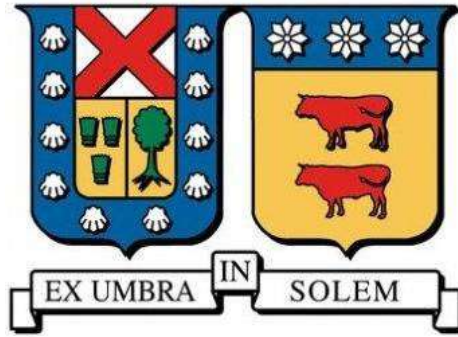




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

**DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE DATOS PARA
APOYAR LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN RECURSOS
HUMANOS: UN ESTUDIO DE CASO EN ALSEA SUDAMÉRICA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL
INDUSTRIAL**

AUTOR

JENNIFER LIEN CARMONA WANG

PROFESOR GUÍA

GONZALO DAVID AMÉSTICA HERNÁNDEZ

PROFESOR CORREFERENTE

DIEGO CARLOS CANESSA RICH

SANTIAGO, DICIEMBRE, 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE DATOS PARA APOYAR LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN RECURSOS HUMANOS: UN ESTUDIO DE CASO EN ALSEA SUDAMÉRICA

Nombre del candidato(a): Jennifer Lien Carmona Wang

Carrera / Grado: Ingeniería Civil Industrial

Campus: Vitacura **Departamento:** Industrias

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Gonzalo David Améstica Hernández, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 21/09/2026 Firma: _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 21/09/2026 Firma: _____

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

Agradecimientos

En primer lugar, agradecer a mi familia, son un pilar fundamental en mi vida y nada de esto hubiese sido posible sin ellos. A mi papá, gracias por su tremendo apañe, por confiar en mis capacidades y respaldar cada uno de mis proyectos. A mi hermana por ser mi lugar seguro en todo momento, por alegrarme incluso los días más complejos y ser la persona con más amor para dar, love you pooh. A mi hermano, por su ingenio y por desafiarme siempre desde el cariño. Y por supuesto a Lucky, mi fiel compañero de noches de estudio, quien me trajo paz en momentos críticos y siempre logró sacarme una sonrisa.

Agradecer a mi pareja por ser mi compañero de vida y mi apoyo incondicional, estos años de esfuerzo han cobrado un sentido especial al compartirlos contigo, te amo.

Agradecer a mis amigos de la Universidad, ustedes hicieron del día a día una aventura. A Karen, porque desde el día uno nos hemos vuelto inseparables y así continuará, gracias por compartir cada momento de este viaje siendo mi comadre, confidente y mejor amiga. A Aylinee, gracias por estar en todas con tu cariño, bondad y paciencia; no hubiese sido lo mismo sin ti. A JP, por las risas y por mantenerme humilde, gracias compadre. Los quiero mucho.

Agradecer al equipo de Recursos Humanos de Alsea Sudamérica que hizo posible este trabajo, me abrieron las puertas al mundo laboral desde el cariño y la paciencia, me han cambiado la vida de la mejor forma posible y han sido un gran aporte en todo este proceso, muchísimas gracias.

Finalmente, agradecer a mi profesor guía, por su mentoría y su excelente disposición en esta recta final.

Índice de Contenidos

Agradecimientos	2
1. Resumen Ejecutivo.....	6
2. Problema de investigación	8
3. Objetivos	11
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos.....	11
4. Alcance y limitaciones.....	12
5. Marco teórico.....	12
5.1 Gestión de la información en las organizaciones	12
5.1.1 Modelos de gestión de la información.....	13
5.1.2 Business Intelligence.....	15
5.1.3 Data Governance	16
5.1.4 Modelos de gestión de colaboradores	17
5.1.5 People Analytics.....	19
5.1.6 Variables estratégicas y dimensiones del modelo	21
5.1.6.1 Desempeño.....	22
5.1.6.2 Potencial.....	24
5.1.6.3 Trayectoria	25
5.1.6.4 Capacitación	26
5.1.6.5 Liderazgo	27
5.1.6.6 KPIs.....	29
6. Antecedentes	31
6.1 Industria	31
5.2 El caso de estudio: Alsea	33
7. Metodología	35
7.1 Enfoque metodológico	35
7.2 Fase de diagnóstico	36
7.2.1 Inmersión organizacional y entendimiento del negocio	36
7.2.2 Entrevistas a actores clave.....	37
7.2.3 Auditoría de datos y sistemas de información	38
7.2.4 Mapeo de funcionamiento actual	39
7.3 Fase de diseño.....	39
7.3.1 Arquitectura de datos y fuentes de información.....	40
7.4 Fase de procesamiento.....	41
7.4.1 Extracción y consolidación de fuentes	41

7.4.2	Limpieza y estandarización de datos	42
7.4.3	KPIs del modelo.....	43
7.4.4	Fuentes de información para los KPIs.....	46
7.5	Fase de validación.....	46
7.5.1	Ejecución de pruebas y validación de criterios.....	46
7.5.2	Análisis de consistencia y utilidad estratégica	47
7.6	Fase de evaluación económica	50
7.6.1	Valorización capital humano.....	50
7.6.2	Análisis de insumos y tiempo.....	50
8.	Resultados.....	51
8.1	Hallazgos del diagnóstico	51
8.1.1	Entrevistas.....	51
8.1.2	Necesidades no cubiertas	57
8.1.3	Diagnóstico en flujos y calidad de datos	58
8.2	Resultado fase de diseño.....	61
8.2.1	Modelo: Identikit.....	63
8.3	Resultados de aplicación y validación.....	73
8.3.1	Observaciones posteriores a la implementación	73
8.3.2	Validación.....	74
8.4	Evaluación económica	77
8.4.1	Valorización de la inversión	77
8.4.2	Análisis costo-beneficio	79
9.	Conclusiones y recomendaciones	80
10.	Referencias	85

Índice de Tablas

Tabla 1.....	49
Tabla 2.....	74
Tabla 3.....	76
Tabla 4.....	78

Índice de Gráficos

Gráfico 1.....	52
Gráfico 2.....	53
Gráfico 3.....	55

Índice de Figuras

Figura 1	58
Figura 2	59
Figura 3	62
Figura 4	65
Figura 5	67
Figura 6	67
Figura 7	68
Figura 8	68
Figura 9	69
Figura 10	69
Figura 11	70
Figura 12	71
Figura 13	72
Figura 14	72

1. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar y validar un modelo de gestión de datos de talento que permita fortalecer la toma de decisiones estratégicas en la Dirección de Recursos Humanos de una empresa multinacional del rubro gastronómico. El estudio se desarrolla en un contexto organizacional caracterizado por un proceso de reestructuración interna y la preparación para una futura migración a un sistema de gestión organizacional integral como SAP, lo que incrementa la necesidad de contar con información confiable, integrada y estandarizada.

La investigación se abordó mediante una metodología aplicada, estructurada en etapas de diagnóstico, diseño, procesamiento, implementación y validación. En la fase diagnóstica se realizaron entrevistas a gerencias, jefaturas y analistas del área, junto con la revisión de documentación interna y el levantamiento del funcionamiento real de los flujos de información. Este análisis permitió identificar una gestión fragmentada de los datos de personas, caracterizada por múltiples bases independientes, ausencia de gobernanza formal, reprocesos manuales y dificultades para consolidar información estratégica.

A partir de estos hallazgos, se diseñó un modelo de gestión de datos de talento basado en cinco dimensiones clave: desempeño, potencial, trayectoria, liderazgo y capacitación. El modelo se materializa en un reporte estratégico integrado en Excel denominado Identikit, permitiendo una visión sistémica del colaborador y reduciendo la dependencia de procesos manuales de análisis.

La validación del modelo se realizó mediante una rúbrica estructurada aplicada a gerencias y a la Dirección de Recursos Humanos, considerando criterios técnicos, de usabilidad y de aporte estratégico. Los resultados evidencian una alta aceptación de la

solución propuesta, con evaluaciones promedio superiores al 90% en criterios asociados a utilidad para la toma de decisiones, claridad visual, facilidad de uso, valor agregado y alineación con los modelos de gestión de personas vigentes en la compañía.

En general, el modelo propuesto constituye una solución viable y escalable para mejorar la gestión del talento basada en datos, aportando valor tanto operativo como estratégico en el contexto de la compañía.

2. Problema de investigación

En la actualidad, las organizaciones operan en un entorno altamente competitivo, marcado por una rápida transformación tecnológica y la necesidad de adaptarse a nuevas exigencias del mercado. Según el Future of Jobs Report (World Economic Forum, 2023) estos cambios están impulsando una reconfiguración estructural del mercado laboral, caracterizada por la creación de nuevos roles y la desaparición de otros, lo que evidencia una transformación profunda en la composición de las ocupaciones y las dinámicas del trabajo. Bajo la misma línea, la literatura reciente señala que la digitalización y la competitividad global han llevado a las empresas a implementar procesos de reorganización organizacional, verticalización de funciones y redefinición de estructuras con el propósito de optimizar la eficiencia operativa y garantizar la sostenibilidad en el tiempo (Deloitte, 2022; Marler & Boudreau, 2017).

En este contexto, la gestión del capital humano se ha consolidado como un eje estratégico para las empresas, dado que las personas representan uno de los principales recursos que sustentan la capacidad de innovación, la productividad y la adaptación organizacional. La disponibilidad de información clara, precisa y confiable sobre los colaboradores se convierte entonces en un factor determinante para la toma de decisiones, especialmente en escenarios de cambio estructural y reorganización. Por consiguiente, de acuerdo con Ramachandran, Murugesan y Babu (2023), la disciplina de People Analytics ha cobrado fuerza como el uso sistemático de datos, herramientas estadísticas y modelos analíticos para optimizar la gestión de personas y respaldar decisiones estratégicas.

Este enfoque no solo facilita procesos de reorganización más informados, sino que también contribuye a orientar políticas de desarrollo de talento, programas de capacitación y

estrategias de retención alineadas con la cultura organizacional.

En el caso particular de Alsea, multinacional mexicana líder en la operación de restaurantes y cafeterías en América Latina y Europa, la gestión del capital humano adquiere una relevancia especial debido a la diversidad y magnitud de sus operaciones. Con presencia en más de 12 países y marcas globalmente reconocidas como Starbucks, Burger King y Domino's Pizza, la compañía coordina desde Chile parte importante de los procesos de Recursos Humanos correspondientes a la unidad Alsea Sudamérica, que integra a Argentina, Colombia, Uruguay, Paraguay y Chile. Actualmente, la organización atraviesa un proceso de reorganización y verticalización que ha puesto de manifiesto la importancia de contar con herramientas que permitan comprender en profundidad la realidad de sus colaboradores y alinear dicha información con los objetivos estratégicos y la cultura de la compañía. Bajo este contexto es importante la interrogante: ¿Qué variables resultan estratégicas para la gerencia de Recursos Humanos en la toma de decisiones durante estos cambios organizacionales?

El diagnóstico preliminar realizado en Alsea Sudamérica permitió identificar que la información de los colaboradores, relacionada con desempeño, historial de capacitaciones, trayectoria laboral, potencial de liderazgo y alineación con la cultura organizacional, se encuentra fragmentada en distintas fuentes y sistemas. Esta dispersión obliga a la realización de procesos manuales de consolidación, altamente demandantes en tiempo y recursos, y que incrementan el riesgo de inconsistencias en los datos. Ante esta situación, surge la interrogante.

La consecuencia directa de esta dispersión de información es una capacidad analítica limitada, que dificulta la generación de indicadores estratégicos y la detección de tendencias

relevantes en materia de gestión de personas. En un contexto marcado por la reestructuración y la transformación cultural, esta carencia restringe la posibilidad de la gerencia de personas de tomar decisiones informadas y oportunas respecto del capital humano.

De este modo, surge la necesidad de responder a dos interrogantes centrales: ¿Qué indicadores permitirían evaluar con mayor efectividad el desempeño, la trayectoria y el potencial de desarrollo de los colaboradores en un entorno centrado en las personas? y ¿de qué manera es posible consolidar la información dispersa de los colaboradores en un reporte único que integre estos factores clave y sirva como apoyo estratégico para la gestión de talento y de la compañía?

Cabe destacar que esta situación implica una carga operativa significativa: actualmente la unidad de Recursos Humanos debe gestionar información de aproximadamente 1.000 colaboradores a nivel de centro de soporte y más de 10.000 colaboradores en la operación (Alsea, 2024). Esta magnitud evidencia la urgencia de contar con un mecanismo que centralice los datos y permita un análisis más eficiente y confiable. De este modo, la investigación se justifica en tanto aporta una solución aplicable y de alto impacto estratégico, alineada con la cultura organizacional de Alsea y con las necesidades de su proceso de reorganización en Sudamérica.

3. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar y validar un modelo de gestión de datos de colaboradores en formato de reporte estratégico, que integre variables de trayectoria, capacitación, desempeño, potencial y liderazgo, con el fin de apoyar la toma de decisiones estratégicas y optimizar procesos de negocios. Caso aplicado al área de Recursos Humanos de Alsea Sudamérica.

2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado actual de la gestión de información de colaboradores, identificando fuentes, procesos y limitaciones.
- Levantar los requerimientos de información estratégica de la gerencia de Recursos Humanos y del área de Talento.
- Diseñar un modelo de consolidación que permita centralizar y estructurar la información relevante de los colaboradores en un reporte único.
- Incorporar indicadores y métricas (KPIs) que faciliten la evaluación del colaborador.
- Validar la utilidad y pertinencia del reporte consolidado como herramienta de apoyo en la toma de decisiones estratégicas de la gerencia.

4. Alcance y limitaciones

El presente estudio se desarrolla con fines académicos, pero con aplicación directa en la realidad de Alsea Sudamérica. El alcance contempla el diagnóstico del estado actual de la información, la recopilación de requerimientos estratégicos y el diseño de un reporte consolidado que pueda ser utilizado como pieza clave en la gestión de personas.

No se considera la implementación de un sistema informático completo, dado que la compañía opera con bases de datos y software corporativos sujetos a lineamientos globales de la matriz. La propuesta contempla el desarrollo de un reporte estratégico flexible y dinámico, susceptible a integrarse a procesos de la dirección de Recursos Humanos a nivel regional.

5. Marco teórico

5.1 Gestión de la información en las organizaciones

En la actualidad, la información se reconoce como uno de los activos más valiosos dentro de las organizaciones, ya que constituye la base para generar conocimiento y respaldar la toma de decisiones estratégicas. La correcta gestión de la información no solo permite transformar datos dispersos en insumos útiles, sino que también facilita la integración de procesos y el alineamiento de objetivos organizacionales.

En el contexto actual de gestión organizacional, disponer de datos precisos, consistentes y accesibles se ha convertido en un requisito esencial para asegurar la continuidad operativa y respaldar la toma de decisiones estratégicas. La literatura reciente ha destacado que la integración entre Data Governance y Business Intelligence constituye un elemento crítico para garantizar que la información utilizada por las organizaciones sea confiable y de calidad. De acuerdo con Boddu (2021), la complementariedad entre ambos enfoques permite asegurar que los datos se gestionen de manera estructurada y validada.

Dichos modelos permiten consolidar la información proveniente de distintas fuentes, estandarizar su tratamiento y asegurar su disponibilidad para los distintos niveles de la organización, contribuyendo de este modo a la creación de valor y al fortalecimiento de la toma de decisiones basadas en evidencia.

5.1.1 Modelos de gestión de la información

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la alta competencia y la velocidad con que se generan los datos, la capacidad de transformar información en conocimiento se ha convertido en un factor determinante para la sostenibilidad organizacional. Según Nurmayuli y Arifin (2024), tras el rápido desarrollo de la tecnología de la información, son cada vez más las organizaciones que implementan sistemas de gestión de la información o MIS (Management Information Systems), dándose cuenta de que este sistema tiene enormes beneficios para mejorar el rendimiento organizacional. Diversos estudios han evidenciado que los sistemas de información de gestión mejoran significativamente la capacidad de análisis, la velocidad de respuesta y la precisión en la toma de decisiones, especialmente cuando integran datos en tiempo real, analítica avanzada y mecanismos de gobernanza robustos. Según Hamdat et al. (2024), los MIS fortalecen la agilidad y la exactitud de las decisiones al proveer información oportuna, estructurada y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Asimismo, su efectividad aumenta cuando se complementan con tecnologías emergentes, como inteligencia artificial y servicios en la nube, más aún cuando su uso está respaldado por una cultura organizacional orientada al análisis y por usuarios con competencias adecuadas.

En este contexto surgen los modelos de gestión de la información, entendidos como estructuras sistemáticas que permiten planificar, organizar, analizar y utilizar los datos disponibles en la organización para mejorar la eficiencia de los procesos y apoyar la toma de

decisiones estratégicas.

La gestión de la información trasciende la simple recopilación y almacenamiento de datos; implica su tratamiento, interpretación y aplicación práctica como un activo estratégico. Un modelo integral en este ámbito busca asegurar que los datos sean precisos, pertinentes y oportunos para orientar a la organización hacia sus metas. Al respecto, Ferreira et al. (2018) señalan que, en la economía actual, la competitividad depende de la inteligencia organizacional, la cual surge de la interacción entre sistemas de información, competencias de los empleados y relaciones con los grupos de interés.

Estos modelos se sustentan generalmente en tres pilares fundamentales:

- La estructura organizacional de los datos: define la captura, almacenamiento y relación de las fuentes.
- Los procesos de análisis y control: garantizan la calidad, coherencia y relevancia de los datos.
- El soporte tecnológico: habilita la automatización y la generación de reportes para la visualización.

Más que herramientas aisladas, estos modelos actúan como marcos de gestión integrados y sistemas de aprendizaje organizacional. Su efectividad radica en convertir información dispersa en conocimiento útil, permitiendo pasar de una gestión basada en la intuición a una toma de decisiones basada en evidencia, optimizando procesos y anticipando escenarios.

Bajo esta lógica, una de las expresiones más consolidadas para instrumentalizar este enfoque es el Business Intelligence (BI), que traduce los datos organizacionales en métricas concretas para la planificación y el control de gestión (Putra et al., 2025).

5.1.2 Business Intelligence

El concepto de Business Intelligence (BI) ha sido ampliamente abordado en la literatura como una de las principales herramientas para fortalecer la toma de decisiones basadas en evidencia. Según Adewusi et al. (2024), BI engloba un conjunto de estrategias, aplicaciones y métodos que permiten recolectar, integrar, analizar y presentar datos empresariales, con el propósito de apoyar la toma de decisiones informadas mediante dashboards, reportes y visualizaciones interactivas. La aplicación de Business Intelligence se basa precisamente en la capacidad de integrar y consolidar datos provenientes de múltiples sistemas, lo que reduce la dependencia de procesos manuales y disminuye las inconsistencias propias del manejo fragmentado de información. El estudio de Popovič et al. (2012) demuestra que los sistemas BI incrementan la calidad de la información al integrar datos dispersos, mejorar su consistencia y habilitar su análisis mediante herramientas avanzadas.

