FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

DIAGNÓSTICO DEL USO DE PEOPLE ANALYTICS PARA GESTIÓN DEL AUSENTISMO EN EMPRESA MANUFACTURERA, PRIMER SEMESTRE 2025

SUSTENTADO POR:

MICHELLE SARAHI SALVADOR MARTINEZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2025

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

DIAGNÓSTICO DEL USO DE PEOPLE ANALYTICS PARA GESTIÓN DEL AUSENTISMO EN EMPRESA MANUFACTURERA, PRIMER SEMESTRE 2025

TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS

ASESOR METODOLÓGICO

MARTHA MARIA HERNANDEZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

EDGAR ROMERO RAMOS
JULISSA JAMILETH CORTES
MARIA FERNANDA MARTINEZ

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025
Michelle Sarahi Salvador Martínez

Todos los derechos son reservados.

FACULTAD DE POSTGRADO

DIAGNÓSTICO DEL USO DE PEOPLE ANALYTICS PARA GESTIÓN DEL AUSENTISMO EN EMPRESA MANUFACTURERA, PRIMER SEMESTRE 2025

Michelle Sarahi Salvador Martínez

Resumen

People Analytics ha cobrado relevancia en las organizaciones al convertirse en una herramienta clave para sustentar la toma de decisiones estratégicas en Recursos Humanos. Esta investigación se desarrolló en una empresa manufacturera de Tegucigalpa durante el primer semestre del 2025. Con el propósito de diagnosticar el uso de People Analytics en la gestión del ausentismo y conocer su madurez analítica. Se aplico un enfoque mixto, combinando encuestas, entrevistas, observación directa y revisión documental. Los resultados muestran que, aunque existe conciencia sobre la importancia de los datos, su uso sigue siendo principalmente operativo, con limitaciones en calidad en los registros, capacitación y estandarización de procesos. También se identificaron oportunidades en el uso de indicadores estratégicos y en la optimización de herramientas tecnológicas. A partir de estos resultados se diseñó una propuesta que incluye programas de capacitación en People Analytics, la implementación de tablero dinámico en Power BI y protocolos formales de uso de datos para planes de acción frente al ausentismo orientados a consolidar una cultura analítica sólida y estratégica en la organización

Palabras claves: (People Analytics, gestión de ausentismo, madurez analítica, Recursos Humanos)

GRADUATE SCHOOL

DIAGNOSIS OF THE USE OF PEOPLE ANALYTICS FOR ABSENTEEISM MANAGEMENT IN A MANUFACTURING COMPANY, FIRST HALF OF 2025

Michelle Sarahi Salvador Martínez

Abstract

People Analytics has gained relevance in organizations, becoming a key tool to support strategic decision-making in Human Resources. This research was conducted in a manufacturing company in Tegucigalpa during the first half of 2025. The purpose was to diagnose the use of People Analytics in absenteeism management and determine its analytical maturity. A mixed approach was applied, combining surveys, interviews, direct observation, and document review. The results show that, although there is awareness about the importance of data, its use remains primarily operational, with limitations in record quality, training, and process standardization. Opportunities were also identified in the use of strategic indicators and the optimization of technological tools. Based on these results, a proposal was designed that includes People Analytics training programs, the implementation of a dynamic dashboard in Power BI, and formal data use protocols for action plans to address absenteeism aimed at consolidating a strong and strategic analytical culture in the organization.

Keywords: (People Analytics, absenteeism management, analytical maturity, Human Resources)

DEDICATORIA

A la memoria de mi madre Isela, quien sembró en mi los valores, el carácter y la fortaleza que me guían hasta hoy. A mi abuela Reina, mi tía Yenia y mi hermana Heidy, por su apoyo incondicional, amor y ejemplo de mujeres extraordinarias, que hacen que este logro también les pertenezca. A mi abuelo José, cuya mayor alegría ha sido vernos crecer y formarnos académicamente. A mi hermano Julio, que aunque la vida nos ha mantenido en caminos distintos, siempre lo tengo presente en mi corazón. Y a mis sobrinos y primos hermanos, con quien deseo ser un ejemplo de que todo lo que soñamos es posible cuando lo enfrentamos con amor, fe y determinación.

AGRADECIMIENTO

A Jehová, por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesaria para culminar este proceso académico. A Kimah y Josue, quienes llegaron a mi vida a través del trabajo y se convirtieron en personas significativas, inspirándome y motivándome a aceptar este reto con valentía y confianza. A mis amigas y familia por su paciencia y comprensión a mis ausencias durante los momentos de mayor exigencia. Finalmente, a todas las persona que, con sus palabras de ánimo contribuyeron a que este logro fuera posible.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA ix
AGRADECIMIENTO x
ÍNDICE DE CONTENIDO xi
ÍNDICE DE TABLAS xiv
ÍNDICE DE FIGURAS xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN 1
1.1 INTRODUCCIÓN 1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA 1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA 3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN 4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO 4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL 4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 5
1.5 JUSTIFICACIÓN 5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL. 7
2.1.1 ANÁLISIS DE MACROENTORNO 7
2.1.2 ANÁLISIS MICROENTORNO 8
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO 10
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN 12
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO 13
2.3.1 BASES TEÓRICAS 13
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS 14
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS 15
2.4 MARCO LEGAL 16
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA 18
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA 18
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA 18

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO 19
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 19
3.1.4 HIPÓTESIS 21
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS 21
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 22
3.3.1 POBLACIÓN 23
3.3.2 MUESTRA 23
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO 23
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS 23
3.4.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN 23
3.4.2 INSTRUMENTOS 24
3.4.3 VALIDACION DE INSTRUMENTOS 24
3.4.4 PROCEDIMIENTOS APLICADOS 24
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN 25
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS 25
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS 26
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS 27
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 27
4.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA 28
4.3 RESULTADOS GENERALES 30
4.4 RESULTADOS POR OBJETIVOS 34
4.5 RESULTADOS COMPLEMENTARIOS POR TÉCNICA APLICADA 45
4.5.1 REVISIÓN DOCUMENTAL 46
4.5.2 GUÍA DE OBSERVACIÓN 47
4.5.3 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD 50
4.6 SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS 51
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 52
5.1 CONCLUSIONES 52
5.2 RECOMENDACIONES 53
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD 54
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA 54

