otros aspectos. (Alles, 2006, pág. 40).
- c) Ausentismo: Este indicador no solo señala el porcentaje de las horas ausentes con la base de las horas trabajadas, también indica el grado de inconformidad que tienen los trabajadores con las políticas internas de la empresa. (Alles, 2006, pág. 41)
- d) Capacitación: Este indicador permite conocer, del total de horas hombre trabajadas, cuán-to porcentaje fue utilizado en capacitación ya sea formal o informal. A través del conocimiento que se suministra a los trabajadores, se puede mejorar el desempeño individual y colectivo y obtener mejores resultados para la organización. (Alles, 2006, pág. 41)
- e) Rotación de trabajadores: Determina las fluctuaciones de personal entre una organización y su ambiente, es decir, la cantidad porcentual de egresos de personal en un determinado tiempo. (Alles, 2006, pág. 42)

Por su parte, (Roncancio, 2019) establece como indicadores de gestión de recursos humanos: (1) compensación; (2) cultura Organizacional; (3) empleabilidad y; (4) desempeño del talento humano.

Es así que, la importancia de los indicadores de gestión, radica en el hecho de que los datos arrojados pueden convertirse en información valiosa para la toma de decisiones, tal como indica (Velásquez, 2003, pág. 85), estos, sirven a las empresas como herramienta de mejoramiento continuo en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad de productos y servicios. Enmarcado en lo anterior, (Alveiro & Boyero, 2016) esbozan que dentro de la organización, el grado de eficiencia y



eficacia con el que se ejecuten los cargos determina la productividad, los costos operativos, los beneficios, la imagen de la compañía, la competitividad y el cumplimiento de la misión institucional. Por tanto, (Roncancio, 2019) destaca que en la actualidad contar con el equipo adecuado para ejecutar la estrategia de la empresa, se considera uno de los mejores predictores del éxito organizacional, y en este sentido, es importante reconocer que los indicadores de gestión del talento humano permiten a los directivos o gerentes conocer en profundidad el desenvolvimiento profesional y laboral de estos recursos, todo esto supone hacer un mejor análisis de la situación en cuanto a las desigualdades entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos y por consiguiente emitir informes con las acciones necesarias para la toma de decisiones, que se traduzcan en la consecución de los objetivos de la organización.

### **Conclusión**

Los indicadores de gestión, en la actualidad, son muy importantes, ya no sólo en el ámbito público, sino también en el entorno de las organizaciones de origen privado; debido a que facilitan poder establecer si los resultados previstos son coincidentes con los logros obtenidos de una forma eficaz. Sin embargo, en la literatura consultada se considera que para que puedan lograr su cometido los indicadores deben hacerse en determinados lapsos de tiempo, previamente establecidos.

Asimismo, es importante denotar que toda organización debe tomar en consideración el hecho de tener indicadores definidos para los procesos más relevantes de la organización, en esta visión, los indicadores de gestión del talento humano, como una forma de evaluar si persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos dentro de la empresa, se convierten en un elemento garantizador para alcanzar los propósitos fijados desde el más alto nivel institucional, pues actualmente los directivos reconocen el recurso humano y sus capacidades como un aspecto vital en las organizaciones, dado que es sobre las personas en quienes recae la responsabilidad del logro de los objetivos empresariales. En cuanto a los beneficios que producen estos indicadores, no solo van dirigidos a las administraciones o las empresas, sino también al talento humano, que pueden ver cómo está realizando su labor tanto en el caso de que se trate de la administración pública como de organizaciones de origen privado que le permitan tomar las acciones pertinentes tendientes al mejoramiento del desempeño.



## Referencias

1. Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. pp.175.
2. Alveiro, C., & Boyero, M. (2016). ) El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 2. Universidad Nacional de Misiones. Colombia, pp. 1-20.
3. Beltrán, J. (2005). Indicadores de gestión. Herramienta para lograr la competitividad. Bogotá. Colombia: Temas Gerenciales. 3R editores. Segunda edición. pp. 147.
4. García, G., & Carrillo, M. (2016). Indicadores de Gestión: Manual Básico de aplicación para Mipymes. Cartagena, Colombia: Editorial de la Universidad de Cartagena. Primera edición. cediell ISBN: 978-958-762-562-2.
5. Maldonado, J. (2014). Los indicadores de gestión en la Administración Pública: el caso de la gestión hospitalaria. Universidad de Jaén. Trabajo de Fin de Grado, pp.47.
6. Monroy, L., & Simbaqueba, N. (2017). La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas. Ciencia Unisalle. Universidad de La Salle. [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1477](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1477), pp.1-19.
7. Pérez, C. (2013). Los indicador de gestión. Soporte & CIA LTDA. <https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>, PP.1-13.
8. Roncancio, G. (2019). Indicadores de Gestión (KPI's) Recursos Humanos. Revista en línea Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-kpis-recursos-humanos-20-ejemplos>.
9. UCC. (2019). Talento humano en las organizaciones. Noticias UCC. (Universidad Católica de Córdoba).
10. Velásquez, A. (2003). Modelo de Gestión de Operaciones para Pymes Innovadoras. Revista de Escuela de Administración de Negocios. <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/234/227>, pp. 67-87.