En el ámbito de la gestión del capital humano, el uso de herramientas de inteligencia de negocios y analítica ha cobrado especial relevancia. Si bien los tableros de control permiten visualizar variables de desempeño, capacitación y cultura, el verdadero valor estratégico radica en la adopción de una gestión de recursos humanos basada en evidencia que respalde la toma de decisiones. Según Marler y Boudreau (2017), esta capacidad analítica permite no solo monitorear métricas, sino identificar tendencias laborales y predecir resultados, convirtiéndose en un insumo clave para la planificación estratégica del talento. De esta manera, BI no solo aporta al control operativo, sino que también fortalece la capacidad de los equipos de Recursos Humanos para alinear la estrategia de personas con los objetivos organizacionales.

En este sentido, si bien Business Intelligence permite transformar datos en información útil para la toma de decisiones, su efectividad depende de que la información se

gestione bajo criterios claros de calidad, coherencia y responsabilidad. Es aquí donde adquiere relevancia el concepto de Data Governance, entendido como el marco que asegura que los datos utilizados en los procesos analíticos sean confiables y consistentes.

5.1.3 Data Governance

Según Rene Abraham et al. (2019) Data Governance (o la gobernanza de datos) es el ejercicio de autoridad y control sobre la gestión de los datos, cuyo propósito es aumentar el valor de los datos y minimizar los costos y riesgos asociados. Incluye la definición de reglas, estándares y responsabilidades para asegurar la calidad, integridad, seguridad y uso adecuado de los datos a lo largo de su ciclo de vida dentro de una organización. Además, en la literatura, Otto (2011) establece que la gobernanza de datos constituye una disciplina que busca definir quién puede tomar decisiones sobre los datos y cómo estas deben ser implementadas, estableciendo un marco de derechos y responsabilidades que asegura una gestión estandarizada y coherente de la información a lo largo de su ciclo de vida. La relevancia de este enfoque radica en que el valor de las herramientas analíticas, como Business Intelligence, depende en gran medida de la calidad de los datos que se utilizan. Una estrategia de Data Governance adecuada permite minimizar inconsistencias, reducir errores en la consolidación de información y establecer controles claros sobre el acceso y la modificación de datos, asegurando la calidad, integridad y seguridad de la información a lo largo de su ciclo de vida (Deghati, 2024). En consecuencia, este modelo se convierte en un soporte esencial para que las organizaciones puedan aprovechar sus sistemas de análisis y garantizar que las decisiones se basen en información confiable.

En el ámbito de los recursos humanos, la gobernanza de datos adquiere una importancia particular debido a la sensibilidad y complejidad de la información que se maneja. Variables como desempeño, trayectoria laboral, potencial de liderazgo o

capacitación requieren ser registradas y gestionadas bajo criterios de integridad y confidencialidad. Un marco sólido de Data Governance asegura que estos datos se encuentren disponibles en el momento oportuno y con los estándares de calidad necesarios, lo que refuerza la capacidad analítica de áreas como *People Analytics* y potencia la planificación estratégica de talento.

Tanto Business Intelligence como Data Governance representan enfoques complementarios en la gestión de la información organizacional. Mientras el primero se centra en transformar datos dispersos en información estratégica a través de reportes y análisis avanzados, el segundo establece los marcos de políticas y responsabilidades que garantizan la calidad, coherencia y seguridad de dichos datos. La interacción entre ambos modelos permite a las organizaciones aprovechar plenamente el valor de la información, evitando inconsistencias y asegurando que las decisiones se sustenten en evidencia confiable.

No obstante, el verdadero valor de estos modelos se evidencia cuando su aplicación se orienta a áreas funcionales específicas de la organización. En este sentido, la gestión de los datos de colaboradores representa un ámbito estratégico donde la información, adecuadamente estructurada y analizada, puede transformar la manera en que se planifica y evalúa el capital humano.

5.1.4 Modelos de gestión de colaboradores

En las organizaciones contemporáneas, los colaboradores constituyen una de las principales fuentes de valor, por lo que la información asociada a su desempeño, trayectoria y desarrollo resulta esencial para la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, esta información suele encontrarse distribuida en distintas plataformas o sistemas, lo que dificulta su análisis integral. Frente a este desafío, los modelos de gestión de datos de colaboradores emergen como una adaptación del enfoque de Business Intelligence al ámbito de los Recursos

Humanos, con el propósito de centralizar, analizar y validar la información relativa al capital humano dentro de un marco de gestión coherente y sustentado en datos.

Un modelo de gestión de datos de colaboradores puede definirse como un sistema estructurado que recopila, procesa e integra información proveniente de diversas fuentes sobre el personal (como desempeño, formación, trayectoria y liderazgo), con el objetivo de generar indicadores estratégicos que apoyen la toma de decisiones en talento, productividad y desarrollo organizacional (Deng & Huang, 2022). El diseño de este tipo de modelos cumple una doble función. Por un lado, fortalece la gobernanza de datos en áreas sensibles, asegurando la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información de los colaboradores. Por otro, mejora la capacidad analítica del área de Recursos Humanos, permitiendo identificar patrones, correlaciones y oportunidades de mejora que contribuyen directamente a los objetivos corporativos.

Desde una perspectiva organizacional, la implementación de modelos de gestión de datos en Recursos Humanos es fundamental para alinear la estrategia de personas con los objetivos del negocio. Al respecto, Betgeri y Chekuri (2025) destacan que la integración de analítica avanzada (como modelos predictivos e inteligencia artificial) proporciona información accionable que optimiza operaciones críticas, desde el reclutamiento hasta la retención. Estos modelos no solo permiten monitorear indicadores de desempeño, sino también validar con evidencia empírica el impacto de iniciativas internas, tales como planes de sucesión, programas de liderazgo o capacitación. De esta forma, la analítica se consolida como un habilitador estratégico que respalda decisiones sobre asignación de recursos y rediseños estructurales, aportando transparencia y objetividad al proceso de gestión del talento.

En contextos de reestructuración o transformación organizacional, este tipo de

herramientas cobra aún mayor relevancia. La capacidad de disponer de información consolidada y confiable sobre los colaboradores permite a la gerencia comprender con mayor precisión la composición del equipo humano, anticipar los efectos del cambio y validar las estrategias de desarrollo. En este marco, la validación del modelo se convierte en un componente esencial: evaluar la coherencia, pertinencia y utilidad de los indicadores garantiza no solo la calidad del modelo, sino también su sostenibilidad como herramienta de apoyo a la toma de decisiones.

En síntesis, los modelos de gestión de datos de colaboradores representan la convergencia entre los principios de Business Intelligence, la gobernanza de datos y la gestión del talento. Estos sistemas transforman los registros dispersos del capital humano en conocimiento útil, fortaleciendo así la eficiencia organizacional y la capacidad de liderazgo de la empresa frente a los desafíos de un entorno competitivo. Sobre esta base se desarrolla el enfoque de People Analytics, que integra herramientas de análisis de datos con la gestión del capital humano para mejorar la efectividad de las decisiones en contextos organizacionales dinámicos.

5.1.5 People Analytics

En los últimos años, la gestión de personas ha evolucionado desde un enfoque administrativo hacia una perspectiva analítica basada en evidencia, en este contexto surge People Analytics, también conocido como HR Analytics, que se define como el proceso de recopilar, analizar y reportar datos relacionados con las personas, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener insights que mejoren la toma de decisiones, el logro de objetivos estratégicos y la ventaja competitiva. Es una extensión de los tradicionales indicadores de RRHH, integrando disciplinas como psicología organizacional, data science, estadística, entre otros (Ghatak, 2024).

A diferencia de los sistemas tradicionales de gestión de personal, centrados en el registro operativo, People Analytics integra técnicas estadísticas, indicadores clave de desempeño y herramientas de visualización para analizar datos y detectar tendencias relevantes. Al respecto, Patel (2025) señala que este enfoque permite a las organizaciones evaluar la productividad y predecir comportamientos, refinando así las estrategias de recursos humanos. Esto facilita la toma de decisiones informada, basada en datos objetivos sobre el rendimiento, la motivación y el potencial de liderazgo de los equipos.

Desde la perspectiva de los modelos de gestión de datos, People Analytics representa la consolidación y maduración de modelos anteriores típicos en la gestión de personas. Mientras que los enfoques previos se limitaban a medir variables operativas bajo esquemas descriptivos y diagnósticos, Wuen (2024) destaca que la disciplina actual ha transitado hacia modelos más interpretativos y predictivos. Esta evolución marca una etapa de madurez analítica en los procesos de Recursos Humanos, agregando valor mediante la generación de información estratégica. Según la revisión de la literatura, en el paradigma actual, los datos dejan de ser solo registros históricos para convertirse en instrumentos estratégicos que permiten anticipar escenarios, identificar brechas de talento y evaluar la efectividad de políticas de desarrollo organizacional (Okatta, Ajayi & Olawale, 2024).

La aplicación de People Analytics resulta crítica en organizaciones complejas, sobre todo en aquellas que atraviesan procesos de reestructuración y verticalización de funciones. Este enfoque tiene el potencial de transformar la manera en que las organizaciones identifican, desarrollan y gestionan su fuerza laboral, con el objetivo de solidificar la eficiencia de procesos esenciales, como la planificación y el reclutamiento, optimizando tanto el desempeño de los empleados como el de la organización (Giermindl et al., 2021). En estos contextos de cambio, disponer de esta información precisa sobre capacidades,

trayectorias y niveles de liderazgo permite tomar decisiones más alineadas con la estrategia corporativa y optimizar el desempeño global de la compañía. Por ello, el valor real de esta disciplina trasciende lo tecnológico; radica en su capacidad para articular la gestión del talento con indicadores clave (KPIs) y modelos de validación. Esto no solo facilita la identificación de oportunidades de movilidad y retención, sino que también proporciona información basada en datos que respalda la toma de decisiones estratégicas.

Es importante notar que la efectividad operativa de un sistema de People Analytics depende de la adecuada selección de sus componentes. Las variables no son aleatorias, sino que actúan como ejes que orientan el análisis y responden a los objetivos estratégicos de la empresa. Para efectos de este estudio, y con el fin de generar indicadores que validen el modelo de gestión propuesto, dichas variables se estructuran en torno a cuatro dimensiones principales: desempeño, trayectoria, capacitación y liderazgo.

5.1.6 Variables estratégicas y dimensiones del modelo

La definición de variables constituye una etapa crítica en el diseño de un modelo de gestión de datos, ya que determina la relevancia y utilidad de la información que se generará. En el ámbito de la gestión de personas, las variables seleccionadas deben reflejar los aspectos que mejor representen la contribución del colaborador al logro de los objetivos organizacionales, así como su potencial de desarrollo futuro (Hasan et al., 2024). De esta forma, los indicadores derivados de estas variables no solo describen el estado actual de la fuerza laboral, sino que también orientan decisiones estratégicas vinculadas con la planificación del talento, la sucesión y la estructura organizacional.

Las variables integradas en el modelo corresponden a desempeño, potencial, trayectoria, capacitación y liderazgo, estas fueron seleccionadas mediante un criterio de priorización estratégica, descartando métricas puramente transaccionales o administrativas

(como control de asistencia o gestión de beneficios) que no aportan directamente a la predictibilidad del talento. Esta selección se justifica en la capacidad de estas cinco dimensiones para cubrir el ciclo de vida completo del colaborador: mientras que trayectoria y desempeño validan la consistencia histórica (pasado), capacitación y liderazgo evidencian las competencias actuales (presente), y el potencial permite proyectar la capacidad de crecimiento futuro. De este modo, se priorizaron exclusivamente aquellos indicadores que habilitan la toma de decisiones sobre movilidad, sucesión y retención, ya que permiten analizar el desarrollo de los colaboradores desde una perspectiva integral, articulando la evaluación de resultados, el crecimiento profesional, la formación continua y las competencias de liderazgo.

5.1.6.1 Desempeño

El desempeño laboral se considera uno de los ejes fundamentales de la gestión del capital humano, al representar el grado en que los colaboradores contribuyen a los objetivos estratégicos de una organización. Desde una perspectiva conceptual, el desempeño se define como el conjunto de comportamientos y resultados observables que reflejan la eficacia con que una persona realiza sus tareas, considerando tanto la calidad como la eficiencia de su ejecución (Aguinis, 2009).

La evaluación del desempeño ha evolucionado desde enfoques tradicionales centrados en la supervisión hacia sistemas integrales de gestión del rendimiento. Bajo esta línea, Siraj et al. (2022) destacan que la gestión de recursos humanos desempeña un papel crucial en el diseño e implementación de estas evaluaciones, actuando como un mecanismo mediador entre el liderazgo y el desempeño del empleado. Este proceso busca alinear los objetivos individuales con los organizacionales, asegurando no solo la generación de información objetiva para decisiones de compensación y talento, sino también la

disponibilidad de competencias y niveles de motivación necesarios para la creación de valor y la competitividad de la empresa.

Entre los métodos más reconocidos se encuentran la evaluación por objetivos (Management by Objectives, MBO), propuesta por Drucker (1954), que plantea la fijación conjunta de metas medibles y alcanzables entre la gerencia y los colaboradores, buscando sincronizar los esfuerzos individuales con la estrategia organizacional para evaluar el desempeño en función de resultados concretos; la evaluación 360°, orientada a obtener múltiples perspectivas del desempeño mediante la retroalimentación de superiores, pares y subordinados (Pereira et al., 2008); la evaluación por competencias (entendiendo la competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un desempeño efectivo y/o superior en un trabajo o situación, evaluado según un criterio específico), que examina la correspondencia entre las habilidades observables y los requerimientos del cargo (Spencer & Spencer, 1993); y la evaluación mediante indicadores clave de desempeño (KPIs), esta metodología permite traducir la estrategia abstracta de la organización en métricas cuantificables asociadas a productividad, calidad o eficiencia (Kaplan & Norton, 1996), de esta forma, no solo se monitorean los resultados financieros, sino también aquellos activos intangibles, como el capital humano y la eficiencia de los procesos.

Los estudios contemporáneos destacan que la medición del desempeño debe considerar tanto los resultados alcanzados como los comportamientos que los generan, integrando dimensiones técnicas, conductuales y contextuales (Boyatzis, 2008). La literatura reciente también subraya que los sistemas de gestión del desempeño deben estar sustentados en la evidencia y apoyarse en herramientas de análisis de datos que permitan identificar tendencias, correlaciones y oportunidades de mejora (Krishna & Verma, 2025).

El desempeño, entendido de este modo, constituye una variable compleja que combina la consecución de resultados con la demostración de competencias, siendo un elemento esencial para la validación de los modelos de gestión de personas basados en evidencia y analítica de datos.

5.1.6.2 Potencial

Para efectos de esta investigación, el potencial de desarrollo se define como la probabilidad de que un colaborador asuma con éxito roles de mayor complejidad o alcance en el futuro. A diferencia del desempeño, que evalúa resultados presentes, el potencial se orienta hacia la proyección del crecimiento profesional y la contribución futura del colaborador a la estrategia organizacional (Silzer & Church, 2009).

La literatura concibe el potencial como un conjunto multidimensional de factores personales y contextuales que determinan la posibilidad de aprendizaje y adaptación a entornos cambiantes de un individuo. Entre los elementos más citados se encuentran las experiencias laborales que fomentan el desarrollo, los rasgos de personalidad asociados a la resiliencia y la curiosidad intelectual, los motivadores que impulsan la orientación a resultados, y las competencias observables vinculadas al liderazgo y la comunicación. El estudio del potencial ha incorporado también el concepto de agilidad de aprendizaje, definido como la disposición para aprender de la experiencia y aplicar dicho aprendizaje en situaciones nuevas (De Meuse et al., 2010). Esta perspectiva enfatiza la capacidad de respuesta ante entornos volátiles y la relevancia de la adaptabilidad como predictor del éxito futuro.

Diversos modelos teóricos proponen analizar el potencial en conjunto con el desempeño para identificar y crear una reserva de talento preparada para asumir posiciones clave, facilitando la movilidad interna y la continuidad del liderazgo (Jooss et al., 2019).

Estas aproximaciones sostienen que el valor de un modelo de gestión del talento radica en su capacidad para equilibrar la evaluación del rendimiento actual con la predicción de la contribución futura.

Un ejemplo clave para ver en práctica esta interacción, son los modelos matriciales de segmentación, entre los cuales la Matriz de 9 Cajas (9-Box Grid) es la herramienta más ampliamente utilizada. Este modelo integra ambas dimensiones, desempeño en el eje horizontal y potencial en el vertical, y permite clasificar a los colaboradores en distintos cuadrantes estratégicos. Esta representación facilita la toma de decisiones diferenciadas, desde la identificación de altos potenciales para planes de sucesión, hasta la definición de intervenciones de mejora para quienes presentan menores niveles de desempeño y potencial (McCauley & Wakefield, 2006). Así, el análisis conjunto de estas variables convierte la gestión del talento en un proceso más estructurado, objetivo y orientado a la optimización del capital humano.

5.1.6.3 Trayectoria

La trayectoria representa la evolución profesional del colaborador dentro de la organización y su capacidad para desempeñarse en distintos roles, niveles o contextos. Esta dimensión permite analizar la permanencia, la movilidad interna y la progresión de carrera. Para Arthur et al. (2020), la trayectoria, también conceptualizada como historial laboral interno, constituye un predictor relevante de la adaptabilidad, la acumulación de capital humano y la probabilidad de asumir responsabilidades más complejas. Al integrar la información de trayectoria dentro del modelo, se obtiene una visión longitudinal del desarrollo del colaborador, lo que posibilita proyectar su potencial de crecimiento y su alineación con los planes estratégicos de la organización.

Por otro lado, los modelos de desarrollo profesional, como el Dynamic Career Cube

que visualiza el curso de la carrera del talento, facilitando el entendimiento de cómo las variables personales y contextuales afectan el éxito de las estrategias de gestión del talento durante la vida laboral del colaborador (Böhmer & Schinnenburg, 2016), proponen que la trayectoria debe analizarse considerando movimientos internos, cambios de rol, aprendizajes acumulados y experiencias transversales, ya que estos factores influyen directamente en la retención y en la preparación para asumir roles de mayor complejidad (De Vos & Cambré, 2017).

Desde la perspectiva analítica, el estudio de trayectorias permite identificar patrones de movilidad y riesgos de rotación. Investigaciones recientes en People Analytics, como la de Ben Yahia et al. (2021), evidencian que la incorporación de variables temporales de progresión real, tales como la antigüedad en la compañía, los años en el rol actual y el tiempo transcurrido desde la última promoción, mejora significativamente la precisión en la predicción del abandono y la identificación de talento crítico. En conjunto, estos enfoques refuerzan que la trayectoria no es únicamente un registro histórico, sino un componente estratégico para comprender el crecimiento profesional y anticipar la contribución futura de los colaboradores dentro de la organización.