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA 54
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA 54
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO 55
6.4.1 DESCRIPCIÓN 55
6.4.2 DESARROLLO 56
6.5 MEDIDAS DE CONTROL 57
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN 58
6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO 60
6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA 62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 63
ANEXOS 66
Guía de Observación 66
Guía de Entrevista a Profundidad 67
Encuesta 68
Revisión Documental 74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Congruencia Metodológica 18
Tabla 2. Operacionalización de las Variables 20
Tabla 3. Procedimientos aplicados 25
Tabla 4. Indicadores de ausentismo derivados de la revisión documental 46
Tabla 5. Roles y responsabilidades observados en la gestión de ausentismo 49
Tabla 6. Medidas de Control 58
Tabla 7. Cronograma de implementación de la propuesta 58
Tabla 8. Presupuesto de la implementación de propuesta 60
Tabla 9. Concordancia de segmentos de la tesis con la propuesta 62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de Variables de Estudio 19
Figura 2. Enfoque y Métodos..... 22
Figura 3. Distribución de la Muestra según área en Recursos Humanos..... 28
Figura 4. Antigüedad en Recursos Humanos..... 28
Figura 5. Experiencia previa en Recursos Humanos 29
Figura 6. Nivel de estudios alcanzado 29
Figura 7. Edad de los participantes..... 30
Figura 8. Conocimiento sobre People Analytics..... 31
Figura 9. Comprensión del término de People Analytics 31
Figura 10. Barreras principales para el estudio de los datos de ausentismo..... 32
Figura 11. Disposición para mejorar registros de ausentismo 33
Figura 12. Herramientas utilizadas para registrar y consultar ausentismo 34
Figura 13. Frecuencia de revisión de ausentismo 35
Figura 14. Capacitación para elaborar reportes 35
Figura 15. Elaboración de reportes sencillos de ausentismo 36
Figura 16. Indicadores de Ausentismo Reconocidos..... 37
Figura 17. Claridad sobre donde consulta de registros de ausentismo 38
Figura 18. Indicadores revisados cuando aumentan las ausencias 39
Figura 19. Presencia de errores o espacios en blanco en los registros..... 39
Figura 20. Tiempo asignado a la revisión de ausentismo..... 40
Figura 21. Acceso a datos de ausentismo 41
Figura 22. Motivos de ausencia estandarizado 41
Figura 23. Rapidez vs calidad en el registro de ausencias..... 42
Figura 24. Solicitud de datos de ausentismo por parte de la jefatura 43
Figura 25. Propuesta de planes de acción para reducir ausentismo..... 43
Figura 26. Revisión del ausentismo tras implementar acciones 44
Figura 27. Análisis de ausentismo por planilla vs mejora continua 45
Figura 28. Distribución de principales motivos de ausencia 47
Figura 29. Flujo operativo del registro diario de ausentismo observado..... 47
Figura 30. Factores que influyen en la toma de decisiones del director de RRHH 50

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

A lo largo del siglo XX y lo que va del siglo XXI, la gestión del talento humano ha dejado de basarse únicamente en la observación y juicios intuitivos para migrar hacia un enfoque sustentado en datos y métricas. Esta evolución ha dado lugar a People Analytics, disciplina que implica métodos analíticos al ciclo de vida del colaborador para comprender su experiencia y respaldar decisiones estratégicas sobre el capital humano. En la industria manufacturera, donde la continuidad operativa está estrechamente vinculada con el bienestar y disponibilidad de la mano de obra, el uso adecuado de los datos de Recursos Humanos resulta un factor determinante para sostener la productividad.

Si bien hoy en día existen sistemas de registro, hojas de cálculos y herramientas de visualización que capturan información en este caso de asistencia y ausencias, muchas empresas, especialmente en Honduras y América Latina permanecen en una etapa descriptiva: donde generan reportes, pero no logran convertirlo en información útil, accionable para anticipar patrones. El ausentismo laboral, es particularmente critico por su efecto directo en los flujos de trabajo en las líneas de producción y en la moral de los equipos; con frecuencia se gestiona de manera reactiva, sin un diagnóstico de causas ni un análisis de su relación con variables como el clima organizacional, motivación o carga laboral.

En este contexto, la presente investigación Diagnosticar el uso de People Analytics en la gestión del ausentismo en una empresa manufacturera de Tegucigalpa durante el primer semestre del 2025. Se identifican las herramientas disponibles para recolectar y analizar datos, desde sistemas de registro a herramientas de análisis de Excel, Power Bi, Power Quería, se evalúa la calidad de la información y la madurez analítica de la empresa, y se determina en qué medida dicha analítica sustenta la toma de decisiones estratégica.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Durante décadas los datos se obtenían únicamente por medio de la observación, y para la

toma de decisiones se guiaban por juicios intuitivos y la experiencia. Con el tiempo surgió la necesidad de comprender como trabajan y como se siente los empleados, para tomar decisiones informadas.

Aunque People Analytics es un término relativamente reciente, su esencia tiene raíces en 1911 cuando Frederick Taylor propuso en su libro "Los principios de la gestión científica" la idea de mejorar la productividad mediante el uso de datos. Posteriormente en las décadas de 1920-1930, se desarrollaron encuestas a empleados donde las empresas iniciaron a interesarse en el sentir de sus colaboradores. En 1950-1960 surgieron las primeras mediciones de clima organizacional y en las décadas de 1970 -1980 la informatización de las encuestas permitió ampliar cobertura y aplicar técnicas estadísticas. Entre los años 1990-2000 se generalizo el uso de herramientas digitales y fue en 2004 cuando Thomas Davenport empleó por primera vez el término de People Analytics, destacando que las empresas podían mejorar la eficiencia y el rendimiento mediante el análisis de los datos relacionados a sus empleados. (Enable-HR International, 2024)

En Latinoamérica, la adopción de People Analytics avanza con madurez desigual las grandes empresas lideran, como por ejemplo el banco brasileño Nubank, que cuenta con un equipo formal de People Analytics (Nubank, 2020), mientras muchas otras empresas permanecen en un nivel descriptivo, limitadas a reportes básicos con importantes brechas en la calidad de los datos, en las competencias analíticas del personal y en la gobernanza de la información.

En 2025, diagnosticar el uso de People Analytics en la gestión de ausentismo en empresas de manufactura en Tegucigalpa representa una oportunidad para fortalecer los procesos internos y mejorar la rentabilidad organizacional, al transformar los datos en decisiones trazables. La empresa cuenta con 2,900 colaboradores, de los cuales el 65.27% corresponde a personal directo encargado de transformar la materia prima en prendas de vestir. Opera en turnos diurnos y se estructura en cuadro direcciones principales: Tecnologías de la Información y Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones y Mantenimiento en general.

La empresa objeto de estudio cuenta con más de 35 años de trayectoria y una cartera de clientes internacionales principalmente del sector deportivo. Orienta su misión a operar de forma esbelta, exportar prendas de primera calidad y cumplir con tiempos de entrega competitivos, maximizando el uso de activos y recursos en un entorno de trabajo seguro que permita a los colaboradores mostrar lo mejor de sí mismos. Su visión es consolidarse como la empresa líder en

el sector de manufactura en el país, guiada por valores hacia sus colaboradores, proveedores, clientes y sociedad.

Respecto a la gestión de ausentismo, hasta el año 2021 la información se limitaba a reportes generales de ausentes por planta y al tipo de incapacidad registrada, sin detallar datos individuales del colaborador. Para mediados del 2023 se implementó un registro más completo que incluyó nombre, clave de empleado, planta, modulo, supervisor, fecha y causa reportada de la ausencia, inicialmente mediante cuadros en Excel que cada responsable enviaba vía correo electrónico. En julio del mismo año 2023 se adoptó una hoja de cálculo en Google Sheets para registrar los datos en tiempo real desde cada una de las plantas. A inicios del año 2024 se añadieron nuevas variables, como el motivo principal y el motivo real de la ausencia, validado con comprobantes.

Pese a estos avances en la recolección de datos, la organización aun no implementa formalmente un sistema de People Analytics. El énfasis continúa en la generación de reportes descriptivos diarios y semanales, priorizando el cumplimiento de plazos y la conciliación de cifras por encima del análisis profundo. La consolidación depende de tiempos ajustados y de la coordinación entre las plantas, lo que compromete la calidad y la oportunidad de la información. Esto genera que el ausentismo se gestione de forma reactiva, sin identificar reincidencias ni explorar patrones que relacionen con factores como la motivación, clima organizacional o carga de trabajo.