5.1.6.4 Capacitación

La capacitación en una compañía se define como un proceso sistemático y planificado mediante el cual los empleados adquieren, mejoran o actualizan conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones actuales y futuras dentro de la organización (Slavković et al., 2019). Complementando esta visión, Riesner et al. (2025) señalan que los programas de formación estructurada generan beneficios multidimensionales que trascienden la adquisición base de habilidades técnicas. Estos autores evidencian que la capacitación actúa como un motor de innovación y compromiso,

incrementando la retención del talento al ofrecer rutas claras de crecimiento profesional. Asimismo, cierra las brechas de competencias ante avances tecnológicos y mejora la productividad y eficiencia operativa, consolidando una cultura organizacional adaptable y resiliente.

La capacitación refleja la inversión que la organización realiza en el desarrollo de competencias técnicas y blandas de su personal. Constituye un indicador clave del compromiso de la empresa con el aprendizaje continuo y la mejora del desempeño. Desde el enfoque de People Analytics, la capacitación puede analizarse en términos de participación, impacto y correlación con otras variables, como el rendimiento o la retención. Su inclusión dentro del modelo permite medir el retorno de la inversión en formación y determinar si los programas implementados están contribuyendo efectivamente al fortalecimiento del capital humano.

5.1.6.5 Liderazgo

El liderazgo es un fenómeno complejo y multidimensional, ampliamente estudiado pero difícil de definir de manera universal. Dentro de la literatura en torno a People Analytics y las variables más críticas dentro de la gestión de personas, en términos generales, el liderazgo se entiende como el proceso de influir en otras personas para alcanzar objetivos comunes dentro de una organización o grupo. El liderazgo implica influir en las personas para que comprendan y acepten qué debe hacerse y cómo lograrlo eficazmente, facilitando los esfuerzos individuales y colectivos hacia metas compartidas (Carton, 2021).

Esta dimensión es especialmente relevante en contextos de cambio, donde los líderes actúan como agentes facilitadores de la transformación cultural. Según Benmira y Agboola (2021), en entornos de rápida evolución, el liderazgo deja de ser un proceso unidireccional para convertirse en una interacción social compleja clave dentro de la compañía. En este

marco, el rol del líder consiste fundamentalmente en motivar, guiar y movilizar a los colaboradores para alcanzar objetivos comunes, alineando las aspiraciones individuales con la nueva dirección organizacional. Incorporar el liderazgo dentro del modelo de gestión de datos permite evaluar no solo competencias técnicas o resultados, sino también el impacto que las habilidades de conducción, comunicación y motivación tienen sobre el clima organizacional y la productividad.

Asimismo, la evolución de los entornos laborales hacia esquemas digitales y remotos ha reconfigurado la efectividad de los estilos de liderazgo tradicionales. Según un estudio reciente de Lindov (2025), en contextos virtualizados, el Liderazgo Transaccional, caracterizado por estructuras claras, objetivos definidos y sistemas de recompensa por desempeño, demuestra ser superior en términos de compromiso y eficacia del equipo frente a estilos puramente transformacionales. Esto se debe a que la comunicación digital fragmentada limita la transmisión del carisma, haciendo que los colaboradores valoren más la claridad en la asignación de tareas y la objetividad en la evaluación. Por tanto, un modelo robusto de gestión del talento debe ponderar la capacidad del líder para establecer marcos de trabajo estructurados y transparentes, combinándolos con una orientación hacia las relaciones para mitigar el aislamiento.

En conjunto, las variables seleccionadas para el modelo proporcionan una visión multidimensional del capital humano, permitiendo validar su efectividad y evaluar su contribución a los objetivos estratégicos de cualquier empresa. Su análisis integrado en un sistema de Business Intelligence orientado a Recursos Humanos facilita la toma de decisiones basadas en evidencia, promoviendo una gestión de personas más eficiente, transparente y alineada con las necesidades de la organización.

La implementación de un modelo de gestión basado en datos requiere mecanismos

que permitan evaluar su eficacia y validarlo como herramienta de apoyo a la toma de decisiones. En este contexto, los indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPIs) cumplen un rol central, ya que traducen los objetivos estratégicos en métricas cuantificables que facilitan el monitoreo, la comparación y la mejora continua de los procesos.

5.1.6.6 KPIs

Un KPI (Key Performance Indicator) puede definirse como una medida específica, relevante y verificable, utilizada para evaluar el progreso hacia un objetivo definido. En el ámbito de la gestión organizacional, un KPI se define como una medida cuantificable que refleja el rendimiento crítico de una organización o individuo respecto a objetivos definidos. Según Parmenter (2015), un KPI efectivo no es simplemente un dato estadístico, sino una herramienta de navegación que permite entender la salud actual del negocio y predecir resultados futuros, facilitando la toma de acciones correctivas inmediatas. Sin embargo, en el ámbito específico de la gestión del talento, el concepto de KPI trasciende la medición de resultados operativos. Como señalan Fitz-enz y Mattox (2014), los indicadores de capital humano deben integrar dimensiones demográficas, conductuales y de potencial para ofrecer una visión integral del colaborador, superando la visión fragmentada de métricas aisladas.

Bajo esta perspectiva, y para efectos del modelo propuesto en esta investigación, los KPIs se categorizan en tres ejes fundamentales que permiten diagnosticar el estado del talento:

1. **KPIs de Trayectoria y Estabilidad:** Corresponden a métricas objetivas que evalúan la evolución temporal del colaborador dentro de la organización. Incluyen indicadores como la antigüedad en el rol, la antigüedad total en la empresa y la tendencia de movilidad. Estos datos proporcionan el contexto histórico necesario para

interpretar el rendimiento actual y detectar riesgos de estancamiento o rotación.

2. **KPIs de Competencias y Comportamiento:** Son indicadores que cuantifican aspectos cualitativos del desempeño, midiendo el "cómo" se logran los resultados. Esta categoría abarca la evaluación de comportamientos observables (identificación de fortalezas y brechas), el nivel de dominio de idiomas y los resultados de pruebas psicométricas (razonamiento verbal, numérico e inductivo), permitiendo objetivar las capacidades blandas y cognitivas del individuo.
3. **KPIs de Posicionamiento Estratégico:** Son métricas compuestas de alto nivel que ubican al colaborador en matrices de decisión para la gestión del talento. Específicamente, se consideran el Cuadrante de Desempeño/Potencial (Matriz de 9 Cajas) y el índice de Agilidad de Aprendizaje. Así también, desde el análisis de enfoques más modernos, el posicionamiento estratégico puede verse también en arquetipos, según el marco propuesto por Bain & Company (2022), un arquetipo no se define por el cargo, sino por la motivación intrínseca y el estilo de contribución del colaborador. La integración de estos arquetipos en el modelo permite medir el ajuste persona-organización, una variable que la literatura señala como el predictor más robusto de retención y compromiso a largo plazo (Kristof-Brown et al., 2005). De este modo, los KPIs de Posicionamiento Estratégico, pueden verse de varias formas, trasciende la ubicación estática en la matriz de 9 cajas para convertirse en una herramienta de segmentación cultural, permitiendo a la organización asignar los perfiles adecuados (arquetipos) a los desafíos de negocio correspondientes (estrategias). Estos KPIs actúan como predictores de la capacidad futura del individuo para asumir nuevos desafíos y guían las decisiones sobre sucesión y planes de carrera.

6. Antecedentes

6.1 Industria

La industria gastronómica y de servicios alimentarios ha experimentado una transformación profunda durante la última década, impulsada por la expansión de marcas internacionales, la digitalización de los procesos operativos y los cambios en las preferencias de los consumidores. Este sector se caracteriza por su alta competitividad, la necesidad de mantener estándares de calidad homogéneos en distintas geografías y la gestión simultánea de múltiples unidades de negocio.

A nivel global, las empresas del rubro enfrentan el desafío de gestionar operaciones distribuidas en distintos países y adaptarse a contextos regulatorios, culturales y laborales diversos. Esta condición multipaís exige estructuras organizacionales flexibles y sistemas de información integrados que permitan mantener la coherencia en la gestión del talento, el control financiero y la eficiencia operativa.

En los últimos años, el sector ha incorporado con fuerza herramientas de transformación digital, especialmente en áreas como logística, operaciones y gestión de personas. La adopción de tecnologías de Business Intelligence, People Analytics y automatización de procesos ha permitido mejorar la eficiencia y la capacidad de toma de decisiones, especialmente en corporaciones con presencia internacional.

El factor humano desempeña un rol central en este tipo de empresas, dado que la experiencia del cliente, la calidad del servicio y la continuidad operacional dependen directamente del desempeño de los colaboradores. Sin embargo, la alta rotación laboral, la estacionalidad de la demanda y la dispersión geográfica dificultan la gestión integral del capital humano. Por esta razón, la industria ha comenzado a orientarse hacia modelos de gestión de datos y analítica avanzada que faciliten el seguimiento del desempeño, la

capacitación y el desarrollo de liderazgo en distintos niveles organizacionales.

Diversos informes de consultoras globales (Deloitte, 2024; PwC, 2023; Korn Ferry, 2022) destacan que las empresas multinacionales del sector gastronómico están priorizando la integración tecnológica de sus áreas de Recursos Humanos, buscando optimizar la experiencia de los colaboradores y fortalecer la retención de talento. Esta tendencia ha llevado a la creación de centros de soporte regionales que centralizan funciones administrativas y analíticas, permitiendo una visión consolidada de la fuerza laboral y una mejor alineación con la estrategia corporativa.

En América Latina, la industria gastronómica se encuentra en una etapa de consolidación, con la presencia de grandes grupos empresariales que operan bajo modelos de franquicia o propiedad directa. En este contexto, la capacidad de gestionar eficientemente la información del personal se ha convertido en un factor crítico para sostener el crecimiento, garantizar la calidad del servicio y promover una cultura organizacional coherente entre países.

Dentro de este escenario de transformación digital y expansión multinacional, diversas empresas del sector han reconocido la necesidad de fortalecer sus capacidades analíticas y de gestión de personas mediante modelos de información integrados. Una de las organizaciones que refleja con claridad estos desafíos es Alsea Sudamérica, unidad regional perteneciente a un grupo empresarial con amplia presencia global en la industria gastronómica. El análisis de este caso resulta representativo para comprender cómo las empresas con presencia internacional están abordando la consolidación de datos, la estandarización de procesos y la toma de decisiones basadas en evidencia en materia de Recursos Humanos.

5.2 El caso de estudio: Alsea

Alsea S.A.B. de C.V. es una compañía multinacional mexicana dedicada a la operación de reconocidas marcas de restaurantes, cafeterías y establecimientos de comida rápida a nivel internacional. Fundada en 1990, la empresa ha desarrollado un modelo de crecimiento basado en la expansión de franquicias y operaciones propias, administrando marcas globales como Starbucks, Burger King, Domino's Pizza, Vip's y The Cheesecake Factory.

La compañía mantiene presencia en más de 12 países, con operaciones consolidadas en América Latina y Europa, y una dotación que supera los 80.000 colaboradores a nivel global (Alsea, 2025). En este contexto, la unidad Alsea Sudamérica agrupa las operaciones de Chile, Argentina, Colombia, Uruguay y Paraguay, concentrando desde Santiago de Chile parte importante de la coordinación administrativa de Recursos Humanos de la región.

El crecimiento sostenido y la diversidad operativa de Alsea Sudamérica han impulsado la necesidad de fortalecer la gestión del capital humano a través de la integración de datos, la estandarización de procesos y la consolidación de reportes estratégicos que faciliten la toma de decisiones. Actualmente, la unidad cuenta con aproximadamente 1.000 colaboradores en su centro de soporte y más de 10.000 en la operación, distribuidos en distintos formatos de negocio y países.

En los últimos años, la organización ha emprendido un proceso de reorganización y verticalización funcional, con el objetivo de optimizar la eficiencia, unificar criterios de gestión y mejorar la trazabilidad de la información entre países. Además, la compañía se encuentra preparándose para una futura migración a un nuevo sistema ERP (Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos Empresariales) de todos los procesos y bases de datos involucradas, específicamente SAP. Estos procesos han evidenciado brechas en la

disponibilidad, consistencia y oportunidad de los datos de personas, especialmente en lo referido a desempeño, capacitación, trayectoria y liderazgo.

Las funciones de Recursos Humanos en la región han debido adaptarse a un entorno caracterizado por la dispersión de sistemas, la multiplicidad de bases de datos y la coexistencia de procesos manuales y automatizados. Esta situación genera una carga operativa significativa y limita la capacidad analítica del área para generar indicadores comparables y tomar decisiones basadas en evidencia.

La gestión del capital humano en Alsea Sudamérica se estructura bajo un modelo de servicios compartidos, diseñado para brindar soporte transversal a las distintas unidades de negocio (en cuanto a marcas) y los demás departamentos de la compañía (como Supply Chain, Legales, Sustentabilidad, etc.). Este esquema busca equilibrar la eficiencia operativa con la identidad cultural propia de cada marca y área. El departamento de Recursos Humanos se organiza en torno a encargados del diseño de estrategias de las subáreas de Gestión de Talento, Compensaciones y Beneficios, Comunicaciones y Cultura, así como también con los socios de negocio HRBP (Human Resources Business Partners) que ejecutan la táctica en la operación.

Sin embargo, esta diversidad operativa ha generado históricamente una fragmentación crítica al interior de la arquitectura de datos de Recursos Humanos. Los distintos subsistemas del área han tendido a administrar sus registros de manera aislada, generando silos de información que dificultan la consolidación de una visión integral del colaborador. Frente a este escenario, la compañía ha manifestado la necesidad de desarrollar modelos de gestión de datos que consoliden la información del capital humano y permitan visualizar, en tiempo real, indicadores estratégicos relacionados con el talento. Estas herramientas buscan fortalecer la gobernanza de datos, facilitar el análisis de tendencias y

respaldar decisiones orientadas al desarrollo y retención de los colaboradores.

En consecuencia, la estrategia actual de la compañía apunta a evolucionar desde un rol administrativo hacia uno de socio estratégico, más aún en una época donde la compañía se encuentra pasando por cambios esenciales, capaz de integrar estas bases de datos internas para fundamentar la toma de decisiones. El objetivo es que procesos clave, como la movilidad interna y la sucesión, se sustenten en una analítica de personas unificada y no dependan exclusivamente de la urgencia operativa o la revisión manual de múltiples archivos dispersos.

El presente estudio se inserta dentro de este contexto, proponiendo el diseño y validación de un modelo de gestión de información que permita integrar las variables estratégicas identificadas bajo una estructura analítica coherente. Esta propuesta contribuye al proceso de transformación y modernización de la gestión de personas en Alsea Sudamérica, promoviendo la toma de decisiones basadas en datos y alineadas con la estrategia corporativa regional.

7. Metodología

7.1 Enfoque metodológico

Para el desarrollo de la presente investigación se ha definido un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, con un alcance de tipo descriptivo y analítico. Este enfoque se justifica dada la naturaleza del problema, que requiere no solo diagnosticar las variables de la gestión del talento (liderazgo, potencial), sino también cuantificarlas mediante un modelo de datos para la toma de decisiones objetiva.

El diseño metodológico se estructura como una investigación aplicada, ya que busca resolver una problemática práctica y específica dentro de la organización, en este caso corresponde a la optimización de la gestión de personas en contextos de reestructuración mediante la aplicación de teorías de People Analytics y herramientas de análisis y

optimización de procesos. Para ello, la metodología operacionaliza las cinco dimensiones teóricas definidas previamente en el marco referencial sobre Desempeño, Potencial, Trayectoria, Capacitación y Liderazgo, transformando estos constructos conceptuales en variables medibles dentro del modelo de datos.

La metodología se desarrolla en cinco fases secuenciales, las cuales permiten transitar desde el levantamiento de información hasta la validación empírica del modelo propuesto:

1. Fase de diagnóstico: Se enfoca en el levantamiento de procesos actuales y la detección de brechas en la gestión de información del capital humano.
2. Fase de diseño: Se definen las variables estratégicas (Desempeño, Trayectoria, Potencial, Liderazgo y Capacitación) y los KPIs que alimentarán el modelo.
3. Fase de procesamiento: Describe la estructuración, limpieza y tratamiento de los datos para la construcción de los reportes.
4. Fase de validación: Consiste en la aplicación del modelo a casos reales para verificar la utilidad y precisión del reporte generado, además de la validación de juicio de expertos.
5. Fase de evaluación económica: Analiza la viabilidad y el impacto económico de la implementación del modelo en la organización.

7.2 Fase de diagnóstico

El objetivo de esta fase fue levantar toda la información de la situación actual de los procesos de gestión de talento y la infraestructura de datos, para identificar las brechas que impiden una toma de decisiones basada en evidencia. Esta etapa se estructuró de forma secuencial detallado a continuación.

7.2.1 Inmersión organizacional y entendimiento del negocio

Esta actividad consistió en la inserción de la investigadora en el área de Gestión de

Talento para comprender la cultura, la estrategia y los dolores operativos “desde adentro”. Se llevaron a cabo reuniones de trabajo extensas y sesiones de observación participante con los equipos de RRHH. Se busca entender la lógica del negocio, los criterios actuales de evaluación hacia el personal de la compañía y la dinámica de los procesos entre distintas áreas no solo dentro de la gestión de personas sino también de áreas clave como Supply Chain, Legales y Compliance.

7.2.2 Entrevistas a actores clave

Para formalizar la percepción de los problemas, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los principales stakeholders (gerentes, jefes de área, analistas). Cabe destacar que la selección de los temas a abordar surgió de una validación estratégica preliminar con los líderes del proyecto: el Gerente de Gestión de Talento y la Jefatura de People Analytics.

En esta instancia de alineación, dichos actores clave definieron la urgencia del requerimiento y establecieron las dimensiones críticas que el nuevo modelo debía resolver obligatoriamente. Se buscó responder preguntas como: ¿Cómo es la gestión de la información hoy? ¿Cuáles son los tiempos de respuesta de los reportes actuales? En este sentido se busca identificar los requerimientos y necesidades de información actualmente no cubiertas o incompletas, tomando en cuenta, además, la validación de las variables propuestas. Este punto otorga un análisis cualitativo de factores “no negociables” dentro del área de Gestión de Talento en conjunto con People Analytics y toda subárea que interactúe con esta directamente.

Las entrevistas se trabajaron en cuatro pilares fundamentales:

- **(A) Disponibilidad inmediata de información:** Evaluar la accesibilidad actual de los datos.

- **(B) Tiempos de entrega:** Medir la latencia entre la solicitud y la recepción del reporte.
- **(C) Principal dolor:** Identificar la fricción operativa más crítica percibida por el usuario.
- **(D) Capacidad predictiva:** Determinar la capacidad de anticipación según el registro histórico.

Es fundamental precisar que la estructura de estas entrevistas se diferencia de las dimensiones teóricas presentadas en la sección 4.1.6 (Desempeño, Potencial, Trayectoria, etc.). Mientras que aquellas variables constituyen el objeto de medición (el qué se analiza del colaborador), los pilares definidos para esta etapa diagnóstica evalúan la madurez del proceso de gestión de datos (el cómo se administra esa información).

Por consiguiente, el objetivo de esta indagación no fue evaluar el liderazgo o el desempeño como tal, sino determinar si la infraestructura actual de la organización cumple con los requisitos funcionales necesarios para soportar dichas variables estratégicas. De este modo, se busca validar si existen las condiciones operativas mínimas para que el modelo propuesto pueda funcionar.

7.2.3 Auditoría de datos y sistemas de información

Paralelamente al levantamiento anterior, se realizó una revisión técnica de las fuentes de información disponibles de primera fuente. Se examinó el uso de One Drive y las planillas de Excel utilizadas por los equipos de People Analytics, Beneficios y Compensaciones, Comunicaciones y Cultura, HRBP (Human Resources Business Partner) y Gestión de Talento, en donde reside la información de los colaboradores. Aquí se reconocen todas las bases de datos clave en los procesos de la dirección. En este contexto se evalúa la integridad, consistencia y actualización de los registros de cada equipo, lo que conlleva a un análisis

sobre cómo lleva cada área el levantamiento de la información, detectando si hay una cantidad excesiva de procesos manuales, duplicidad de datos o una falta de estandarización en el ingreso y control de lo capturado.

7.2.4 Mapeo de funcionamiento actual

El objetivo de esta fase fue representar el estado actual de la gestión de información, reconstruyendo la secuencia operativa real que ejecutan los analistas para responder a los requerimientos de la organización.

Se documentó el recorrido del dato desde su solicitud hasta la entrega del reporte, identificando los puntos de interacción manual entre las distintas subáreas. Además, fue necesario realizar un catastro de las bases de datos dispersas que operan en la Dirección, caracterizando su contenido, propietario y frecuencia de actualización. Bajo este marco también se cuantificó la carga de trabajo asociada a la consolidación manual de estas fuentes, midiendo tiempos de procesamiento para determinar el costo de oportunidad actual. Esta visualización permitió evidenciar la fragmentación operativa y establecer la línea base sobre la cual se diseñó el modelo de gestión unificado.

7.3 Fase de diseño

Con la información levantada en el punto anterior, el objetivo de esta fase se centra en definir la arquitectura lógica y conceptual del modelo solución. En esta etapa, se realiza la traducción técnica de la teoría: se definen los campos y estructuras de datos necesarios para capturar las dimensiones de Desempeño, Trayectoria, Potencial, Liderazgo y Capacitación, determinando la información crítica que debe entregar y cómo esta se estructura para responder a las necesidades detectadas en el diagnóstico. Esta etapa se centró en establecer los requerimientos y la estructura visual que guiaría la construcción de la herramienta.

7.3.1 Arquitectura de datos y fuentes de información

El diseño del nuevo flujo de operación resulta de una planificación conjunta y estratégica con el equipo de People Analytics. Esta reestructuración surgió como respuesta directa a la insostenibilidad del modelo anterior, donde la descentralización y la falta de estandarización en los archivos Excel generaban una alta tasa de errores y reprocesos.

Para solucionar esto, se estableció por consenso un nuevo modelo de gobernanza centralizada, donde People Analytics asume el rol de ente regulador de la información. El proceso de diseño del flujo siguió una metodología colaborativa que constó de tres etapas claves, graficadas en el modelo de procesos propuesto:

1. **Levantamiento y Diagnóstico Conjunto:** Se realizaron sesiones de trabajo con las direcciones de RR.HH. para identificar sus necesidades y mapear las fuentes de datos dispersas.
2. **Formulación de Estándares:** En lugar de aceptar los distintos formatos de cada área, el equipo de proyecto diseñó estructuras de bases de datos estandarizadas ("llaves") que debían ser adoptadas obligatoriamente para garantizar el cruce con otras bases o en operaciones entre subáreas de RRHH.
3. **Validación y Protocolo:** En el flujo diseñado ninguna estructura se implementa sin la validación cruzada entre el área solicitante y People Analytics. Esto asegura que, antes de distribuir cualquier base, exista un acuerdo técnico sobre su contenido.

Así fue posible estructurar la capa de ingesta, integrando las fuentes de datos dispersas en una arquitectura lógica capaz de dialogar entre sí. El modelo actúa como un motor centralizador que se alimenta de 10 bases de datos críticas, las cuales anteriormente operaban de manera independiente: Nómina, People Analytics, Histórico Alsea, Evaluaciones de Desempeño, Evaluaciones de Potencial, Liderazgo, Cultura, Aprendizaje,

Atracción de Talento y Resultados de pruebas psicométricas.

Para el entendimiento total de todos los aspectos en los que evalúa el colaborador para un reporte integrado, se ordenaron y formalizaron los criterios que la compañía ya utiliza. Se diseñó cómo se visualizaría la información para el usuario final, considerando los requerimientos técnicos de la compañía, se prototipó la estructura de los reportes en un entorno de planilla de cálculo avanzada (Excel). De esta forma se consolida el diseño del reporte integral Identikit, determinando la disposición visual de los registros de trayectoria, los semáforos de alerta y la ubicación del colaborador en la matriz de talento, asegurando que el output fuera intuitivo y accionable para la toma de decisiones. Este nuevo estándar asegura que todos los actores visualicen la misma información, actualizada y estandarizada, eliminando las discrepancias y reduciendo drásticamente los tiempos de procesamiento.

A continuación, se detalla la arquitectura técnica diseñada, la lógica de integración de las bases de datos y la configuración de las herramientas de visualización que materializan este cambio de paradigma.

7.4 Fase de procesamiento

En esta etapa se busca transformar la información bruta y dispersa desde las distintas subáreas en el formato fijado dentro de la interfaz diseñada. Dado que la infraestructura tecnológica definida por la compañía se basa en planillas Excel y repositorios en OneDrive, el procesamiento se estructuró siguiendo un flujo de trabajo de extracción, transformación y carga adaptado a este entorno.

7.4.1 Extracción y consolidación de fuentes

Se procedió a la centralización de los archivos dispersos identificados en la auditoría de datos. Se recopilaron las bases de datos maestras de nómina, los registros históricos de

evaluaciones de desempeño y las mallas de capacitación provenientes de los distintos Sharepoints de las áreas involucradas de Recursos Humanos. Se establecieron llaves únicas (RUT/DNI de empleado) para asegurar que la información de distintas fuentes pudiera cruzarse sin errores de duplicidad.

7.4.2 Limpieza y estandarización de datos

Para garantizar la fiabilidad del modelo, se aplicaron técnicas de limpieza para corregir inconsistencias en los registros manuales. Se homologaron los nombres de cargos y familias de puestos que presentaban denominaciones distintas entre el sistema de nómina y los registros de talento. Se definieron reglas lógicas para el manejo de celdas vacías o formatos de fecha inconsistentes, asegurando que la data histórica (trayectoria) fuera legible por las fórmulas del modelo. Se establecieron reglas de negocio que definen cómo se procesan y combinan los datos:

- Llave de integración: identificación única del colaborador (RUT/ID) como eje de cruce.
- Normalización de nomenclaturas: estandarización de cargos, fechas, códigos de cursos y movimientos laborales.
- Jerarquía de fuentes: priorización de ciertos registros cuando existen duplicidades (ej.: evaluaciones externas vs. internas).
- Criterios de cálculo:
 - Registro de desempeño histórico
 - Tendencia de rotación según trayectoria interna y externa
 - Nivel de potencial según categorías predeterminadas de cuadrantes
 - Posición en el 9-Box según evaluaciones internas

- Reglas de completitud: validación automática de campos mínimos necesarios para generar el reporte.

Estas reglas constituyen la lógica operativa que permite transformar datos heterogéneos en información analítica apta para la toma de decisiones.

7.4.3 KPIs del modelo

Los KPIs se definieron bajo un enfoque de dimensionalidad temporal, buscando responder a las tres preguntas clave de la gestión de talento: ¿Qué hizo? (Pasado), ¿Cómo lo hace? (Presente) y ¿Hasta dónde puede llegar? (Futuro). Para ello, se alinearon las métricas con las categorías establecidas en el marco teórico:

1. **KPIs de Trayectoria (Pasado):** Se definen indicadores de estabilidad y evolución contrastando la tendencia a rotación de acuerdo a la trayectoria externa del colaborador, comparándolo con la trayectoria interna que lleva dentro de la compañía según su rol actual y su antigüedad total en la empresa. Se definió un sistema de semáforo:
 - Semáforo verde: La antigüedad actual del colaborador es menor a su promedio histórico de permanencia externa. Se entiende que el colaborador aún se encuentra dentro de su "ciclo de vida" habitual. No se detecta una tendencia inminente de salida basada en su comportamiento pasado.
 - Semáforo amarillo: La antigüedad actual se acerca peligrosamente al promedio histórico, situándose en un rango de menos de 1 año para alcanzarlo. El sistema levanta esta alerta para indicar que es el momento crítico para diseñar planes de carrera, movilidad o incentivos, antes de que entre en zona de riesgo real.

- **Semáforo rojo:** La antigüedad actual iguala o supera el promedio histórico de permanencia externa. El colaborador ha excedido su tiempo promedio de estadía en un rol. Estadísticamente, ha entrado en una fase de alta probabilidad de rotación. Esta señal activa una urgencia inmediata para definir planes de sucesión o retención agresiva, dado que el riesgo de salida es inminente.

2. KPIs de Competencias (Presente):

Se centraron en indicadores cualitativos cuantificables, seleccionando los comportamientos observables (top más altos/bajos) y los puntajes de pruebas cognitivas, para objetivar las capacidades actuales. Para objetivar el análisis cualitativo de las fortalezas y áreas de mejora, se implementó un algoritmo de jerarquización automática sobre los resultados de las evaluaciones conductuales y psicométricas. Dado que el modelo de competencias de la compañía evalúa un espectro amplio de aproximadamente 27 dimensiones conductuales, presentar la totalidad de los datos resultaría ineficiente para la toma de decisiones ágil.

Por ello, el modelo procesa la base de datos completa de puntuaciones y aplica una lógica de selección por extremos, generando dos visualizaciones focalizadas en el reporte:

- **Top 5 comportamientos más altos:** El sistema filtra y despliega las competencias con los puntajes más altos, evidenciando las conductas consolidadas que el colaborador domina y que apalancan su desempeño actual, estas se interpretan como parte de las fortalezas del colaborador.
- **Top 5 comportamientos más bajos:** Simultáneamente, el algoritmo identifica las dimensiones con menor puntuación relativa, presentándolas como las oportunidades de desarrollo prioritarias, estas se interpretan como áreas de

oportunidad.

De esta forma, información de naturaleza cualitativa es transformada en indicadores visuales jerarquizados, permitiendo a la jefatura identificar desde una visualización las palancas de desarrollo del colaborador sin necesidad de analizar el reporte psicométrico completo en bruto.

3. KPIs de Posicionamiento (Futuro):

Se diseñó un indicador integrador denominado Arquetipo. Este indicador no corresponde a un dato directo, sino al resultado de un algoritmo de calce que cruza múltiples variables para determinar qué tan alineado está el colaborador con los perfiles ideales definidos por la cultura organizacional.

El modelo procesa simultáneamente cuatro dimensiones críticas:

- Ubicación en la Matriz (9-Box): Considera el cuadrante actual como base del perfil.
- Sello de Liderazgo: Integra los resultados de las evaluaciones conductuales y de liderazgo específicas para el rol (Jefatura, Analista, etc.).
- Agilidad de Aprendizaje: Pondera el índice de potencial y capacidad de adaptación.
- Brechas de Capacitación: Evalúa si el colaborador ha cumplido con la malla formativa esperada para su nivel.
- Comportamientos observados: De acuerdo con cada arquetipo se otorga puntaje si es que en sus comportamientos observados se encuentran o no dentro de los mejores y peores evaluados.

El sistema calcula un puntaje compuesto y asigna automáticamente al colaborador el

Arquetipo con el que tiene mayor afinidad estadística. Esto permite a la gerencia visualizar rápidamente no solo el desempeño, sino si el colaborador encarna los valores y comportamientos esperados para su posición, facilitando la identificación de desviaciones culturales o la validación de cuadros de reemplazo.

7.4.4 Fuentes de información para los KPIs

La información no provino de una sola fuente, sino de la integración de las 10 bases de datos críticas identificadas en la fase de diagnóstico. Específicamente:

- Trayectoria: Se extrajeron de las maestras de Nómina y el Histórico Alsea, utilizando el RUT como llave para reconstruir la línea de tiempo cronológica.
- Competencias: Se obtuvieron de los reportes de proveedores externos (TalentPro para psicometría) y de las evaluaciones internas de liderazgo y cultura.
- Datos estratégicos: Se derivaron de la consolidación de las evaluaciones de liderazgo y las sesiones de calibración de potencial.

7.5 Fase de validación

El objetivo de esta fase fue verificar la capacidad de la herramienta para procesar historias laborales complejas y generar visualizaciones que aporten valor real a la toma de decisiones, contrastando los outputs del modelo con la realidad conocida de la organización, además de validar con perfiles estratégicos el modelo en sí.

7.5.1 Ejecución de pruebas y validación de criterios

Para someter el modelo a una prueba de estrés, se seleccionaron perfiles que contaran con un alto volumen de datos históricos y complejidad en su evolución de carrera. Se priorizaron colaboradores con alta antigüedad, múltiples movimientos internos y roles de

liderazgo, con el fin de desafiar la capacidad del modelo para trazar líneas de tiempo extensas y cruzar múltiples fuentes de evaluación. Se ejecutó la carga de datos en la estructura diseñada, consolidando la información dispersa en una vista única denominada "Identikit".

El proceso de validación abarcó tres dimensiones clave:

- Validación de Trayectoria: Se verificó la correcta visualización cronológica de la evolución del colaborador, integrando tanto la trayectoria interna (movimientos dentro de la compañía) como la externa. Esto permitió confirmar que la lógica de fechas y cargos funcionaba correctamente.
- Validación de Posicionamiento (9-Box): Se comprobó la asignación automática del colaborador en la matriz de talento. El modelo logró visualizar la evolución histórica del sujeto (movimientos entre cuadrantes 2022-2024), identificando su posición actual y su potencial.
- Validación de Brechas y Competencias: Se procesaron los resultados de pruebas psicométricas (razonamiento verbal, numérico) y evaluaciones conductuales para generar el análisis de brechas, identificando automáticamente los comportamientos "Top más altos" y "Top más bajos".

7.5.2 Análisis de consistencia y utilidad estratégica

Con el objetivo de realizar una validación objetiva del modelo desarrollado y reducir posibles sesgos asociados a evaluaciones subjetivas, se diseñó una rúbrica de evaluación estandarizada. La construcción de este instrumento se basó en la correspondencia directa entre los requerimientos funcionales identificados en la etapa de diagnóstico y los atributos de calidad propios de sistemas de Business Intelligence orientados al apoyo de la toma de decisiones.

La rúbrica se estructuró en torno a siete dimensiones de evaluación, seleccionadas para cubrir tanto aspectos de robustez técnica del modelo (categorías de integración de datos, consistencia de la información y escalabilidad) como elementos asociados a la usabilidad y al valor estratégico, tales como facilidad de uso, utilidad para la toma de decisiones, alineación con los modelos de RRHH y la confirmación del valor agregado en la toma de decisiones. Cada criterio de evaluación se definió de manera coherente con las brechas detectadas en el diagnóstico inicial; por ejemplo, el criterio de integración permite evaluar la superación de la fragmentación de datos, mientras que el criterio de valor agregado evalúa la reducción de la carga operativa derivada del procesamiento manual de información.

Para la medición de los resultados se definió una escala de valoración de cinco niveles, graduada desde “0 % *Inexistente*” hasta “100 % *Muy Bueno*”. Esta escala permite cuantificar el nivel de cumplimiento de los criterios definidos y evaluar el grado de madurez del modelo, mediante descripciones objetivas y comparables para cada nivel de desempeño, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 1

Rúbrica de evaluación y validación del modelo.

Criterio	Muy Bueno (100%)	Bueno (75%)	Aceptable (50%)	Deficiente (25%)	Inexistente (0%)
Utilidad del Identikit para la toma de decisiones	El Identikit permite decisiones estratégicas inmediatas, sintetiza información crítica, facilita calibraciones, sucesión y movilidad interna.	Permite decisiones estratégicas, pero requiere complementar con otra información.	Permite decisiones básicas, aunque con limitaciones o falta de claridad.	Dificulta la interpretación; requiere mucho soporte o datos externos.	No permite tomar decisiones.
Integración y consistencia de datos	Todas las fuentes están integradas sin inconsistencias. Criterios alineados y reglas claras. Captura exitosamente el reporte para perfiles más complejos.	Casi todas las fuentes integradas; inconsistencias menores. Captura de forma correcta el reporte para la mayoría de los perfiles más complejos.	Integración parcial con inconsistencias recurrentes. El reporte generado para los perfiles más complejos requiere cambios manuales.	Integración pobre; duplicidades o datos conflictivos. El reporte generado para los perfiles más complejos no está completo.	No existe integración entre bases y no funciona para capturar reportes de perfiles complejos.
Claridad y diseño visual del Identikit	Diseño muy claro, intuitivo, legible. Uso adecuado de semáforos y secciones.	Diseño claro con pocos elementos mejorables	Diseño aceptable, pero con saturación o desorden.	Diseño confuso o difícil de interpretar.	Incomprensible y no usable visualmente.
Facilidad de uso por gerencias	Muy fácil de usar; navegación fluida. No requiere asistencia.	Fácil de usar con mínimos apoyos.	Usabilidad media; requiere guía inicial.	Difícil de usar. Requiere apoyo constante.	Imposible de utilizar efectivamente.
Alineación con modelos de RRHH	Completamente alineado a modelos corporativos y definiciones internas.	Alineado con pequeños ajustes necesarios	Alineación parcial o ambigua.	Poca coherencia con los modelos vigentes	Sin relación con la práctica interna.
Valor agregado al proceso de gestión de talento	Reduce drásticamente el tiempo y errores. Aporta una visión integral del colaborador.	Reduce tiempo/errores de forma significativa.	Reduce parcialmente la carga operativa.	Impacto mínimo.	Sin aporte al proceso.
Capacidad de migrar a SAP/otras plataformas	Muy escalable, apto para integrarse a sistemas mayores.	Escalable con ajustes mínimos.	Escalable parcialmente.	Difícil de escalar.	No escalable.