Esta investigación busca aportar valor al diagnosticar el nivel de madurez analítica de la empresa, evaluar la calidad de la información disponible y determinar en qué medida el uso de datos de ausentismo respalda o podría respaldar la toma de decisiones estratégica en el departamento de Recursos Humanos.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas enfrentan la necesidad de gestionar estratégicamente la información de sus colaboradores para tomar decisiones oportunas. En el caso de la empresa manufacturera objeto de estudio, si bien el área de recursos humanos ha avanzado en la recolección de datos relacionados con el ausentismo, registrando ya de forma granular el personal ausente, sus

nombres, causas, motivos, entre otros. Esta información continúa tratándose de manera operativa y manual, con errores, atrasos y reportes centrados únicamente en lo descriptivos.

La falta de enfoque analítico limita la identificación de patrones, la detección de reincidencias y la generación de acciones preventivas, manteniendo una gestión reactiva frente a un indicador crítico para la productividad. Ante ello resulta necesario diagnosticar en qué nivel de uso y madurez de People Analytics se encuentra la organización, evaluando la calidad de sus datos, herramientas y practicas actuales, con el fin de fortalecer la toma de decisiones estratégica entorno al ausentismo.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Formular el problema consiste en plantear preguntas inteligentes y relevantes para responder con el desarrollo de la investigación a partir del estado de la situación a estudiarse. (Bernal Torres, 2022, pág. 120)

¿Cómo se está utilizando People Analytics en la toma de decisiones sobre el ausentismo en una empresa manufacturera en Tegucigalpa durante el primer semestre del 2025?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el uso actual de los datos de ausentismo en el área de recursos humanos bajo el enfoque de People Analytics?
2. ¿Cómo se desarrollan los procesos de registro y control del ausentismo considerando el flujo de validación, los roles y responsabilidades, los tiempos de ciclo, gobernanza de los datos y el nivel de automatización?
3. ¿Qué relación existe en el uso de People Analytics y la toma de decisiones estratégicas sobre el ausentismo?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el uso de People Analytics en la toma de decisiones sobre el ausentismo en una empresa manufacturera en Tegucigalpa durante el primer semestre del 2025, identificando herramientas disponibles (Excel, Power BI, Power Query u otras), evaluando su desempeño con

criterios de calidad de datos (completitud, consistencia, oportunidad), gobernanza (roles, catálogos, periodicidad) y nivel de automatización.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar cómo se están utilizando los datos de ausentismo en el área de recursos humanos bajo el enfoque de People Analytics.
2. Analizar los procesos de registro y control del ausentismo considerando el flujo de validación, los roles y responsabilidades, los tiempos de ciclo, gobernanza de los datos y el nivel de automatización.
3. Determinar la relación entre el uso de People Analytics y la toma de decisiones estratégicas sobre el ausentismo.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El uso de People Analytics permite identificar patrones de comportamiento y anticipar riesgos laborales como el ausentismo. En la industria manufacturera, donde el ausentismo afecta directamente la producción, el análisis de datos puede marcar la diferencia entre una reacción tardía y un plan de acción preventivo.

Kondeti & Reddy, (2024) evidencian el uso de análisis de datos mejora la retención de empleados y el compromiso en sectores como el tecnológico, lo cual puede llevarse al sector manufacturero si se implementan buenas prácticas de People Analytics en RRHH, adaptadas a su realidad operática y cultura.

La relevancia de esta investigación radica en que el análisis estratégico de datos en Recursos Humanos sigue siendo un campo incipiente en la región. Mientras las áreas de Tecnología de Información (IT) han avanzado en el uso de Big Data e Inteligencia Artificial, los departamentos de Recursos Humanos aun operan con una visión más administrativa que analítica. Investigar el uso de People Analytics aplicado al ausentismo contribuye no solo a generar conocimiento académico y un área poco explorada, sino también a diseñar soluciones prácticas que fortalezcan la gestión del talento humano.

En el caso de la empresa manufacturera objeto de estudio, los registros muestran una tendencia creciente en el ausentismo: en el primer semestre de 2024 se reportó 1.96%, en el segundo semestre 2024 subió a 2.30% y en el primer semestre 2025 alcanzo un 2.52%. Aunque a simple vista los incrementos puedan parecer reducidos en términos porcentuales (0.34% y 0.22%) en una organización con más de 2900 empleados de los cuales el 65% son operativos en las líneas de producción, estos porcentajes representan pérdidas significativas en horas-hombre, afectando la continuidad de los flujos de trabajo, la productividad y los tiempos comprometidos con los clientes internacionales. Por lo tanto, contar con un enfoque analítico como People Analytics resulta fundamental para transformar los datos en información estratégica que permita anticipar tendencias, diseñar planes de acción preventivos y fortalecer la gestión de Recursos Humanos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Hoy en día, en entornos laborales cada vez más dinámicos, existe una necesidad permanente de adaptarse a los avances tecnológicos y mantenerse actualizado para tener una ventaja competitiva en el mercado laboral, y sobre todo para entender mejor al mayor recurso de la empresa como lo es el talento humano.

Arévalo (2025) señala que adoptar un enfoque de People Analytics construye una vía estratégica para las organizaciones que busca identificar patrones de comportamiento y anticipar tendencias con el fin de potenciar el rendimiento de sus equipos. Esta estrategia favorece una gestión preventiva más que reactiva, no obstante, en muchos contextos aun predomina un uso operativo de la información, lo que refleja la necesidad de avanzar hacia mayores niveles de madurez analítica.

2.1.1 ANÁLISIS DE MACROENTORNO

Según la universidad Internacional de la Rioja UNIR (2022), el análisis del macroentorno se centra en el ámbito más global del entorno, observando condicionantes tanto económicas, políticas, sociales y tecnológicas que pueden generar un impacto significativo en las organizaciones y sus estrategias. En un panorama global la analítica de personas se ha consolidado como una práctica en crecimiento sostenido, con mayor presencia de equipos especializados, casos de uso y tecnologías que fortalecen las capacidades en Recursos Humanos.

El informe People Analytics Trends de Insigth222 (2022) documenta que ha habido un crecimiento en los profesionales de People Analytics. Entre los sectores industriales que lideran su implementación destacan la tecnología (50%), los servicios financieros (25%) y la industria farmacéutica (25%). Además, el estudio realizado con 184 compañías de 23 países y más de 15 millones de empleados, evidencia que el ratio promedio de profesionales de People Analytics es un analista por cada 2900 empleados, y en empresas lideres el ratio es cercano a 1 analista por cada 2300 empleados. Estas organizaciones no solo invierten de forma sostenida en sus equipos analíticos, sino que también miden el impacto financiero de sus iniciativas, democratizan el acceso a los datos para gerentes y ejecutivos e incorporan temas emergentes como bienestar, inclusión y

experiencia del empleado, ampliando así el alcance estratégico de People Analytics.

En la misma línea, La Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos SHRM (2023) señala que la transformación impulsada por la Inteligencia Artificial (AI) también alcanza el área de Recursos Humanos. Aproximadamente el 25% de los departamentos de Recursos Humanos ya emplea AI en distintas funciones, siendo más frecuente en adquisición de talento (42%), capacitación y desarrollo de los empleados (36%) y en menor medida People Analytics (21%). Estos hallazgos muestran que, aunque la adopción de tecnologías avanzadas en Recursos Humanos aún es incipiente, existe una tendencia clara hacia la integración en la gestión del talento, reforzando el papel estratégico de los datos para la toma de decisiones.