El modelo fue sometido a la revisión y aprobación de los gerentes de Cultura y Comunicaciones Internas, HRBP y Gestión de Talento, además de la directora de Recursos Humanos, quienes validaron la idoneidad de la información presentada, así como la verificación de los sujetos para el ejercicio piloto, asegurando que los casos elegidos fueran representativos de la realidad organizacional, además de la utilidad del modelo en sí.

7.6 Fase de evaluación económica

Para determinar la viabilidad financiera del proyecto, se estructuró una evaluación basada en el concepto de costo de oportunidad y asignación de recursos. Dado que el desarrollo del modelo se realizó internamente (in-house) utilizando la infraestructura tecnológica vigente de la compañía, el análisis no se centró en el desembolso de flujos de caja por adquisición (CAPEX), sino en la valorización económica del tiempo y los activos inmovilizados asignados al proyecto, los cuales dejaron de destinarse a otras actividades productivas durante el periodo de desarrollo.

7.6.1 Valorización capital humano

El componente principal de la inversión correspondió a las horas hombre (HH) dedicadas al diagnóstico, diseño y validación del modelo. Se cuantificó el tiempo total de dedicación (estimado en un periodo de 4 meses) de la investigadora. Este tiempo se monetizó utilizando el costo empresa mensual (total imponible de haberes), prorrateado por las horas efectivas dedicadas al proyecto. Este valor representa el costo de oportunidad para la organización de asignar a estos recursos al desarrollo de la herramienta en lugar de a sus funciones operativas habituales.

7.6.2 Análisis de insumos y tiempo

Se calculó el costo por el uso de los activos tecnológicos necesarios para el despliegue del modelo, diferenciando entre activos depreciables y costos hundidos, así se aplicó un modelo de depreciación lineal sobre el equipo computacional utilizado. Considerando una vida útil estándar de 7 años para activos tecnológicos, se calculó la fracción del valor del activo correspondiente a los meses de uso exclusivo durante el desarrollo del proyecto.

Respecto al uso de herramientas como Excel y OneDrive, se consideraron como costos operativos marginales o costos hundidos, dado que corresponden a licencias

corporativas (Office 365) que la empresa ya financia para su operación global, por lo que su utilización en este proyecto no generó un desembolso incremental significativo.

8. Resultados

8.1 Hallazgos del diagnóstico

El levantamiento diagnóstico permitió caracterizar el estado actual de la gestión de información de talento, evidenciando las brechas técnicas y operativas que limitan la toma de decisiones. A continuación, se detallan los resultados obtenidos del análisis cualitativo y cuantitativo.

8.1.1 Entrevistas

Para asegurar la representatividad del diagnóstico, se realizaron entrevistas semiestructuradas a una muestra de 14 colaboradores estratégicos involucrados en el ciclo de vida del dato de talento. La distribución de la muestra consideró los distintos niveles de responsabilidad en el uso de la información:

- Gerentes (Toma de decisiones estratégicas): 3.
- Jefaturas (Gestión de equipos y evaluación): 4.
- Analistas (Procesamiento y generación de reportes): 7.

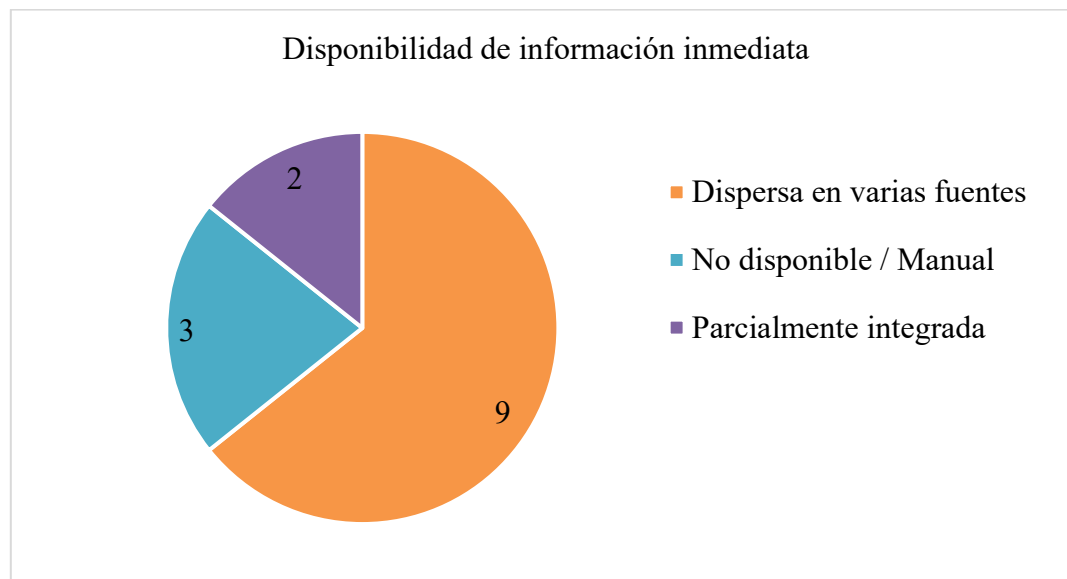
La indagación se estructuró en torno a cuatro pilares fundamentales: (A) Disponibilidad inmediata de información, (B) Tiempos de entrega, (C) Principal dolor y (D) Capacidad predictiva.

A. Disponibilidad de información inmediata

Al consultar sobre la accesibilidad a los datos necesarios para la gestión diaria (ej.: histórico de desempeño, movilidad), se detectó una falta crítica de integración. Contando con los siguientes resultados:

Gráfico 1

Resultados de entrevistas sobre disponibilidad de información inmediata, según cantidad de personas por categoría de respuesta.



Como se observa en el *Gráfico 1*, existe un consenso mayoritario respecto a la fragmentación de las fuentes. Más de la mitad de los entrevistados declara que los datos se encuentran dispersos en múltiples repositorios desconectados, lo que impide obtener una visión consolidada del colaborador en tiempo real. Solo una fracción minoritaria (asociada principalmente a jefaturas con acceso a módulos específicos) percibe una integración parcial, la cual, sin embargo, no cubre la totalidad de las variables requeridas. Como se desprende de las entrevistas, la percepción generalizada es que, incluso cuando existe acceso a ciertas bases de datos, la información se presenta de manera fragmentada, incompleta o con niveles de calidad dudosa, lo que obliga a realizar validaciones cruzadas antes de considerarla apta para la gestión.

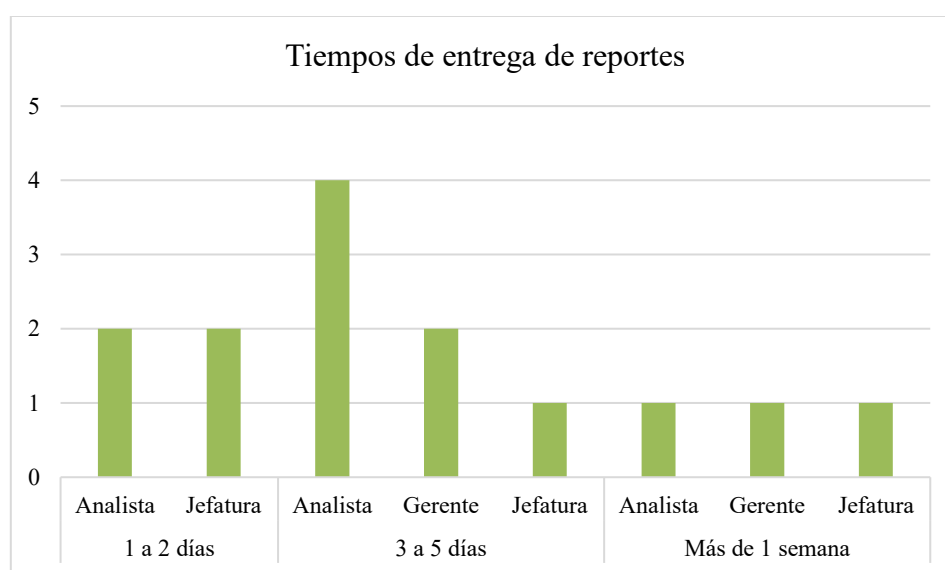
B. Tiempo de entrega

Adicionalmente, se evaluó la variable de oportunidad de la información, entendida como el tiempo de respuesta que transcurre desde que la directora de recursos humanos,

jefatura o gerencia solicita un reporte de colaboradores hasta que este es entregado con la data consolidada y validada. Se consultó a los distintos actores del proceso cuánto tiempo promedio requiere la generación de un informe integral. Los resultados obtenidos revelan el siguiente escenario de latencia operativa:

Gráfico 2

Distribución de los tiempos de respuesta para la generación de reportes según perfil del entrevistado.



Al analizar los tiempos de respuesta para la generación de reportes de talento, se evidencia una latencia crítica en el flujo de información. Como se observa en la gráfica, la inmensa mayoría de los requerimientos supera el estándar de respuesta inmediata necesario para la toma de decisiones ágiles.

Específicamente, la mitad de los encuestados reporta una demora promedio de entre 3 y 5 días hábiles, mientras que un grupo considerable señala que la consolidación puede tardar más de una semana. Esta brecha temporal no solo retrasa procesos clave como promociones o ajustes salariales, sino que confirma que el equipo de analistas carece de

herramientas automatizadas, debiendo destinar días completos al procesamiento manual de datos en lugar de al análisis estratégico. Esta brecha temporal no responde a la complejidad del análisis, sino a la fragmentación de las fuentes. Al carecer de un repositorio único, la construcción de un informe integral (que cruce trayectoria, desempeño, entre otros) obliga a solicitar datos a distintas áreas, esperar sus respuestas y consolidar versiones, lo que dilata la entrega final e impide la toma de decisiones ágiles

C. Principal dolor

Al profundizar en las causas raíz de la ineficiencia, se identificó que la percepción del problema varía según el rol del entrevistado. Mientras que los niveles directivos sufren por la falta de oportunidad para la toma de decisiones, los niveles operativos enfrentan barreras técnicas de ejecución.

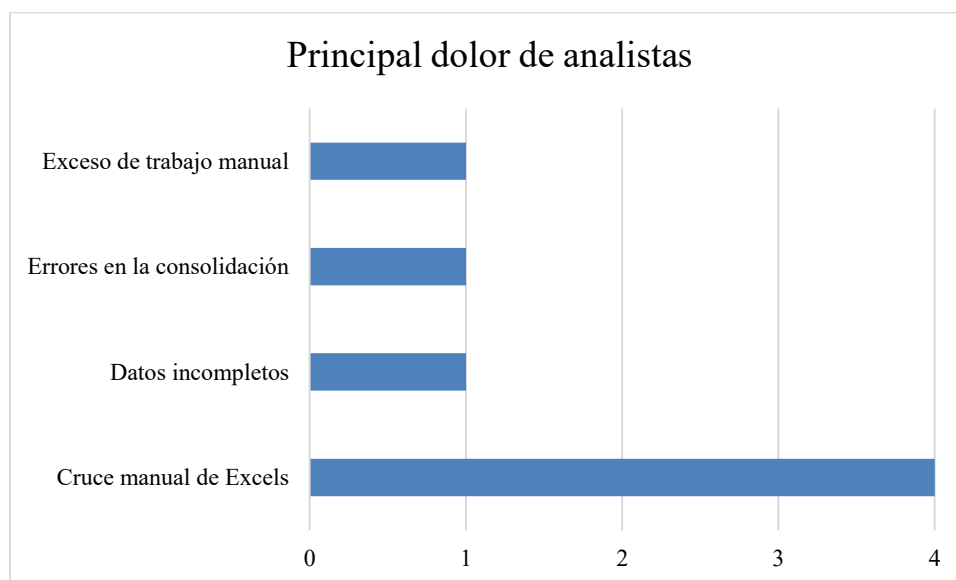
1. Visión de Liderazgo (Gerencias y Jefaturas): Para los tomadores de decisiones, los principales obstáculos no son técnicos, sino de confiabilidad y visión. Se consolidaron los hallazgos en los siguientes puntos críticos:

- **Gerentes:** Coinciden unánimemente en la "Falta de visión integral". Reportan que, al tener datos dispersos, no pueden cruzar el desempeño con la trayectoria en una sola vista, lo que genera "Tiempos de respuesta lentos" que frenan la estrategia.
- **Jefaturas:** Su principal dolor es la "Desactualización". Reportan que, debido a los errores en la consolidación manual, muchas veces toman decisiones con datos de la semana o mes anterior, perdiendo agilidad en la gestión de sus equipos.

2. Visión Operativa (Analistas): En el nivel de analistas, la problemática es puramente de proceso. Al tabular la frecuencia de los factores mencionados en las entrevistas, se obtuvo la siguiente distribución de problemas operativos:

Gráfico 3

Frecuencia de los principales obstáculos operativos identificados por los analistas.



La gráfica ilustra la priorización de los problemas operativos detectados por el equipo de analistas. Cabe precisar que los resultados corresponden a frecuencias absolutas, donde cada uno de los 7 analistas entrevistados identificó un único factor crítico como su principal dolor.

Del levantamiento se desprende lo siguiente:

- **Cruce manual de Excels:** 4 menciones, siendo la mayoría de los analistas, esto es identificado como el principal dolor operativo. Corresponde a la necesidad de unir manualmente bases provenientes de distintas áreas, incrementando el tiempo de procesamiento y el riesgo de errores.
- **Datos incompletos:** 1 mención.
Relacionado con registros faltantes o inconsistencias de origen que impiden completar análisis críticos.
- **Exceso de trabajo manual:** 1 mención.

Asociado al uso intensivo de hojas de cálculo y procesos no estandarizados, que recargan al equipo en tareas de bajo valor agregado.

- **Errores en la consolidación:** 1 mención.

Problemas derivados de la manipulación manual de datos y ausencia de criterios unificados de integración.

En conjunto, estos resultados muestran que las brechas operativas no se deben a falta de información, sino a ineficiencias en la forma en que esta se procesa y consolida. La dependencia del trabajo manual afecta la oportunidad, precisión y consistencia del análisis, reforzando la necesidad de un modelo de gestión de datos que reduzca estas fricciones y permita automatizar flujos críticos.

Para los analistas esta dependencia de hojas de cálculo desconectadas no solo consume la mayor parte de su jornada laboral al generar cualquier tipo de reporte con datos cruzados, sino que es la causa raíz de los datos incompletos y los errores de consolidación que posteriormente afectan a las jefaturas.

D. Capacidad predictiva

Finalmente, se evaluó la percepción de valor de los reportes actuales en los niveles de liderazgo (gerencias y jefaturas), consultando si la información disponible permite anticipar escenarios futuros (como el riesgo de rotación o preparación para la sucesión) o si se limita a informar hechos pasados.

Los resultados revelan una limitación estructural en la capacidad de análisis prospectivo. A nivel de Gerencias, el 100% de los entrevistados califica los reportes actuales como descriptivos, indicando que la información permite explicar qué pasó (retrospectiva), pero carece de modelos que alerten sobre qué pasará, dificultando la gestión proactiva del talento.

En el nivel de Jefaturas, se observa una tendencia similar, donde la única excepción (1 caso) que reporta cierta capacidad de anticipación corresponde al área de Liderazgo y Aprendizaje. Sin embargo, al profundizar en este caso, se identificó que dicha capacidad no proviene de una herramienta sistémica, sino del conocimiento tácito y la antigüedad de la jefatura en el rol. Esto confirma que la organización depende de la experiencia individual de ciertos expertos y no de un modelo de datos institucionalizado.

8.1.2 Necesidades no cubiertas

Las entrevistas realizadas a jefaturas y gerencias revelaron una visión común respecto a las principales brechas en la gestión de datos de Recursos Humanos. A nivel estratégico, los líderes coincidieron en la necesidad de contar con información integrada, confiable y oportuna que permitiera automatizar procesos, reducir la carga operativa y mejorar la calidad de los análisis. Esta necesidad se hizo especialmente evidente considerando el flujo de información proveniente de sistemas externos, como los reportes psicométricos entregados por TalentPro, cuya integración actual depende de procedimientos manuales.

Asimismo, los líderes identificaron diferencias importantes en las capacidades analíticas entre los equipos, particularmente en el nivel operativo. Se observó que parte de los analistas no contaba con un enfoque data-driven consolidado, lo que afectaba la estandarización de los procesos y la consistencia de los datos utilizados para la toma de decisiones.

Con el fin de sintetizar las causas principales que explican estas brechas, se elaboró un diagrama de Ishikawa, el cual agrupa los factores críticos en cuatro categorías:

Figura 1

Análisis de causas raíz de la fragmentación en el sistema de Recursos Humanos.



El análisis conjunto de estas causas permite concluir que la problemática central identificada por las jefaturas y gerencias corresponde a la ausencia de un sistema integral de gestión de datos para Recursos Humanos, lo que genera ineficiencias operativas, dificulta la consolidación de información y limita la capacidad analítica del área.

8.1.3 Diagnóstico en flujos y calidad de datos

El análisis inicial del flujo de información de la Dirección de Recursos Humanos evidenció una gestión descentralizada de los datos, donde cada subárea operaba sus propias bases de manera independiente, sin mecanismos formales de integración entre sí. Esta fragmentación generaba inconsistencias en los reportes, duplicidad de esfuerzos y dificultades para consolidar información estratégica.

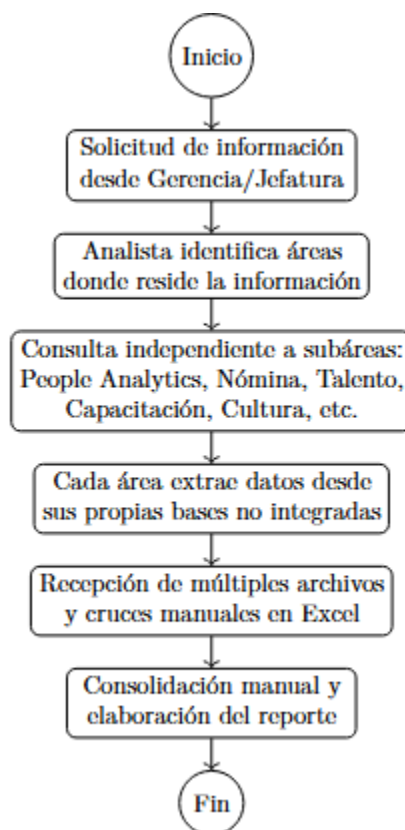
Ante cada requerimiento, los analistas deben identificar de forma manual qué subáreas poseen la información solicitada (People Analytics, Nómina, Talento, Aprendizaje,

Cultura, entre otras). Cada una de estas áreas opera con bases independientes y formatos propios, por lo que los datos son enviados por separado en archivos individuales.

Posteriormente, los analistas consolidan estos archivos mediante cruces manuales en Excel, corrigen diferencias en nomenclaturas o criterios, y finalmente elaboran el reporte que será remitido al solicitante. Este flujo, representado a continuación, no corresponde a un proceso formal, sino a una secuencia empírica que se replica cada vez que se realiza un requerimiento informacional:

Figura 2

Mapeo del flujo operativo actual de la información en la Dirección de Recursos Humanos de Alsea Sudamérica.



La ausencia de un procedimiento unificado y de un repositorio centralizado genera duplicidad de esfuerzos, inconsistencias en los datos, demoras en la respuesta y una alta

dependencia de tareas manuales. Este diagnóstico constituye el punto de partida para el diseño del nuevo modelo de gestión del talento, orientado a estandarizar las bases, integrar la información y automatizar los procesos críticos.

Las principales bases identificadas fueron:

1. People Analytics: nómina del centro de soporte con datos demográficos, actualizada mensualmente.
2. Nómina: registro completo de movimientos laborales (cambios de scope, ajustes salariales, traslados, etc.).
3. Aprendizaje: historial de capacitaciones obligatorias y voluntarias.
4. Liderazgo: resultados de calibraciones y evaluaciones de liderazgo.
5. Potencial: información asociada a la matriz de talento y niveles de potencial.
6. Desempeño: resultados de evaluaciones anuales, provistos por un proveedor externo (Qualtrics).
7. Histórico Alsea: evolución longitudinal del colaborador (teniendo bases distintas las áreas de People Analytics y Nómina).
8. Atracción de Talento: base general de colaboradores con información de experiencia externa.
9. Arquetipos y Cultura: asignación de perfiles culturales.
10. Evaluaciones psicométricas: reportes entregados por TalentPro.

Si bien todas estas bases alimentan procesos transversales, su administración estaba completamente segmentada. Por ejemplo, el histórico de Alsea se actualizaba mensualmente en People Analytics incorporando toda la nómina completa, mientras que Nómina solo registraba cambios puntuales, lo que generaba diferencias en fechas, definiciones de movimientos y criterios de actualización. Esto derivaba en inconsistencias relevantes al

intentar comparar o consolidar información entre áreas.

Asimismo, se detectó duplicidad de datos, formatos no estandarizados, nomenclaturas divergentes y ausencia de reglas unificadas para registrar cambios organizacionales. La dependencia de procesos manuales incrementaba el riesgo de errores y extendía los tiempos de elaboración de reportes. Según las estimaciones levantadas, la ejecución de un solo ciclo de cruce manual para generar un reporte estándar requiere, en promedio, una inversión de 45 minutos promedio de dedicación exclusiva por analista.

Al proyectar esta carga operativa a la demanda mensual del área, se estima que el equipo destina cerca de 33 horas-hombre mensuales únicamente a tareas de procesamiento y limpieza de datos. Este volumen de horas, que hoy se consume en labores transaccionales, representa un costo de oportunidad significativo, restando capacidad disponible para el análisis estratégico y la gestión del talento.

8.2 Resultado fase de diseño

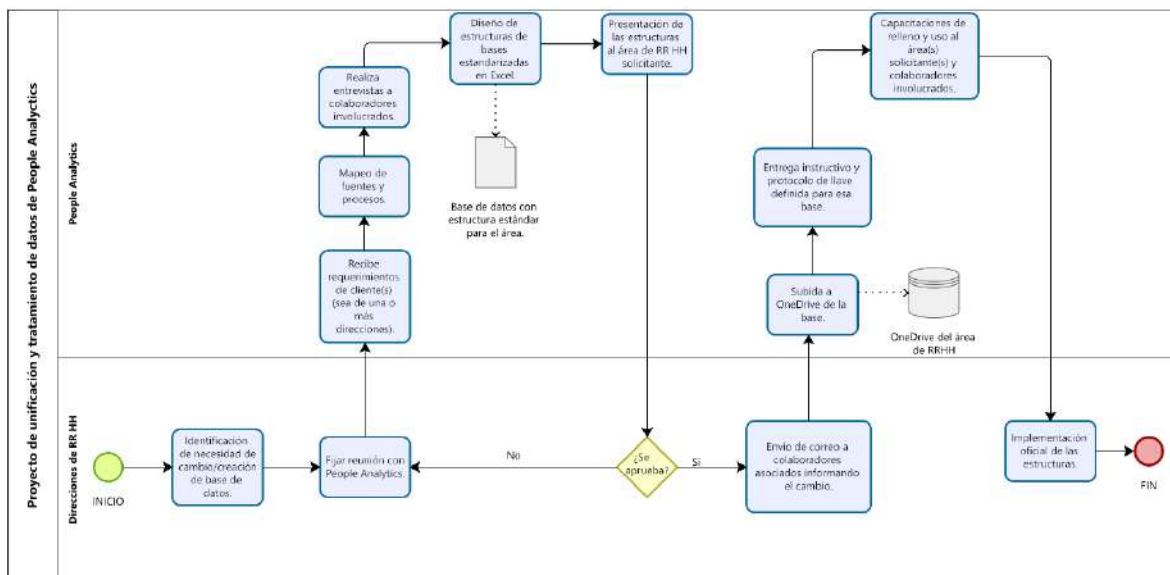
Para lograr un diseño consistente con los hallazgos del diagnóstico, fue necesario replantear la forma en que la Dirección de Recursos Humanos gestiona y estructura su información. El flujo propuesto no surge como una definición teórica aislada, sino como el resultado directo del trabajo metodológico desarrollado en las etapas previas del estudio.

En particular, el diseño del nuevo flujo se construyó a partir de: (i) el levantamiento y análisis del funcionamiento actual de las subáreas de RR.HH., (ii) las entrevistas y sesiones de trabajo realizadas con gerencias, jefaturas y el equipo de People Analytics, y (iii) la identificación de brechas en la disponibilidad, calidad e integración de datos detectadas durante la fase de diagnóstico. Este proceso permitió reconstruir los flujos informales existentes y, sobre esa base, definir un esquema operativo estandarizado que respondiera a las necesidades reales de la organización.

Como respuesta a estos antecedentes, se desarrolló un flujo estandarizado y unificado para el tratamiento de datos, sintetizado en el diagrama de la *Ilustración 3*, el cual constituye la base operativa del modelo de gestión de talento propuesto.

Figura 3

Diagrama de flujo del proceso propuesto para la unificación y gobernanza de datos.



El flujo presentado constituye el nuevo procedimiento estándar ideal para la creación, actualización y consolidación de bases de datos de Recursos Humanos, diseñado con el objetivo de reducir la fragmentación informacional y establecer una estructura homogénea en toda la Dirección de RR.HH. Este proceso define con claridad las responsabilidades de cada actor, los puntos de control y las reglas de negocio necesarias para asegurar que las bases creadas o modificadas cumplan con criterios mínimos de calidad, consistencia y trazabilidad.

En términos operativos, el procedimiento establece una secuencia ordenada que inicia con la identificación de una necesidad por parte de las áreas y culmina con la implementación formal de la base o estructura definida. Entre ambos extremos se incorporan etapas clave

como: la recopilación de requerimientos, el mapeo de fuentes, el diseño técnico de las estructuras estandarizadas, la validación con los equipos involucrados y la capacitación para su uso adecuado. Asimismo, se incluye la subida oficial al repositorio de la empresa (OneDrive), lo que garantiza la disponibilidad, control de versiones y acceso seguro a la información. Esto busca asegurar que todos los procesos de tratamiento de datos sigan una lógica coherente y replicable, minimizando la dependencia de procesos manuales y evitando la generación de versiones paralelas. De este modo, se consolida una base sólida para el modelo de gestión de talento desarrollado, ya que permite que las distintas fuentes de información converjan en un estándar común que facilita la integración analítica posterior.

8.2.1 Modelo: Identikit

Como resultado de la fase anterior, el modelo final permite transitar desde una gestión basada en registros manuales aislados hacia una visión sistémica del colaborador, soportada por una infraestructura tecnológica accesible y sostenible en Microsoft Excel. El principal producto del modelo es el Identikit, una ficha individual que reúne, en una sola vista, toda la información relevante de un colaborador. La estructura fue diseñada para facilitar la interpretación de los datos y priorizar elementos críticos para jefaturas y gerencias.

La definición de los módulos visuales que componen el Identikit se fundamenta en los análisis desarrollados en las etapas de diagnóstico y en los referentes teóricos revisados en el marco conceptual. En particular, el diseño del Identikit busca traducir los principios de Business Intelligence y People Analytics en una herramienta operativa, priorizando aquellas dimensiones que la literatura y la práctica organizacional reconocen como críticas para la toma de decisiones en gestión del talento.

Desde el diagnóstico se identificó que la principal debilidad del modelo previo no era

la ausencia de información, sino su dispersión, redundancia y dificultad de interpretación por parte de jefaturas y gerencias. En este contexto, la selección de módulos responde a tres criterios centrales:

1. **Relevancia estratégica:** variables directamente vinculadas a decisiones de desarrollo, sucesión, retención y desempeño.
2. **Disponibilidad y confiabilidad de los datos:** priorizando fuentes validadas y recurrentes dentro de la organización.
3. **Capacidad de integración:** permitiendo consolidar en una sola vista información que anteriormente se analizaba de forma fragmentada.

De este modo, el Identikit se estructura en módulos que representan las dimensiones clave del modelo de gestión de talento definido (Desempeño, Potencial, Trayectoria, Liderazgo y Capacitación), complementadas por antecedentes demográficos, culturales y psicométricos. Esta configuración permite equilibrar profundidad analítica con claridad visual, asegurando que el reporte sea comprensible, accionable y alineado con las necesidades reales de los tomadores de decisión, especialmente en un contexto de reestructuración organizacional y preparación para una futura migración a un sistema ERP (Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos Empresariales) como SAP.

El modelo se observa a continuación:

Visualización final del reporte integral 'Identikit' generado por el modelo de datos unificado.

NOMBRE		ROL	EDAD	ANTIGÜEDAD EN ALSEA TOTAL	ANTIGÜEDAD ROL ACTUAL
KEISER HILARIO MENDES ARAUJO		GERENTE GESTIÓN DEL TALENTO	32	2	19
EN VIGOR		2025/06/06			
TRANSICIÓN					
INTERNA					
ROL		FECHA DE COMIENZO		Duración (años)	
TRAYECTORIA 1 (MÁS ANTIGUA)		Jefe AT y Exp Co. Cono Sur		0,5	
TRAYECTORIA 2		JEFE AT Y EXP COLABORADOR		0,6	
TRAYECTORIA 3		GERENTE GESTIÓN DEL TALENTO		1,9	
TRAYECTORIA 4 (MÁS ACTUAL)					
EXTERNA					
EMPRESA		ROL	ANTIGÜEDAD	Indicadores de trayectoria según la externa	
Grupo Medical		Head of Talent & Compensation	0,8	Según rol actual	
Grupo Bimbo			0,8	Según antigüedad total	
TRAYECTORIA 1			10,65		
TRAYECTORIA 2					
TRAYECTORIA 3					
TRAYECTORIA 4					
TALENTO					
POTENCIAL		SELO DE LIDERAZGO			
Cuadrante 2022		Cuadrante 2023	Cuadrante 2024	Cuadrante 2025	
3		Adeptación	STAND-BY		
Formación 1		Oportunidad 1			
Desarrollo de habilidades		Infancia			
Formación 2		Oportunidad 2			
Toma de decisiones		Pensamiento comercial			
Formación 3		Oportunidad 3			
COMPONENTES DE POTENCIAL					
Nivel		Nivel			
Agilidad de aprendizaje		Aspiración de logro			
Actitud de compromiso		Madurez profesional			
Manejo de complejidad		Actitud a seguir			
MP - Mantener en posición					
MOVILIDAD					
STAND-BY		STAND-BY			
NIVEL DE INGLÉS					
STAND-BY		STAND-BY			
APRENDIZAJE					
PROCESO	NOMBRE	IMPARTIDO POR	FECHA		
Curso	Behavioral Design	San Andrés	10-04-2023		
Talleres de única vez	Contratos procedurales	Legales	16-05-2024		
Curso cortos	Hacking en el Talento I	Gestión del Talento	12-07-2023		
Curso cortos	Hacking en el Talento I	Gestión del Talento	19-10-2023		
Inglés	Inglés	Slamg	01-05-2023		
Talleres de única vez	Juntes Lideramos - Importa: Generando un ambiente Ágil	Profesor Reinaldo Marinac	29-11-2023		
Talleres de única vez	Semana del Aprendizaje: Retención del Talento vs Gestión del Talento	PUC	02-08-2023		
Charla	Sesión de Feedback	Desarrollo Organizacional	20-09-2023		
Programas virtuales	Usuario logueado	Cosmos	Sin fecha		
Programas incongruente	Finanzas para no financieros: nivel inicial	Universidad de Palermo	23-10-2024		
Programas virtuales	Licencia de Coursea	COURSERA	06-12-2024		
Programas virtuales	Prohibido de acceso y Ley Karin	LEGALIS	01-07-2024		
Mentoring	Certificación de Líderes 1	0	01-05-2024		
Mentoring	Certificación de Líderes 1	0	01-05-2024		
Mentoring	Certificación de Líderes 1	0	01-05-2024		
Mentoring	Certificación de Líderes 1	0	01-05-2024		
Mentoring	Certificación de Líderes 1	0	01-05-2024		
Artículos	10 consejos de comunicación no verbal para mejorar las interacciones - Asana	Cosmos	00-01-1900		
Videos	Postcat Nivelet: TIE2 - 5 errores comunes en People Analytics - Youtube	Cosmos	00-01-1900		
Videos	Guía de Navegación - Festival de Sabores Culturales	Cosmos	00-01-1900		
Curso	Módulo 0 - Festival de Sabores Culturales	Cosmos	00-01-1900		
Cuestionarios	Evaluación módulo 1 - Festival de Sabores Culturales	Cosmos	00-01-1900		
Cuestionarios	Evaluación Final - Festival de Sabores Culturales	Cosmos	00-01-1900		
Cuestionarios	Evaluación módulo 2 - Festival de Sabores Culturales	Cosmos	00-01-1900		
Curso	Módulo 2 - Festival de Sabores Culturales	Cosmos	00-01-1900		
Artículos	How to Solve Problems	Cosmos	00-01-1900		
Artículos	To Solve a Tough Problem, Reframe it	Cosmos	00-01-1900		
Artículos	Talent Acquisition Trends 2024	Cosmos	00-01-1900		
Charla	Academia HR - Inteligencia Artificial	LIP	27-06-2023		
Artículos	Reportes perreros para decidir - Tandem: Bootcamp Decisions	Cosmos	00-01-1900		
Artículos	Desempleado: cuando la equitativa y la negociación van por caminos separados	Cosmos	00-01-1900		

- Datos generales: RUT, edad, antigüedad total y por rol, área y ubicación organizacional.

- 65

del rol.

- Desempeño: cuadrantes anuales, tendencia histórica y resumen consolidado.
- Potencial: resultados de las evaluaciones de potencial y lectura integrada según el modelo utilizado.
- Liderazgo: calibraciones, nivel de madurez y dimensiones conductuales.
- Capacitación: cursos realizados, cumplimiento de programas obligatorios (SENCE, internos) e indicadores de aprendizaje.
- Cultura: arquetipo cultural y sus características.
- Resultados de pruebas psicométricas externas.
- Matriz de talento (9-Box Grid): ubicación del colaborador calculada automáticamente desde las bases de resultados.

Operativamente, el modelo integra como insumos directos los puntajes cuantitativos consolidados de los periodos evaluados. Estos inputs son procesados mediante fórmulas lógicas predefinidas en la planilla de cálculo, las cuales cruzan ambas variables para asignar automáticamente la etiqueta del cuadrante correspondiente, reduciendo significativamente el margen de error por digitación.

En la parte superior izquierda se escoge el nombre del colaborador que se busca, una vez hecho click en él, el modelo entrega en esta sección datos demográficos, así como también su DNI/RUT (que será la llave principal para el resto de los cruces del modelo):

Figura 5

Bloque de identificación del colaborador y llave de integración (RUT/DNI).

NOMBRE	ROL	EDAD	ANTIGÜEDAD EN ALSEA TOTAL	ANTIGÜEDAD ROL ACTUAL
KEBER HILARIO MENDES ARAUJO DNI/RUT 26276036K	GERENTE GESTION DEL TALENTO	32	2	1,9

Se visualiza rápidamente también la antigüedad tanto en su rol actual como en su trayectoria total dentro de Alsea en años.

Luego se observan las trayectorias internas y externas con los respectivos cargos que llevó en cada caso:

Figura 6

Bloque de trayectoria interna (dentro de la compañía) y externa (en otras empresas) del colaborador.

INTERNA			
	ROL		FECHA DE CAMBIO
TRAYECTORIA 1 (MÁS ANTIGUO)	Jefe Atg Exp Col Cono Sur		01-12-2022
TRAYECTORIA 2	JEFE AT Y EXP COLABORAC		01-07-2023
TRAYECTORIA 3	GERENTE GESTION DEL TAL		01-02-2024
TRAYECTORIA 4 (MÁS ACTUAL)			
EXTERNA			
	EMPRESA	ROL	ANTIGÜEDAD
TRAYECTORIA 1	Grupo Medical	Head of Talent & Compensation	0,8
TRAYECTORIA 2			0,8
TRAYECTORIA 3	Grupo Elimbo		10,65
TRAYECTORIA 4			

Para la trayectoria interna del colaborador, el modelo detalla cronológicamente la secuencia de cargos ocupados y sus fechas de cambio para permitir una evaluación rápida de la velocidad de ascenso y la movilidad vertical dentro de la organización. Para contextualizar la solidez profesional del perfil, esta información se complementa con el módulo de trayectoria externa, el cual consolida la experiencia laboral relevante previa al ingreso, permitiendo contrastar la estabilidad histórica del individuo en el mercado frente a su comportamiento actual.

Gracias a esta información, la sección al costado donde el modelo incorpora un panel de indicadores de riesgo de rotación (KPIs de trayectoria), métricas cuantitativas que

comparan la antigüedad actual del colaborador con su tendencia histórica de permanencia personal, actuando como una señal de alerta temprana si la permanencia vigente supera su patrón histórico de salida. Se visualiza de esta forma:

Figura 7

Bloque de indicadores de trayectoria según la tendencia del colaborador en otras empresas (trayectoria externa).