Ahora el ausentismo en el lugar de trabajo es un fenómeno común a nivel mundial, afecta la disponibilidad de la fuerza laboral y la rentabilidad de las organizaciones. En Estados Unidos de acuerdo con el U.S Bureau of Labor Statistic (2025), la tasa promedio de ausencias entre trabajadores asalariados a tiempo completo fue de 3.2% en 2024, de los cuales el 2.2% se le atribuye a enfermedades, lesiones o problemas médicos y el resto a otras causas personales o familiares. El sector público presenta una tasa más alta del 4% en comparación al sector privado con 3.1%. Dentro del sector de fabricación privada la tasa se situó en 2.8%, siendo el 2% por lesión o enfermedad y el resto por otras causas. (BLS, 25)

Por otro lado existe desaceleración de la demanda de Ropa de EE.UU y cierres de plantas en la región desde el 2022, se reportan más de 82,000 empleos perdidos en textil centroamericano, unos 38,000 en Honduras por migración de operaciones a Asia, por diferenciales de costo laboral, lo que implica mayor volatilidad de la carga de trabajo y exposiciones a recortes.(CentroAmerica360, 2024)

2.1.2 ANÁLISIS MICROENTORNO

El microentorno está conformado por los actores y fuerzas cercanas a la compañía que afectan directamente a su capacidad para servir a los clientes, tales como la propia empresa, proveedores, intermediarios, clientes y competidores. (FADU, 2012)

A nivel Centroamericano, la información disponible sobre la adopción de People Analytics en Recursos Humanos es aún limitada. No se identifican estudios que cuantifiquen su aplicación

en las empresas de la región, sin embargo, comienzan a surgir referencias que evidencian un interés creciente en su implementación.

Un ejemplo de este interés se observa en Costa Rica. El proveedor de software y servicios especializados Softland (2025) señala que varias organizaciones de ese país han comenzado a reconocer la necesidad de incorporar herramientas tecnológicas avanzadas para optimizar la gestión del talento humano. Y que People Analytics Software se posiciona como una solución estratégica que permite a las organizaciones tomar decisiones estratégicas basadas en datos concretos mejorando la productividad y la retención del talento. El auge de People Analytics en Costa Rica se ve impulsado por la presencia de más de 350 empresas globales que han establecido operaciones en el país, lo que favorece la adopción de prácticas de gestión más sofisticadas y alineadas con los objetivos generales del negocio, alcanzando una ventaja competitiva en el mercado.

Entre los principales beneficios identificados por Softland de implementar People Analytics en Costa Rica destacan la optimización en la selección y retención de talento, reducción de la rotación y mejora del clima organizacional, predicción de tendencias laborales con Big Data y la evaluación del desempeño con métricas precisas. Sus aplicaciones prácticas incluyen el uso de Inteligencia Artificial para el reclutamiento efectivo, monitoreo del compromiso y bienestar de los empleados, así como la personalización de planes de formación y desarrollo y análisis de la productividad en tiempo real. (Softland, 2025)

Sin embargo, uno de los factores que dificulta medir y analizar el grado de adopción de People Analytics en países centroamericanos y en especial en Honduras, es la elevada incidencia del empleo informal. Honduras registra una tasa de empleo informal del 82.6%, la segunda más alta después de Guatemala con 83.2%, mientras que Costa Rica muestra un nivel significativamente inferior con 37.4%. En países como Honduras y Guatemala aproximadamente 8 de cada 10 trabajadores están dentro de la informalidad, lo que limita la disponibilidad de registros laborales.

En el plano económico, Honduras enfrenta un crecimiento moderado en un entorno desafiante. El Banco Mundial proyecta un 2.8% de crecimiento en el PIB para 2025, con exportaciones menos dinámicas y mayor incertidumbre global, la inversión pública y las remesas podrían mitigar parcialmente estos efectos. Aunque las remesas seguirán desacelerándose,

seguirán representando una cuarta parte del PIB. En cuanto a precios, la inflación interanual se ha mantenido dentro del rango meta del Banco Central en un 4.75%.(World Bank Group, 2025)

A lo anterior se suma un debate generado por la Ley de Justicia Tributaria, que modificaría la duración de exoneraciones en regímenes especiales (ZIP): de 20 años a esquemas renovables de 5 años, donde el empresario lo asocia con un deterioro del clima de inversión. Lo que genera un horizonte más incierto para las maquilas. Se están generando cierres y suspensiones de plantas lo que implica inseguridad laboral y picos de ausentismo no programado por afección del clima y salud física y mental. (Bu, 2024)

Finalmente, el sector manufacturero en Honduras continúa orientado a la exportación, con especialización en arneses y bienes de trasformación. Para noviembre del 2024 el país destaco con US$4,212.7 millones en exportaciones de manufactura y US$5,014.1 millones en bienes de transformación, lo que refuerza la presión por el cumplimiento de plazos de entrega y cobertura de turnos. Este perfil exportador hace aún más relevante la gestión del ausentismo con herramientas de analítica de personas, a fin de garantizar la continuidad productiva y coordinar de manera eficiente a proveedores críticos del proceso como el transporte, cafeterías y servicios de salud. (Consejo Nacional de Inversiones, 2024)

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

La empresa de manufactura ubicada en Tegucigalpa, Honduras, con más de 35 años de trayectoria en la industria de confección de prendas de vestir para exportación, cuenta con una plantilla aproximada de 2,900 colaboradores, de los cuales el 65.27% corresponde a personal directo encargado de transformar la materia prima en prendas de vestir. Su estructura se organiza en cuatro direcciones principales: Tecnología de la Información y Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones y Mantenimiento. Lo que refleja un esquema funcional orientado a la eficiencia productiva y al cumplimiento de compromisos con clientes internacionales, especialmente del sector deportivo.

La empresa se guía por una misión enfocada en operar de forma esbelta, producir prendas de alta calidad y cumplir con tiempos de entrega competitivos en el mercado global. Su visión es consolidarse como la compañía líder en manufactura textil del país, sustentada en valores como la

responsabilidad, la innovación, la orientación a resultados y el compromiso con el bienestar de sus colaboradores, clientes y la sociedad en general. Estos principios se traducen en políticas internas que buscan garantizar un entorno laboral seguro, motivador y alineado con estándares internacionales de cumplimiento.

El departamento de Recursos Humanos está compuesto 20 colaboradores, 12 de ellas están distribuidas en cuatro plantas productivas. Cada planta cuenta con una jefe de personal y dos asistentes de personal, ellas son responsables del registro y seguimiento de ausencias. A nivel central, el área se complementa con un equipo en reclutamiento, capacitación, relaciones laborales administrativas, cumplimiento social y un key user encargado de la consolidación de datos adicional de otras funciones y un director de Recursos Humanos que lidera toda la gestión estratégica de la gestión de talento humano.

En los últimos años, la empresa manufacturera identificó la necesidad de fortalecer la eficiencia de sus procesos y en ese marco contrato a la empresa consultora MK Business Solutions, para acompañar la optimización de la gestión del talento humano y establecer políticas de cumplimiento social. Actualmente la gestión de ausentismo se realiza mediante un flujo operativo. Al inicio de la jornada los representantes de RH de cada planta generan un reporte en el sistema interno, el cual identifica a los empleados que no realizaron marcaje, se imprime el reporte en físico y se verifica en el puesto de trabajo si la ausencia corresponde a un error del sistema o efectivamente el colaborador no asistió, consultando a demás compañeros o jefe inmediato para conocer el motivo principal de ausencia. Con esta información cada representante de RH registra en tiempo real las personas ausentes con el detalle de información que el formato incluye.

Posteriormente el key user de Recursos Humanos consolida la información de las cuatro plantas, validando los totales numéricos coincidan con los registros nominales, y envía el consolidado a la gerencia antes de las 8:00am representado en gráficos por planta y motivos. Paralelamente cada representante de RH en planta debe actualizar el motivo real de la ausencia antes de las 10:00 am con el fin de contrastar casos de permisos solicitados, ausencias no justificadas y comprobantes médicos u otros presentados. Este flujo se repite diariamente y con base en él, se genera reporte semanal todos los lunes, que en la práctica suele retrasarse hasta el martes debido a la actualización tardía de los motivos reales.