Indicadores de trayectoria según la externa		
	Según rol actual	Según antigüedad total
Tendencia de rotación	4,1	4,1
Semáforo en posición actual		
Motivo	Sin observaciones a la fecha	Sin observaciones a la fecha

El perfil se complementa con una evaluación cualitativa de potencial y componentes, que integra el posicionamiento estratégico histórico (como el cuadrante del año anterior) con la calificación de atributos críticos como la agilidad de aprendizaje y la actitud de compromiso, validando así si la dinámica de carrera observada se sustenta en un perfil de alto potencial o en un desempeño consistente en el tiempo. La sección de potencial entrega las fortalezas y oportunidades del colaborador (hasta 3 según lo que haya entregado la base de potencial):

Figura 8

Bloque de potencial del colaborador.

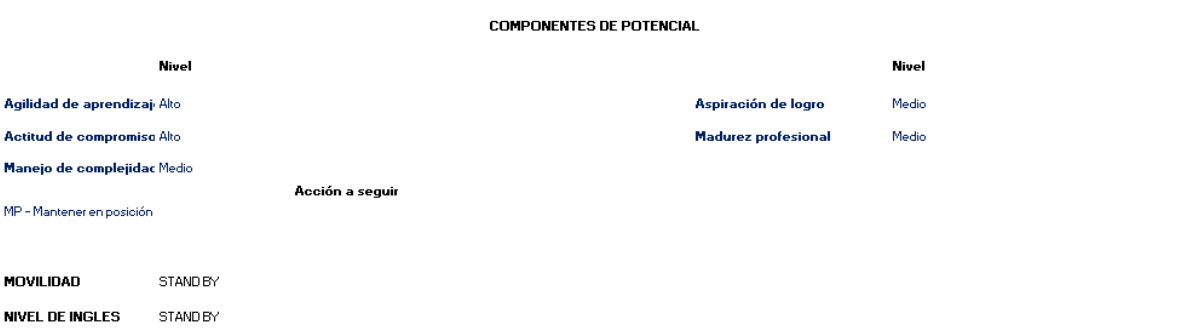
 Indicador de Potencial		TALENTO		 Indicador de Liderazgo	
Cuadrante 2022		POTENCIAL		Cuadrante 2025	
Cuadrante 2023		Cuadrante 2024		STAND BY	
3		Adaptación			
Fortaleza 1			Oportunidad 1		
Creatividad e innovación			Influencia		
Fortaleza 2			Oportunidad 2		
Toma de decisiones			Pensamiento comercial		
Fortaleza 3			Oportunidad 3		

Los componentes de potencial permiten entender el ajuste del colaborador a los

requerimientos críticos de su función; esto permite validar, por ejemplo, si un analista posee la agilidad de aprendizaje y flexibilidad necesarias para entornos cambiantes, o si un líder demuestra las competencias de conducción requeridas, asegurando así que las capacidades blandas estén alineadas con el desafío del rol.

Figura 9

Bloque de los componentes de potencial del colaborador.



El reporte otorga también visualización al sello de liderazgo, un módulo estratégico que integra los resultados de calibraciones y evaluaciones conductuales para perfilar el estilo de gestión únicamente de colaboradores en posición de liderazgo. Estas mediciones van de 0 a 5, siendo 0 nulo y 5 que porta de forma excelente con la aplicación de estos pilares. Por tanto, a mayores resultados en este perfil, indica mejor rendimiento del colaborador en sus actividades llevando equipos y gestionando procesos.

Figura 10

Bloque de los resultados del sello de liderazgo del colaborador (si es que aplica a su caso).

SELLO DE LIDERAZGO				
	IL	ANTICIPA	MOVILIZA	IMPACTA
2022				
2023	3,56	3,82	3,40	3,49
2024	3,23	3,34	2,98	3,47

Por otro lado, para poder visualizar los KPIs de competencias y comportamientos, los comportamientos con valores más altos y más bajos se observan en una tabla debajo del sello de liderazgo:

Figura 11

Bloque de comportamientos evaluados con los cinco más altos y los cinco más bajos.

TOP 5 COMPORTAMIENTOS MÁS ALTOS
Moviliza a los equipos de trabajo a identificar alternativas que agreguen valor a los procesos y eficiencia en los resultados.
Genera espacios y metodologías de trabajo que promuevan la innovación y la eficiencia en los procesos dentro del área, equipo y clientes.
Diseña y re piensa procesos simples que aporten a la mejora continua y al cumplimiento de objetivos.
Identifica proyectos y entregables que puedan ser desarrollados con mayor agilidad.
Genera sinergias, conecta con diferentes equipos y escucha activamente.
TOP 5 COMPORTAMIENTOS MÁS BAJOS
Delega tareas y responsabilidades, escuchando con atención las necesidades y requerimiento de su equipo, asegurándose que cuentan con las habilidades y herramientas necesarias para cumplir sus objetivos.
Es coherente en su actuar, desde lo que predica y también desde lo que practica.
Promueve la confianza como base para la colaboración a través del trabajo bien hecho, la responsabilidad, el compromiso y el empoderamiento.
Prepara a los equipos de trabajo para identificar alternativas que los ayuden a enfrentar los procesos de cambio.
Crea iniciativas sociales y comunitarias de valor compartido que impacten de forma positiva en el negocio, colaboradores y comunidad.

En la sección más extensa del reporte, en la parte inferior izquierda se encuentra el compilado de aprendizaje del colaborador, esto incluye toda capacitación SENCE, cursos, diplomados, participación en programas de la compañía, certificaciones, etc. Más allá de un simple registro curricular, esta sección centraliza la trazabilidad tanto de la formación regulatoria como de la capacitación corporativa estratégica, permitiendo a la jefatura validar objetivamente el nivel de actualización técnica del perfil. Esta visualización resulta crítica para la gestión del talento, ya que permite determinar el "calce técnico" del individuo con su rol actual: verifica si se han cerrado las brechas de competencias duras exigidas por la compañía y, simultáneamente, entrega la evidencia necesaria para diseñar Planes Individuales de Desarrollo (PID) precisos, contrastando las credenciales adquiridas con los requisitos formativos necesarios para una futura sucesión o movilidad.

Figura 12

Bloque de registros de cualquier tipo de actividad ligada al aprendizaje del colaborador.

APRENDIZAJE			
PROCESO	NOMBRE	IMPARTIDO POR	FECHA
Curso	Behavioral Design	San Andrés	10-04-2023
Talleres de única vez	Contratos proveedores	Legales	16-05-2024
Cursos cortos	Hackeando el Talento I	Gestión del Talento	12-07-2023
Cursos cortos	Hackeando el Talento II	Gestión del Talento	17-10-2023
Inglés	Inglés	Slang	01-05-2023
Talleres de única vez	Juntos Lideramos - Impacto: Generando un ambiente ágil	Profesor Belisario Martinic	23-11-2023
Talleres de única vez	Semana del Aprendizaje: Retención del Talento vs Gestión del Talento	PUC	02-08-2023
Charla	Sección de Feedback	Desarrollo Organizacional	20-03-2023
Programas virtuales	Usuario logueado	Cosmos	Sin fecha
Programas Incompany	Finanzas para no financieros: nivel inicial	Universidad de Palermo	23-10-2024
Programas virtuales	Licencia de Coursera	COURSERA	06-12-2024
Cursos mandatorios	Protocolo de acoso y Ley Karin	Legales	01-07-2024
Mentoring	Certificación de Líderes 1	0	01-05-2024
Mentoring	Certificación de Líderes 1	0	01-05-2024
Mentoring	Certificación de Líderes 1	0	01-05-2024
Mentoring	Certificación de Líderes 1	0	01-05-2024
Mentoring	Certificación de Líderes 1	0	01-05-2024
Mentoring	Certificación de Líderes 1	0	01-05-2024

En cuanto a la integración de bases externas, se incluyen las pruebas psicométricas, un componente diseñado para objetivar las capacidades intelectuales del colaborador mediante la visualización de sus resultados estandarizados en pruebas de razonamiento verbal, numérico e inductivo. Esta sección resulta fundamental para medir el ancho de banda cognitivo del perfil, es decir, su capacidad real para procesar información compleja, analizar datos y resolver problemas inéditos más allá de su experiencia técnica acumulada.

Figura 13

Bloque de resultado de pruebas psicométricas del colaborador.

PRUEBAS PSICOMETRICAS							
RAZONAMIENTOS:							
VERBAL	0	NUMERICO	0	INDUCTIVO	0	DEDUCTIVO	0
COMPETENCIAS							
GREAT 8 LEADERSHIP FACTORS							
DIRIGIR Y DECIDIR	APOTAR Y COOPERAR	INTERACTUAR Y PRESENTAR	ANALIZAR E INTERPRETAR	CREAR Y CONCEPTUALIZAR	ORGANIZAR Y EJECUTAR	ADAPTAR Y ENFRENTAR	CAPACIDAD EMPRENDEDORA Y DESEMPEÑO
DECIDIR E INICIAR ACCIONES	RESPECTAR PRINCIPIOS Y VALORES	RELACIONARSE Y CREAR EN REDES	REDACTAR E INFORMAR	APRENDER E INVESTIGAR	PLANEAR Y ORGANIZAR	ADAPTAR Y RESPONDER AL CAMBIO	LOGRAR LAS METAS Y OBJETIVOS PERSONALES DE.
8	5	9	8	8	8	8	6
DIRIGIR Y SUPERVISAR	TRABAJAR CON PERSONAS	PERSUADIR E INFLUENCIAR	APLICAR EXPERIENCIA Y TECNOLOGÍA	CREAR E INNOVAR	OBTENER RESULTADOS Y SATISFACER LA EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	ENFRENTAR LAS PRESIONES Y REYES	PENSAMIENTO EMPRESARIAL Y COMERCIAL
7	6	10	8	8	6	5	8
		PRESENTAR Y COMUNICAR LA INFORMACIÓN	ANALIZAR	FORMULAR ESTRATEGIAS Y CONCEPTOS	SEGUIR INSTRUCCIONES Y PROCEDIMIENTOS		
		10	8	10	6		

Los resultados se expresan en una escala cuantitativa estandarizada de 0 a 10, donde el valor 0 representa un nivel de desarrollo nulo o inexistente de la competencia, y el valor 10 denota un dominio sobresaliente o experto.

El reporte cierra con el indicador de Arquetipo, debido a que sintetiza los factores previamente vistos en la metodología, en el modelo entrega también la descripción del arquetipo que según el algoritmo es el mejor calce, sus motivaciones y comportamientos relacionados para entender posibles patrones en el colaborador y en base a esto evaluar su futuro dentro de la compañía en conjunto a los demás indicadores.

Figura 14

Bloque de resultado de arquetipo del colaborador.

ARQUETIPOS

Arquetipo 1

Facilitadora

Descripción

Motivaciones

Comportamientos

Comunicadora nata. Idealista que busca sacar lo mejor de las personas. Sueña en grande.

Tener contacto humano, tareas creativas, un propósito a futuro.

Guía equipos, espontánea, busca feedback, se preocupa por el bienestar del grupo.

8.3 Resultados de aplicación y validación

8.3.1 Observaciones posteriores a la implementación

Tras la validación funcional del piloto, se procedió a cuantificar el impacto operativo de la nueva solución a nivel sistémico. Al contrastar las métricas levantadas en el diagnóstico inicial (AS-IS) con los resultados obtenidos tras la puesta en marcha del modelo unificado (TO-BE), se evidenció un salto cualitativo y cuantitativo en el desempeño del área. Los resultados confirman que la automatización del flujo no solo resolvió la problemática de fragmentación, sino que generó eficiencias medibles en términos de tiempo, costo y confiabilidad, tal como se detalla a continuación.

En primera instancia, la mejora más significativa se registra en la variable de eficiencia operativa, donde se logró una reducción crítica en los tiempos de respuesta. Mientras el proceso anterior implicaba una latencia de 3 a 5 días hábiles o más para consolidar un reporte integral, la implementación del Identikit automatizado permite una generación de reportes prácticamente inmediata, reduciendo el tiempo de espera en un 95% aproximadamente. Esta agilidad impacta directamente en la estructura de costos del área: al eliminar la carga operativa, que anteriormente consumía cerca de 33 horas mensuales en limpieza y cruces manuales, se liberó esa capacidad productiva. Esto implica una recuperación de 30 horas-hombre mensuales, tiempo que ahora se puede dedicar a tareas de análisis estratégico en lugar de procesamiento transaccional, generando un ahorro directo en el costo operativo del equipo.

Tabla 2

Resumen de resultados principales posterior a implementación de modelo.

Indicador (KPI)	Situación inicial (Diagnóstico)	Situación final (Con Modelo)	Impacto / Mejora
Tiempo de respuesta	3 - 5 días promedio	Inmediato / Minutos	Reducción 95%
Carga operativa	33 horas/mes en manualidades	3 horas/mes (mantención)	30 horas liberadas
Confiabilidad	Alta dependencia manual (Riesgo)	Cálculo automatizado (Reglas)	Estandarización total
Visibilidad	Datos dispersos en silos	Vista única integral (Identikit)	Visión 360°

Por otra parte, la implementación elevó sustancialmente el estándar de calidad y disponibilidad de la información. El modelo erradicó la variabilidad humana inherente al proceso anterior. La nueva lógica estandarizada garantiza ahora una consistencia del 100% en la regla de cálculo, asegurando que la clasificación del talento sea objetiva y trazable. Asimismo, se resolvió la problemática de dispersión (donde el 64% de los datos residía en silos aislados), logrando un índice de integración total: el modelo consolida exitosamente 10 fuentes de información crítica en una vista única, dotando a la gerencia de una visión 360° fidedigna para la toma de decisiones.

8.3.2 Validación

Con el propósito de validar la utilidad práctica del modelo desarrollado y verificar su alineación con las necesidades estratégicas del área de Recursos Humanos, se aplicó una

evaluación cualitativa a las principales jefaturas y gerencias involucradas en los procesos de talento. La evaluación se realizó utilizando una rúbrica estructurada en criterios asociados tanto a la calidad técnica del Identikit (incluyendo las pruebas a perfiles más complejos) como a su aporte estratégico, considerando el contexto de reestructuración organizacional y una futura migración a SAP u otras plataformas.

Las evaluaciones pasaron por gerencias (nomenclatura G) de Gestión de Talento, Cultura y Comunicaciones Internas, HRBP y la directora de Recursos Humanos (D1). Cada evaluador asignó una valoración individual a cada criterio de la rúbrica, utilizando una escala porcentual de cinco niveles, previamente definida y comunicada a los participantes. Esta escala considera los siguientes rangos de evaluación:

- **0%:** Inexistente
- **25%:** Deficiente
- **50%:** Aceptable
- **75%:** Bueno
- **100%:** Muy Bueno

Los porcentajes presentados en la tabla corresponden, por tanto, a la calificación directa otorgada por cada actor para cada criterio evaluado. El valor de la columna “Promedio evaluación” se obtuvo a partir del promedio aritmético simple de las calificaciones asignadas por los evaluadores.

Tabla 3

Resultados de evaluación y validación de las gerencias y directora.

Criterio	G1	G2	G3	D1	Promedio evaluación
Utilidad del Identikit para la toma de decisiones	100%	100%	100%	100%	100%
Integración y consistencia de datos	100%	75%	100%	75%	88%
Claridad y diseño visual del Identikit	100%	100%	100%	100%	100%
Facilidad de uso	100%	100%	100%	100%	100%
Alineación con modelos de RRHH	100%	100%	100%	100%	100%
Valor agregado al proceso de gestión de talento	100%	100%	75%	100%	94%
Capacidad de migrar a SAP/otras plataformas	75%	50%	75%	75%	69%

Los resultados evidencian un alto nivel de aceptación del modelo, alcanzando promedios superiores al 90% en la mayoría de los criterios evaluados. En particular, la utilidad del Identikit para la toma de decisiones, la claridad visual y la facilidad de uso por parte de gerencias y HRBP obtuvieron un 100%, lo que demuestra que la herramienta cumple con el objetivo de entregar una visión integrada, clara y accionable sobre cada colaborador. Asimismo, el criterio de alineación con los modelos internos de la dirección también alcanzó una evaluación máxima, lo que confirma la coherencia del modelo con las definiciones corporativas de desempeño, potencial, liderazgo y trayectoria.

Los criterios técnicos relacionados con la integración y consistencia de datos y el valor agregado al proceso de gestión de talento obtuvieron promedios de 88% y 94% respectivamente, reflejando una muy buena recepción y destacando el impacto positivo del Identikit en la eficiencia operativa, la reducción de tiempos de análisis y la disminución de errores derivados de la consolidación manual.

Por otro lado, el criterio de capacidad de migrar a SAP u otras plataformas presentó un promedio menor (69%). Este resultado es coherente con el hecho de que la herramienta fue construida en un entorno transitorio (Excel-OneDrive) mientras la compañía avanza hacia la implementación del nuevo ERP. La evaluación sugiere que, si bien el modelo es funcional y técnicamente sólido, será necesario adaptar la arquitectura de datos una vez que la migración a SAP se encuentre operativa, lo que no representa una falla del modelo sino una consideración natural dentro del contexto tecnológico actual de la organización.

En conjunto, la evaluación cualitativa confirma que el Identikit constituye una herramienta robusta, alineada con la estrategia de Recursos Humanos y altamente valorada por quienes toman decisiones en la compañía. Su impacto no solo se refleja en beneficios de eficiencia operativa, sino también en su contribución a la gestión del cambio organizacional en un periodo de reestructuración y transformación tecnológica.

8.4 Evaluación económica

8.4.1 Valorización de la inversión

Con el fin de estimar el beneficio neto derivado del modelo desarrollado, se realizó una valoración económica de la inversión asociada al proyecto. Este análisis considera los costos directos involucrados en su construcción, principalmente horas hombre y uso de recursos operativos. La valoración permite determinar el impacto económico real del modelo y su contribución al proceso de transformación organizacional.

Para estimar el costo de uso del equipo computacional utilizado durante el desarrollo del modelo, se consideró la depreciación lineal de un computador a 7 años (vida útil estándar corporativa), con un valor de adquisición de \$1.186.990. Esto corresponde a una depreciación mensual de \$14.131. Dado que el proyecto se ejecutó durante un período de 4 meses, el costo imputable al proyecto asciende a \$56.524.

Por otro lado, con el objetivo de estimar los costos directos asociados al desarrollo del modelo de gestión de talento, se consideró el tiempo de trabajo requerido por la analista responsable del levantamiento, procesamiento y estandarización de la información. Para ello, se tomó como referencia la renta imponible mensual del cargo de Analista Junior (\$1.493.144), a partir de la cual se calculó un valor hora de \$9.332,15, considerando una jornada estándar de 160 horas mensuales.

Tabla 4

Parámetros base para la valorización del capital humano.