El mayor reto del proceso radica en que el tiempo de los representas de RH en cada planta

se concentra en las labores de registro y verificación, lo que deja al key user un margen muy limitado para consolidar la información y sin espacio de análisis estratégico. De este modo la dinámica se centra en cumplir con él envió de reporte, sin dedicar recursos suficientes al estudio de tendencias, reincidencias o causas profundas del ausentismo.

No obstante, persisten brechas significativas en la integración y calidad de los datos, lo que limita avanzar de reportes meramente descriptivos hacia análisis diagnósticos y preventivos. Estas brechas se evidencian en aspectos como la completitud de registros, consistencia de marcajes, la justificación de ausencias, la oportunidad de actualización y la trazabilidad de la información.

Este estudio contempla la evaluación de distintos elementos clave que permitirán diagnosticar el nivel de madurez analítica de la empresa. En primer lugar, los datos, considerando su calidad, consistencia y la trazabilidad. En segundo término, se revisarán los procesos incluyendo el flujo de validación, registro, decisión, seguimiento, tiempos de ciclo y roles. También se examinarán las herramientas utilizadas principalmente Excel, Power BI, Power Query para determinar su nivel de aprovechamiento. Así mismo, se valuarán las capacidades del equipo en términos de competencias analíticas y rutinas de revisión. Finalmente se estudiarán los resultados como la tasa de ausentismo, la frecuencia por motivo, análisis segmentado por antigüedad y otros factores relevantes del negocio.

En el primer semestre del 2025, la empresa cerro con un índice de ausentismo general de 2.52%, siendo las incapacidades emitidas por el Instituto Hondureño de Seguro Social (IHSS) el principal motivo registrado. Sin embargo, este indicador requiere un análisis más profundo que permita no solo describir la incidencia de las ausencias, sino que permita de forma rápida y fácil identificar patrones, predecir riesgos y diseñar acciones preventivas, alineado a la práctica en los marcos de People Analytics, que vinculan los datos del talento humano con decisiones estratégicas de negocio.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

People Analytics: Es una técnica de gestión de datos que permite a las organizaciones gestionar los recursos humanos mediante el análisis de información relacionada al empleado. (School, ID Digital, 2024)

Gestión de Ausentismo: Acción coordinada de supervisión con el apoyo de políticas de la organización y apoyo de la dirección para tratar de reducir los niveles de ausencia y tardanzas del personal. (Chiavenato I. , 2009).

Gobernanza de Datos: Es un proceso de dirección empresarial y no debe relacionarse únicamente con el área de tecnología de la información, conlleva ejercer la toma de decisiones de manera consensuada y comunicada, la autoridad y control de los activos de los datos. Debe fijar principios que rijan los datos, definir quien tiene los derechos de toma de decisiones y las responsabilidades de los procesos relacionado con los datos, es desarrollar políticas y procesos para el gobierno de los datos. (Serrano, 2022)

Madurez analítica: Capacidad de convertir los datos en decisiones que generan ahorros en la operación o ganancias en el mercado. (Retail, 2022)

Dato: Información concreta sobre hechos, elementos que permiten estudiarlos, analizarlos y conocerlos. (Retail, 2022)

Información: Se integra mediante la agregación, combinación, homologación, enriquecimiento y contextualización de una o cierta cantidad de datos. (Retail, 2022)

Conocimiento: Resultado de interpretar y analizar la información procesada y presentada (Retail, 2022)mediante herramientas analíticas, para buscar el descubrimiento, confirmar o descartar empíricamente una realidad compleja antes desconocida o detectada solamente de forma intuitiva. (Retail, 2022)

KPI: sus siglas en ingles significan, Indicador Clave de Rendimiento, es una métrica cuantitativa que muestra como un equipo o empresa progresa hacia sus objetivos empresariales más importantes. (Martins, 2025)

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

Modelo Madurez de la Capacidad de Inteligencia Analítica. Davenport y Harris (2007) proponen un modelo que plantea 5 niveles de evolución en el uso de la analítica dentro de una empresa, considerando dimensiones como el objetivo que tiene la analítica, procesos, capacidades del talento humano, apoyo directivo, cultura y tecnología.

En el nivel 1, la capacidad analítica es reducida: el conocimiento es limitado, no existen

procesos, ni personal capacitado. En el nivel 2, la capacidad analítica localizada: iniciativas en áreas específicas. En el nivel 3, la empresa empieza a aspirar en competir con bases de datos: hay crecimiento en estructurar los procesos, capacitar el talento humano y apoyo a una cultura de análisis. El nivel 4, representa empresas con analítica consolidada, procesos formales, talento humano comprometido, gestión del cambio a una cultura basada en hechos y tecnología especializada.

Finalmente, el nivel 5, la empresa basa su estrategia competitiva en el análisis de datos, tiene conocimientos estratégicos, renovación y mejora permanente, los procesos totalmente incorporados e integrados, las capacidades del talento humano son de alto nivel, pasión de los directivos, se respalda la cultura basada en hechos y ya hay toda una arquitectura en analítica. Este modelo permite evaluar el nivel de madurez con el que cuenta la empresa en el uso de People Analytics y diagnosticar como se gestionan los datos clave como el ausentismo en RRHH. (Davenport & Harris, 2007)

Teoría del Análisis Predictivo. El análisis predictivo se basa en la capacidad de los datos descriptivos para anticiparse a eventos futuros, por medio de modelos estadísticos que generan las empresas. Provost y Fawcett (2013) plantean que es una herramienta esencial para convertir grandes volúmenes de datos en decisiones informadas, permitiendo a las organizaciones anticipar comportamientos clave como la rotación o ausentismo del personal. La teoría menciona 3 componentes principales, primero la recopilación y limpieza de datos, segundo, construcción de modelos cuantitativos que identifiquen patrones y tres aplicaciones de modelos para predecir resultados y guiar decisiones. En el ámbito de People Analytics este enfoque es clave para dejar acciones reactivas y pasar a ser más proactivos y dejar de basarse en intuición para decisiones estrategias alineadas con el negocio. (Provost & Fawcett, 2013)

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

Szlechter, D. y Zangaro, M (2020). Big data y People Analytics: intimidad y emociones en la gestión de los recursos humanos. Argentina

El estudio analiza el uso de tecnologías Big Data y People Analytics en empresas de Argentina en el departamento de Recursos Humanos, encuentra que la aplicación de estas

herramientas permite identificar patrones de comportamientos, tendencias y niveles de interacción entre empleados. Encuentran que estas herramientas en sus procesos son capaces de predecir insigth relevantes, presenta antecedentes de la evolución del trabajo y el papel de los datos en la toma de decisiones.

Sin embargo, evidencia que se genera entre los empleados tensiones ligadas a temas de privacidad de sus datos, se crean cuestionamientos éticos y legitimidad. Menciona que el Big Data tiene un sobredimensionamiento de la capacidad de análisis, su utilización puede descubrir verdades que ya parecen obvias, la ventaja de ello es contar con un respaldo y tomar decisiones informadas para lograr el rendimiento del negocio. Si bien el análisis masivo de datos y emociones permiten una mejor gestión del talento humano, no se menciona en un contexto donde los procesos son operativos y repetitivos. (Szlechter & Zangaro, 2020)

Palacio, D. (2022). Diseño de una metodología basada en People Analytics para hacer más eficiente la toma de decisiones: Caso FGA Fondo de Garantías. Colombia

El estudio busco diseñar una metodología basada en People Analytics para mejorar la toma de decisiones en la gestión del recurso humano. Crearon una base de datos con la información disponible y analizaron causas de rotación, establecieron estrategias de reducción de personal basadas en People Analytics. Presentan antecedentes sobre el uso limitado de los datos en las empresas colombianas, mencionando que a pesar de contar con tecnología y bases de datos robustas no se estaba generando información útil para mejorar sus procesos. Hacen una retrospectiva de como la información se recolectaba bajo la observación y las decisiones según lo que la persona a cargo entendía, hoy se cuenta con tecnología predictiva y prescriptiva con nuevas tecnologías, pero existe escasa capacidad del personal y conciencia sobre la importancia de los análisis. (Palacio Manrique, 2022)

El estudio pretende cerrar la brecha al documentar y analizar cómo se gestiona actualmente los datos de ausentismo y rotación en una empresa manufacturera en Tegucigalpa.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En los estudios revisado sobre People Analytics se identifican instrumentos específicos utilizados por los investigadores para recolectar y analizar información en su contexto de

aplicación. Por ejemplo Szlechter & Zangaro (2020) realizaron entrevistas en profundidad. Las entrevistas fueron grabadas con una duración de, entre una hora y media y dos horas y media, se realizaron en espacios de trabajo de las y los entrevistados durante su jornada laboral. Se procesaron utilizando el software AtlasTi. También se realizaron observaciones no participantes del lugar de trabajo, se tomaron registros fotográficos, se consultaron sitios web corporativos y se analizaron documentos internos proporcionados por los participantes de la encuesta.

Por su parte Palacio Manrique (2022), en su investigación empleo diversas técnicas de recolección. Entre ellas destacan las visitas de campo que permitió tener una visión perceptiva y directa de la realidad organizacional, la observación directa utilizada para identificar rasgos y prácticas y una entrevista.

2.4 MARCO LEGAL

- Constitución de la Republica de Honduras: En artículo 127 donde se expresa el derecho al trabajo, en artículo 128, inciso 1,8,9 y 12 que detalla las jornadas de trabajo, derecho a vacaciones, descanso remunerado e indemnizaciones.
- Código de Trabajo de Honduras: Artículo 95, inciso 5: Conceder licencia al trabajador para que pueda cumplir con las obligaciones de carácter público impuestas por la ley; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al patrono o a su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa; pero el patrono no está obligado a reconocer por estas causas más de dos (2) días con goce de salario en cada mes calendario, y en ningún caso más de quince (15) días en el mismo año.
- Código de Trabajo de Honduras: Artículo 98, inciso 1: Prohibiciones a los trabajadores en cuanto a faltar al trabajo, o abandonarlo en horas de labor, sin justa causa de impedimento o sin permiso del patrono.
- Código de Trabajo de Honduras: Artículo 353: Las faltas injustificadas de asistencia al trabajo no deben descontarse del periodo de vacaciones, salvo que se haya pagado al trabajador.

- Ley del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS): Articulo 13 muestra el formato oficial de certificados, articulo 71 sobre el pago de 3 primeros días al 100% por parte del patrono y después de 4 días el 34% el patrono y el 66% el IHSS. Y articulo 106 el patrono debe respetar el reposo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

También conocida como Consistencia Metodológica, consiste en definir y orientar la idea de investigación a fin de hacerla viable, orientando adecuadamente los procesos que el investigador debe seguir hasta alcanzar los objetivos propuestos y aprobar la hipótesis del estudio. (Sarabia Orihuela, 2025)

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

A continuación, se presenta la tabla 1. Matriz de Congruencia Metodológica, en la cual se integran los elementos centrales del estudio con el fin de verificar la coherencia interna entre los objetivos, preguntas de investigación y variables definidas.

Tabla 1. Matriz de Congruencia Metodológica

Titulo	**Diagnóstico del uso de People Analytics para gestión del ausentismo en una empresa manufacturera, primer semestre 2025**			
Objetivo General	**Formulación del Problema**	**Objetivos Específicos**	**Preguntas de Investigación**	**Variables**
Analizar el uso de People Analytics en la toma de decisiones sobre el ausentismo en una empresa manufacturera en Tegucigalpa durante el primer semestre del 2025, identificando herramientas disponibles (Excel, Power BI, Power Query u otras), evaluando su desempeño con criterios de calidad de datos (completitud, consistencia, oportunidad), gobernanza (roles, catálogos, periodicidad) y nivel de automatización.	¿Cómo se está utilizando People Analytics en la toma de decisiones sobre el ausentismo en una empresa manufacturera en Tegucigalpa durante el primer semestre del 2025?	Identificar cómo se están utilizando los datos de ausentismo en el área de recursos humanos bajo el enfoque de People Analytics.	¿Cuál es el uso actual de los datos de ausentismo en el área de recursos humanos bajo el enfoque de People Analytics?	Uso de People Analytics
		Analizar los procesos de registro y control del ausentismo considerando el flujo de validación, los roles y responsabilidades, los tiempos de ciclo, gobernanza de los datos y el nivel de automatización.	¿Cómo se desarrollan los procesos de registro y control del ausentismo en considerando el flujo de validación, los roles y responsabilidades, los tiempos de ciclo, gobernanza de los datos y el nivel de automatización?	Procesos de registro y control
		Determinar la relación entre el uso de People Analytics y la toma de decisiones estratégicas sobre el ausentismo.	¿Qué relación existe en el uso de People Analytics y la toma de decisiones estratégicas sobre el ausentismo?	Gestión del ausentismo

Fuente: Elaboración Propia (2025)

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

El esquema de variables constituye un recurso metodológico que organiza de forma sistemáticamente las variables del estudio junto con sus dimensiones e indicadores, facilitando la comprensión de lo que se medirá y como se llevará a cabo.

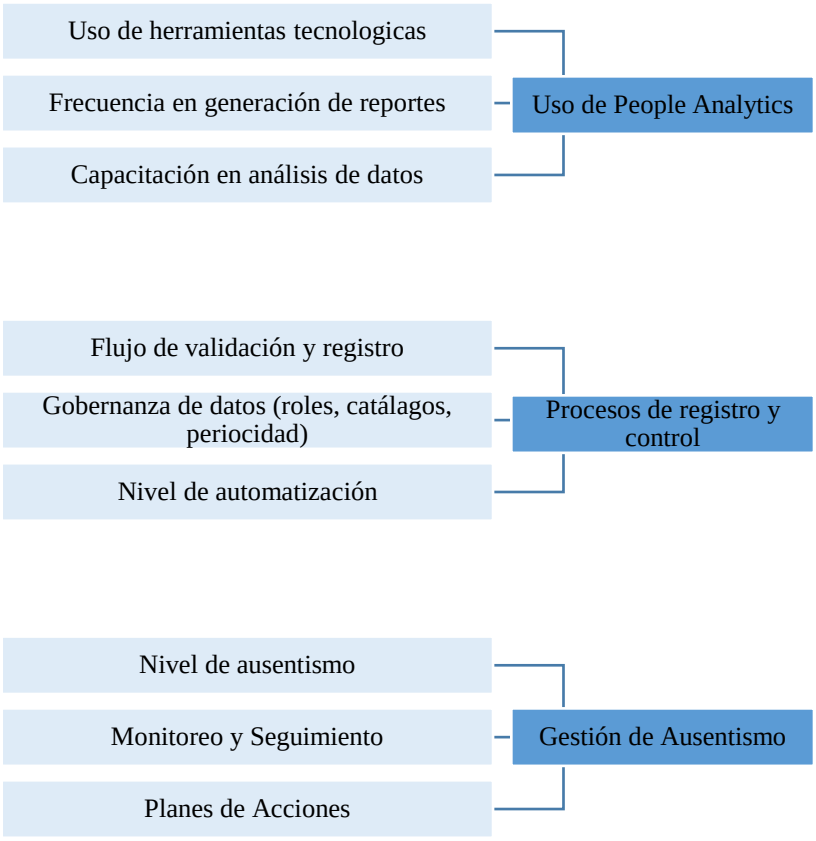


Figura 1. Esquema de Variables de Estudio

Fuente: Elaboración propia (2025)

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En la siguiente Tabla, se presenta la operacionalización de las variables del estudio, donde se especifican sus conceptos conceptuales y operacionales, así como las dimensiones e indicadores que orientan la medición del uso de People Analytics, los procesos de registro y control del ausentismo y la gestión estratégica del ausentismo de la empresa manufacturera analizada.