Concepto	Valor
Renta imponible mensual analista	\$1.493.144
Horas laborales mensuales	160 h
Valor hora	\$9.332,15
Horas dedicadas al proyecto por mes	120 h
Meses de duración del proyecto	4 meses
Horas totales proyecto	480 h
Costo total HH del proyecto	\$1.119.858

Para la estimación de la inversión inicial, se excluyó el costo por depreciación de equipo computacional (\$56.524) aplicando el principio de materialidad, dado que este monto representa una fracción no significativa respecto a la valorización del capital humano. Asimismo, al tratarse de activos que constituyen infraestructura basal preexistente en la organización (notebooks corporativos), estos corresponden a costos hundidos que no generan un desembolso de capital (CAPEX) incremental para la ejecución del proyecto.

El proyecto demandó una dedicación aproximada de 30 horas semanales, equivalente a 120 horas mensuales, durante un periodo continuo de cuatro meses. En total, esto corresponde a 480 horas de trabajo destinadas al diagnóstico, modelación del flujo de datos,

estandarización de bases, diseño del Identikit, validación con usuarios y ajustes finales. De esta forma, el costo laboral directo imputable al proyecto asciende a \$1.119.858. Este valor representa el costo de oportunidad asociado al tiempo invertido por la analista en actividades no operativas, y constituye un parámetro relevante para comparar los beneficios obtenidos tras la implementación del modelo, especialmente en términos de reducción de horas operativas, mejoras en eficiencia y disminución de errores derivados del procesamiento manual de datos.

En relación con los costos de licenciamiento, es importante señalar que la herramienta desarrollada se implementó utilizando únicamente software ya disponible dentro de la infraestructura tecnológica de la organización (principalmente Microsoft Excel y OneDrive). Debido a que estas aplicaciones forman parte del paquete corporativo contratado por la compañía, su costo no se atribuye específicamente al proyecto. Por esta razón, el gasto asociado a licencias es prácticamente inexistente desde la perspectiva incremental, dado que no se requirió adquirir herramientas adicionales ni incurrir en costos extraordinarios.

8.4.2 Análisis costo-beneficio

Para determinar la viabilidad económica del proyecto más allá de la etapa de desarrollo, se realizó un análisis de flujos a perpetuidad con el objetivo de verificar si los beneficios recurrentes generados por la eficiencia operativa son suficientes para cubrir el costo de oportunidad del capital invertido. Para este cálculo, se consideró una tasa de descuento del 10% anual, cifra estándar para la evaluación de proyectos internos de optimización.

La evaluación se sustenta en los ahorros operacionales obtenidos por la disminución de horas-hombre destinadas a reprocesos manuales. A partir del diagnóstico, se identificó que el equipo destinaba cerca de 33 horas-hombre mensuales a la consolidación de datos.

Tras la implementación del modelo, estos tiempos se redujeron a solo 3 horas dedicadas a la mantención, generando un ahorro neto de 30 horas mensuales. Utilizando como referencia el costo hora de un Analista Junior (\$9.332), se proyecta un ahorro anual operacional de \$3.359.520. Cabe destacar que esta valoración es conservadora, ya que no incluye el costo de oportunidad de las jefaturas y gerencias, cuyo tiempo posee una valorización superior.

Al contrastar estos flujos con la inversión inicial de \$1.119.858, se aplicó la tasa de descuento del 10% para determinar el beneficio mínimo anual requerido. Este cálculo indica que el modelo debería generar un retorno anual de al menos \$111.986 para cubrir su costo de capital. Al observar los resultados, el ahorro real generado (\$3.359.520) supera ampliamente este umbral mínimo exigido. En consecuencia, la evaluación económica evidencia que el modelo desarrollado no solo es viable desde el punto de vista operativo, sino que además genera beneficios económicos recurrentes que superan significativamente la inversión asociada a su implementación, validando su pertinencia en el contexto actual de la organización.

9. Conclusiones y recomendaciones

Desde una perspectiva de gestión y control, la información asociada a los colaboradores constituye un insumo crítico para la toma de decisiones y la planificación de Recursos Humanos dentro de cualquier compañía. La ausencia de un modelo integrado para su administración genera ineficiencias operativas, reprocesos y limitaciones para evaluar de manera objetiva el desempeño, el potencial y la trayectoria del capital humano. En este contexto, el diseño y validación de un modelo estructurado de gestión de datos de personas permite mejorar la calidad de la información disponible, optimizar los procesos asociados y habilitar decisiones más consistentes con los objetivos estratégicos de la organización.

La presente investigación permitió abordar la problemática de la fragmentación de

información en el departamento de Recursos Humanos de Alsea Sudamérica, dando cumplimiento al objetivo general de diseñar y validar un modelo de gestión de datos de colaboradores orientado a apoyar la toma de decisiones estratégicas.

A partir del desarrollo del estudio, se logró articular un modelo integrado y funcional, hito que materializa el éxito de la investigación y que se cimentó sobre la ejecución sistemática de cada uno de los objetivos específicos. De este modo, la solución desarrollada no solo optimiza los procesos actuales, sino que entrega una herramienta clave para una organización que se encuentra enfrentando un proceso de reorganización estructural y su posterior migración a SAP. El diseño y validación del modelo final (Identikit) representa la culminación de un proceso que integró el diagnóstico de brechas, el levantamiento de requerimientos estratégicos y la construcción de indicadores clave, demostrando que la solución propuesta es técnica y operativamente robusta.

En relación con el primer objetivo específico, referido al diagnóstico del estado actual de la gestión de información de colaboradores, se concluye que la Dirección de Recursos Humanos operaba bajo un esquema altamente fragmentado, caracterizado por la existencia de múltiples bases de datos independientes, ausencia de estándares comunes y una fuerte dependencia de procesos manuales. Este diagnóstico permitió identificar brechas relevantes en la disponibilidad, calidad y trazabilidad de la información, las cuales impactaban directamente en la eficiencia operativa y en la capacidad analítica del área.

A través de entrevistas a 14 stakeholders y el levantamiento de procesos, se identificó que la gestión de datos operaba bajo una lógica de "silos", caracterizada por la desconexión entre subáreas. El diagnóstico cuantificó la ineficiencia, revelando que la mayoría de los requerimientos demoraba desde 3 y 5 días hábiles a más, debido a cruces manuales, y detectó que la causa raíz era la ausencia de un sistema único transversal y la falta de estandarización

en 10 bases de datos críticas.

Respecto al levantamiento de requerimientos estratégicos de información, se concluye que las necesidades de la gerencia y de los equipos de Talento se orientaban principalmente a contar con una visión integrada del colaborador, que permitiera evaluar de manera conjunta variables como desempeño, potencial, trayectoria, liderazgo y capacitación. Las entrevistas y sesiones de trabajo realizadas evidenciaron que la información existía de forma dispersa, pero no se encontraba estructurada para su uso estratégico, lo que justificó la necesidad de un modelo consolidado.

En cuanto al diseño del modelo de consolidación, se concluye que fue posible estructurar una arquitectura lógica de datos que integra distintas fuentes en un único reporte estratégico, denominado Identikit. Este modelo permitió centralizar la información relevante de cada colaborador, eliminando duplicidades, reduciendo reprocesos y estableciendo reglas de negocio claras para el cruce y visualización de datos. El uso de una plataforma accesible como Excel respondió a las restricciones tecnológicas actuales de la compañía, sin comprometer la coherencia conceptual del modelo.

En relación con la incorporación de indicadores y métricas, se concluye que el modelo logró integrar indicadores y KPIs asociados a trayectoria, desempeño, potencial, liderazgo y capacitación, permitiendo una evaluación más objetiva y estructurada del colaborador. Estos indicadores no solo facilitan el análisis individual, sino que también habilitan comparaciones, alertas tempranas y una lectura estratégica del talento, superando el enfoque meramente descriptivo que caracterizaba a los reportes previos.

Finalmente, respecto al objetivo de validación del modelo, los resultados obtenidos a través de la evaluación por parte de jefaturas, gerencias y la Dirección de Recursos Humanos permiten concluir que el Identikit es percibido como una herramienta útil, pertinente y

alineada con los modelos internos de gestión de personas. La alta valoración obtenida en criterios como utilidad para la toma de decisiones, claridad visual y valor agregado confirma que el modelo responde adecuadamente a las necesidades estratégicas del área, aun cuando su implementación se realizó en un contexto transitorio previo a la migración a SAP.

En términos globales, el modelo desarrollado demostró ser una solución robusta tanto técnica como económicamente. La evaluación financiera proyectada a perpetuidad evidenció que los ahorros operativos generados por la eficiencia del modelo superan ampliamente el costo de capital exigido (tasa de descuento del 10%), garantizando el retorno de la inversión y la generación de valor económico recurrente. Esto refuerza su viabilidad no solo como una solución transitoria, sino como un activo sostenible que financia su propia operación mediante la liberación de recursos.

Asimismo, el carácter escalable del modelo abre oportunidades relevantes a futuro. Aunque la rentabilidad actual se sustenta en la eficiencia administrativa, la lógica de estandarización de datos sienta las bases para proyectar beneficios aún mayores tanto en eficiencia operativa como en capacidad analítica. En un escenario futuro, la incorporación de herramientas avanzadas, como analítica predictiva o inteligencia artificial, podría amplificar el impacto del modelo, permitiendo anticipar riesgos de rotación, optimizar planes de sucesión y fortalecer la planificación estratégica del talento. En este contexto, el trabajo desarrollado no constituye un punto final, sino una base sólida sobre la cual la organización puede continuar profundizando su evolución hacia una gestión de personas verdaderamente basada en datos.

En función de los hallazgos levantados y la implementación del modelo Identikit, se sugieren las siguientes acciones estratégicas para garantizar la sostenibilidad, escalabilidad y evolución de la solución en Alsea Sudamérica:

1. **Migración a ERP Corporativo (SAP):** Utilizar la arquitectura de datos y reglas de negocio definidas como línea base técnica para la futura implementación de SAP, minimizando riesgos de reingeniería estructural.
2. **Formalización de la Gobernanza de Datos:** Para evitar la reaparición de silos de información, se recomienda institucionalizar el rol de People Analytics no solo como un área de reportes, sino como el ente auditor y normativo de la calidad del dato.
3. **Evolución hacia Analítica Predictiva:** Se recomienda en una segunda etapa transitar hacia modelos de madurez superior (como Machine Learning), aprovechando el histórico consolidado para anticipar riesgos de rotación y brechas de sucesión.
4. **Gestión del Cambio:** Considerando que la herramienta transforma la cultura de toma de decisiones, se recomienda implementar programas de capacitación técnica para HRBP y jefaturas, asegurando la correcta interpretación del modelo y lo que presenta.
5. **Escalabilidad internacional:** En una etapa posterior, se sugiere evaluar la expansión del modelo a otras unidades de Alsea, homologando criterios para fortalecer el control de gestión comparado.
6. **Auditoría de resultados y reevaluación financiera:** Se sugiere realizar un análisis económico retrospectivo una vez completado un año de plena operatividad. Esta instancia permitirá contrastar los supuestos de eficiencia operativa (ahorro de 30 horas-hombre mensuales) con la realidad observada, validando empíricamente la recuperación de la inversión estimada. Asimismo, se recomienda aprovechar esta instancia para incorporar variables estratégicas al análisis financiero, cuantificando beneficios de mayor impacto que el modelo maduro permitirá medir, tales como la reducción de costos por rotación no deseada y la optimización del presupuesto de reclutamiento.

10. Referencias

World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>

Deloitte. (2022). *2023 Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023.html>

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>

Ramachandran, S., Murugesan, S., & Babu, R. (2023). People analytics in the HRM function: A bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2022-0272>

Alsea, S.A.B. de C.V. (2024). *Informe anual 2024*. https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_ia_2024_VFE.pdf

Boddu, B. (2021). *Data Governance and Quality in Data Warehousing and Business Intelligence*. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 3(6). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2021.v03i06.10876>

Nurmayuli, N., & Arifin, Z. (2024). Management Information System; A Systematic Literatur Review. *Desultanh: Journal Education and Social Science*.
<https://doi.org/10.69548/d-jess.v2i1.20>

Hamdat, A., B, C., Samalam, A., Rizal, M., & Lawalata, I. (2024). The Impact of Management Information Systems on Decision-Making Efficiency. *Vifada Management and Digital Business*. <https://doi.org/10.70184/qpw1rq78>

Ferreira, J., Mueller, J., & Papa, A. (2018). Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. *J. Knowl. Manag.*, 24, 121-126.
<https://doi.org/10.1108/jkm-07-2018-0461>

Putra, H., Qatrunnada, R., Rahmadoni, J., & Khairati, F. (2025). Enhancing Organizational Control Through Business Intelligence: Monitoring and Automated Alerts. *Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology*.
<https://doi.org/10.33122/ejeset.v6i1.222>

Adewusi, A., Okoli, U., Adaga, E., Olorunsogo, T., Asuzu, O., & Daraojimba, D. (2024). BUSINESS INTELLIGENCE IN THE ERA OF BIG DATA: A REVIEW OF ANALYTICAL TOOLS AND COMPETITIVE ADVANTAGE. *Computer Science & IT Research Journal*. <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i2.791>

Popovič, A., Hackney, R., Coelho, P. S., & Jaklič, J. (2012). *Towards business intelligence systems success: Effects of maturity and culture on analytical decision making*. *Decision Support Systems*, 54(1), 729–739. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.08.017>

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>

Abraham, R., Schneider, J., & Brocke, J. (2019). Data governance: A conceptual

framework, structured review, and research agenda. *Int. J. Inf. Manag.*, 49, 424-438.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.008>

Otto, B. (2011). Data Governance. *Business & Information Systems Engineering*, 3(4), 241–244. <https://doi.org/10.1007/s12599-011-0162-8>

Deghati, S. (2024). Impact of Data Governance on Data Quality in Healthcare Institutions. *American Journal of Data, Information and Knowledge Management*. <https://doi.org/10.47672/ajdikm.2351>

Deng, H., & Huang, H. (2022). Construction of Human Resource Management System Based on Enterprise Data Analysis Model. *Scientific Programming*. <https://doi.org/10.1155/2022/7381580>

Betgeri, S., & Chekuri, N. (2025). Leveraging data analytics in human resource management. *International Journal of Science and Research Archive*. <https://doi.org/10.30574/ijstra.2025.15.1.1009>

Ghatak, R. (2024). People Analytics. *Management for Professionals*. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0138>

Patel, S. (2025). How HR Analytics can Improve Employee Performance and Decision - Making. *International Scientific Journal of Engineering and Management*. <https://doi.org/10.55041/isjem03800>

Wuen, C. (2025). The Application of People Analytics to Enhance Decision-Making in Human Resource Management. *Ambidextrous Journal of Innovation Efficiency and Technology in Organization*. <https://doi.org/10.61536/ambidextrous.v2i02.179>

Okatta, C., Ajayi, F., & Olawale, O. (2024). LEVERAGING HR ANALYTICS FOR STRATEGIC DECISION MAKING: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*.

<https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1060>

Giermindl, L., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Redzepi, A. (2021). The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, 31, 410 - 435.

<https://doi.org/10.1080/0960085x.2021.1927213>

Hasan, M., Ray, R., & Chowdhury, F. (2024). Employee Performance Prediction: An Integrated Approach of Business Analytics and Machine Learning. *Journal of Business and Management Studies*. <https://doi.org/10.32996/jbms.2024.6.1.14>

Aguinis, H. (2009). *Performance management* (2nd ed.). Pearson Prentice Hall.

Siraj, N., Hågen, I., Cahyadi, A., Tangl, A., & Desalegn, G. (2022). Linking Leadership to Employees Performance: The Mediating Role of Human Resource Management. *Economies*. <https://doi.org/10.3390/economies10050111>

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.

Pereira M., F., Gutiérrez G., S. P., Sardi H., L., & Villamil P., M. (2008). LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU EVALUACIÓN MEDIANTE EL MODELO DE 360 GRADOS. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, IV(6), 69-105.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *The Journal of Management Development*, 27, 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>

Krishna, K., & Verma, J. K. (2025). Human resource analytics in the digital transformation era: Exploring adoption, strategic impact, and future directions with AI and

the metaverse. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 7(1), 543–550. <https://www.doi.org/10.33545/26633213.2025.v7.i1f.314>

Silzer, R. F., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377-412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>

De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119–130. <https://doi.org/10.1037/a0019988>

Jooss, S., McDonnell, A., & Burbach, R. (2019). Talent designation in practice: an equation of high potential, performance and mobility. *The International Journal of Human Resource Management*, 32, 4551 - 4577. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1686651>

Mccauley, Cynthia & Wakefield, M.. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation*. 29. 4-7.

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Richardson, J. (2020). *An intelligent career: Taking ownership of your work and your life*. Cambridge University Press.

Böhmer, N., & Schinnenburg, H. (2016). How gender and career concepts impact Global Talent Management. *Employee Relations*, 38, 73-93. <https://doi.org/10.1108/er-07-2015-0154>

De Vos, A., & Cambré, B. (2017). Career management in high-performing organizations: A set-theoretic approach. *Human Resource Management*, 56(3), 501–518. <https://doi.org/10.1002/hrm.21786>

Yahia, N., Hlel, J., & Colomo-Palacios, R. (2021). From Big Data to Deep Data to Support People Analytics for Employee Attrition Prediction. *IEEE Access*, 9, 60447-60458.

<https://doi.org/10.1109/access.2021.3074559>

Slavković, A., & Slavkovic, V. (2019). The importance of training in contemporary organizations. *Menadzment u hotelijerstvu i turizmu*.

<https://doi.org/10.5937/menhottur1902115s>

Riesner, S., Altnau, C., Berner, M., Skraba, A., Ajiri, D., & Kopac, L. (2025). Employee Training as a Support for the Professional Development of the Company. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*. <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n03.pe05401>

Carton, A. (2021). The Science of Leadership: A Theoretical Model and Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091227>

Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3 - 5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>

Lindov, I. (2025). Evolution of the classical leadership styles in a digital environment. *Proceedings of the 19th International Conference on Business Excellence*, 773–782. <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0062>

Parmenter, D. (2015) *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 3rd Edition, Wiley, Hoboken. <https://doi.org/10.1002/9781119019855>

Fitz-enz, J., & Mattox II, J. R. (2014). *Predictive analytics for human resources*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118915042>

Bain & Company. (2022). *The Working Future: More Human, Not Less*. Bain & Company Global Research. <https://www.bain.com/insights/the-working-future-more-human-not-less-future-of-work-report/>

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Deloitte. (2024). *2024 Global Human Capital Trends. Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world.*

<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html#read-the-introduction>

PwC. (2023). *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023.*

<https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-global-workforce-hopes-and-fears-survey-2023.html>

Korn Ferry. (2022). *Future of Work Trends in 2022: The new era of humanity.*

<https://www.fm-house.com/wp-content/uploads/2022/01/Future-of-work-trends-2022.pdf>

Alsea. (2025). *Informe anual integrado 2024: Redefiniendo la excelencia global en la industria de restaurantes.*

https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea_ia_2024_VFE.pdf?v=2025-04-17-11-06-11