Tabla 2. Operacionalización de las Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Uso de People Analytics	Técnica de gestión de datos que permite a las organizaciones gestionar los recursos humanos mediante el análisis de información relacionada al empleado. (ID Digital School, 2024)	Se refiere al grado en que el departamento de recursos humanos de la empresa manufacturera utiliza herramientas de análisis de datos para gestionar el ausentismo laboral.	Uso de las herramientas tecnológicas	Número de herramientas utilizadas para analizar ausentismo.
			Frecuencia en generación de reportes	Diario, semanal, mensual.
			Capacitación en análisis de datos	Número de empleados de RRHH capacitados en análisis de datos. Número de capacitaciones recibidos en el último año.
Procesos de registro y control de ausentismo	Es el proceso de monitorear y analizar las ausencias de los colaboradores con el objetivo de identificar patrones, causas y oportunidades de mejora. (Marafon, 2025)	Se refiere a la manera en que la empresa maneja el flujo de información sobre las ausencias considerando tiempos, roles, gobernanza y nivel de automatización.	Flujo de validación y registro	Tiempo promedio de registro de ausencias Existe un procedimiento formal documentado (sí/no)
			Roles y responsabilidades	Claridad en la asignación de roles Nivel de cumplimiento de responsabilidades
			Tiempos del ciclo	Periodicidad de actualización de registros
			Nivel de automatización y gobernanza	Grado de automatización en el proceso Uso de clasificación estandarizada de motivos de ausencia
Gestión de Ausentismo	Acción coordinada de supervisión con el apoyo de políticas de la organización y apoyo de la dirección para tratar de reducir los niveles de ausencia y tardanzas del	Se refiere a como la empresa manufacturera monitorea y responde a sus niveles de ausentismo, utilizando datos y herramientas de análisis.	Nivel de Ausentismo	Porcentaje de ausentismo general. Promedio de días ausente por empleado. Porcentaje de ausencias injustificadas

	personal. (Chiavenato I., 2009)	Ausentismo es el número de veces que un empleado no se presenta a labores durante un periodo de tiempo determinado.	Reacción ante picos de ausentismo	Frecuencia de revisión de KPI de ausentismo. Tiempo promedio de reacción ante picos de ausentismo
			Acciones estratégicas	Existen planes de acción diseñados a partir del análisis de ausentismo (sí/no)

Fuente: Elaboración propia (2025)

3.1.4 HIPÓTESIS

Las hipótesis son la guía de una investigación o estudio, se entienden como planteamientos tentativos que buscan dar una explicación inicial del fenómeno de estudio. Deben formularse como proposiciones derivadas de la teoría existente, funcionando como respuestas provisionales a las preguntas de investigación. (Sampieri et al., 2014)

Hi: A mayor uso estratégico de la información generada mediante People Analytics, menor será el nivel de ausentismo en la empresa.

Ho: No existe relación significativa entre el uso de la información generada mediante People Analytics y el nivel de ausentismo en la empresa.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En la figura 2 se muestra de manera esquemática el enfoque mixto que se adoptó para la presente investigación, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para una comprensión más integral del uso de People Analytics y la gestión del ausentismo.

En la vertiente cuantitativa se opta por un diseño no experimental y transversal, con un alcance descriptivo- correlacional, ya que se busca observar el fenómeno sin manipular variables, describiendo la situación actual y explorando posibles relaciones entre el uso de analítica y gestión del ausentismo. El muestreo será no probabilístico, considerando que la información procede tanto de la encuesta aplicada al personal de Recursos Humanos (20 colaboradores) como de los registros administrativos de ausentismo del total de los colaboradores de la empresa. Las técnicas seleccionadas son la revisión documental de estos registros y la encuesta estructurada al equipo de

Recursos Humanos.

Por su parte la vertiente cualitativa se basa en la entrevista semiestructurada en profundidad al director de Recursos Humanos y la observación directa de los procesos relacionada con el registro y la gestión de ausencias en los puestos clave. Estas técnicas aportan comprensión más profunda sobre las percepciones, barreras y capacidades institucionales entorno al uso estratégico de los datos.

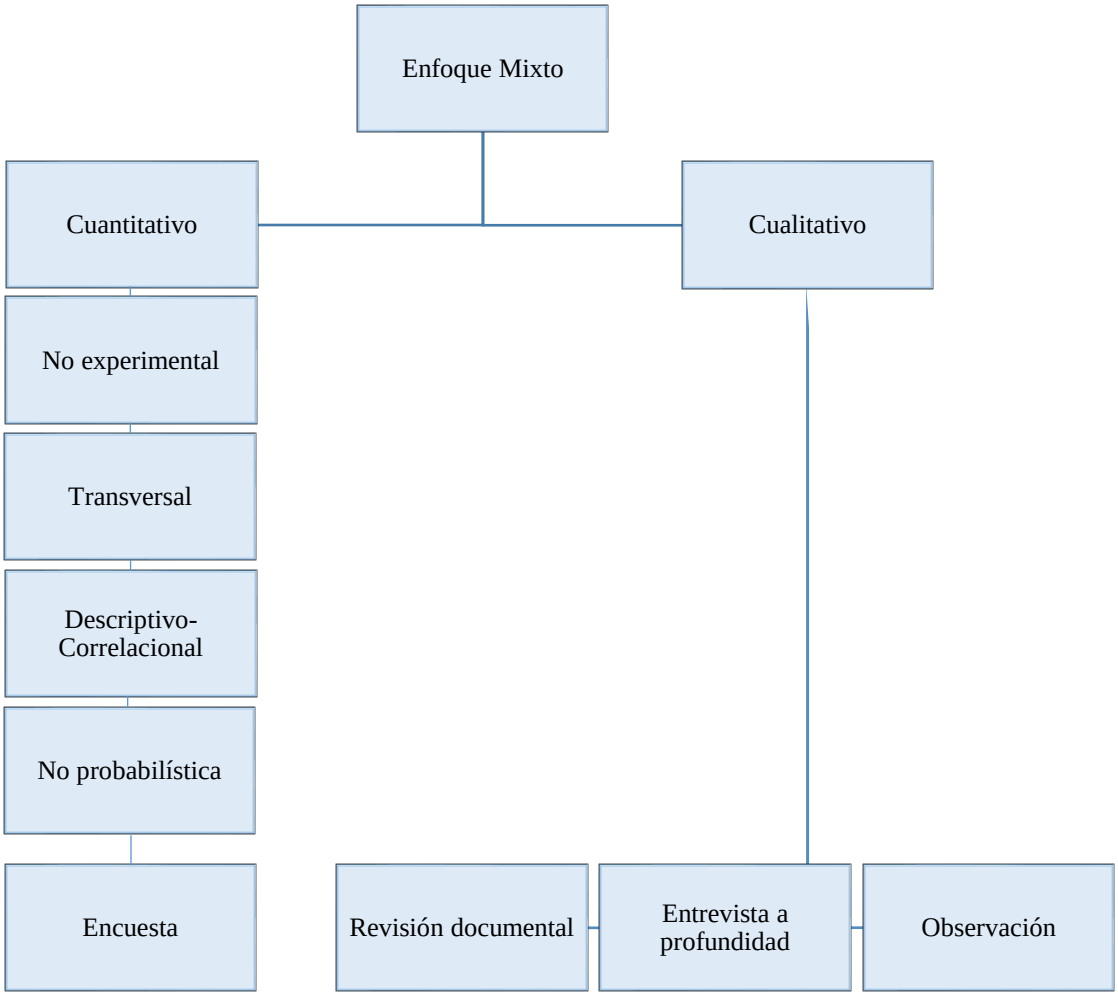


Figura 2. Enfoque y Métodos

Fuente: Elaboración propia (2025)

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio adopta un diseño no experimental, de tipo transversal, con alcance descriptivo -

correlacional, bajo un enfoque mixto. No se manipularán las variables, se observarán en su estado natural.

3.3.1 POBLACIÓN

La población objeto de este estudio está conformada por:

Cuantitativa: Los 20 colaboradores que integran el área de Recursos Humanos que intervienen directamente en el registro, control y seguimiento del ausentismo laboral.

Cualitativa: Director de área de Recursos Humanos, jefes de personal y key user. Los registros administrativos de ausencias correspondientes al total de empleados (aproximadamente 2,900) durante el periodo de enero a junio del 2025.

3.3.2 MUESTRA

Se aplicará muestreo censal en el área de Recursos Humanos, considerando la totalidad de los 20 colaboradores, lo que asegura la inclusión de todas las percepciones relevantes.

En cuanto a los registros administrativos de ausencias, se analizará el universo de datos correspondientes al primer semestre del 2025.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

La investigación utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia en modalidad censo, dado el tamaño reducido y accesible del área de Recursos Humanos. Para los registros administrativos no se aplica muestreo ya que se considera la totalidad del universo disponible.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Encuesta: aplicada en formato digital (Google Forms) al personal de Recursos Humanos, con preguntas cerradas; dicotómicas, de selección única, opción múltiple y preguntas abiertas, orientadas a medir el conocimiento, uso de datos y cultura analítica.

Revisión documental: análisis de registros administrativos de ausentismo (reporte interno) con el fin de obtener indicadores objetivo, corroborar calidad de los datos, completitud en el llenado.

Entrevista a profundidad: aplicada a actores clave del área. (director de área de Recursos Humanos, jefes de personal y key user). Para profundizar en procesos, barreras y capacidades institucionales en la gestión de ausentismo.

Observación directa: del flujo operativo del registro y consolidación de ausencias, con el fin de contrastar los reportes con la dinámica real del trabajo.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos de recolección de datos que se aplicarán en la investigación son los siguientes:

Un cuestionario digital (Google Forms): estructurado en bloques temáticos sobre el conocimiento del concepto de People Analytics, uso cotidiano de datos, procesos de gestión del ausentismo, barreras percibidas y actitudes hacia la cultura analítica.

Matriz de registro documental: Utilizada para estandarizar la recopilación de la información proveniente de los registros internos. Permitirá extraer indicadores clave como la tasa general de ausentismo, días promedios de ausencia y porcentaje de ausencias injustificadas.

Entrevista a profundidad: guía organizada para conocer e integrar comentarios en cuanto a los procesos, toma de decisiones, uso de herramientas y limitaciones.

Guía de observación: formato estructurado con categorías a observar, flujos de registro, consolidación, tiempos de entrega, validación del registro.

3.4.3 VALIDACION DE INSTRUMENTOS

La confiabilidad de la encuesta no se midió mediante Alfa de Cronbach debido a que el instrumento no se compone de ítems homogéneos en escala Likert de 1 a 5, sino de una combinación de preguntas cerradas, abiertas y selección múltiple. En su lugar, se garantizó a través de la revisión por asesor metodológico y la correspondencia directa con la tabla de operacionalización de variables, lo que asegura la validez de contenido y constructo del instrumento.

3.4.4 PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Con el fin de garantizar la rigurosidad metodológica de la investigación, se estableció en la tabla 3 la siguiente programación, donde se describen los procedimientos a realizar, indicando

fecha, responsable, así como las observaciones de cada etapa que permite evidenciar la trazabilidad del proceso desde el diseño del instrumento hasta el análisis preliminar de los datos.

Tabla 3. Procedimientos aplicados

Procedimiento	Fecha	Responsable	Observaciones
Diseño del instrumento	Lunes 25 de agosto de 2025	Investigador - Michelle Salvador	Se definieron las preguntas por dimensiones y variables.
Validación del instrumento	Jueves 28 de agosto de 2025	Investigador - Michelle Salvador + Asesor Metodológico	Cambiar como referirse al encuestado y habilitar la respuesta abierta.
Aplicación de la encuesta	Martes 2 de septiembre de 2025	Investigador - Michelle Salvador	Se aplicó de forma digital a la totalidad del personal del área de RRHH.
Recolección de respuestas	Jueves 4 de septiembre de 2025	Investigador - Michelle Salvador	Se recibieron 20 respuestas completas.
Tabulación de datos	Viernes 5 de septiembre de 2025	Investigador - Michelle Salvador	Se consolidaron las respuestas en Excel para análisis estadístico y gráfico.
Análisis preliminar	5 al 7 de septiembre de 2025	Investigador - Michelle Salvador	Se realizaron frecuencias, porcentajes y gráficos.

Fuente: Elaboración propia (2025)

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son documentos que se consultan para obtener datos de un tema sobre el que se quiere saber más. En una investigación académica, escolar o periodística, conforman el soporte que se usa para producir un escrito u otro tipo de Trabajo. (Etecé, 2025)

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias son materiales que sirven como evidencia original que documenta un período de tiempo, evento, personas, idea o trabajo. Las fuentes primarias no siempre son fuentes históricas. Se crean en el momento en estudio, por lo que su fecha de creación puede variar desde hace siglos hasta la actualidad. (University of Houston, 2024)

Datos recolectados por los autores, mediante encuesta aplicada al personal de Recursos

Humanos de la empresa manufacturera, entrevista semiestructurada al director del departamento de Recursos Humanos. Y Registros administrativos de ausentismo de la empresa manufacturera.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas incluyen literatura científica y académica relacionada con People Analytics, gestión de ausentismo y toma de decisiones estratégicas. Entre ellas: libros, artículos científicos, tesis y documentos académicos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos definidos en la metodología: a) encuesta digital, b) guía de observación, c) revisión documental de registros internos y d) entrevista a profundidad. La finalidad de este capítulo es dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación, mediante el análisis de las percepciones, prácticas, procesos y barreras relacionadas con el uso de People Analytics en la gestión del ausentismo.

En primer lugar, se aplicó una encuesta digital en Google Forms dirigida al total del personal del área de Recursos Humanos (20 integrantes) con un enfoque mixto. El instrumento incluyó preguntas cerradas; dicotómicas, de selección única, opción múltiple y preguntas abiertas que permitieron complementar con percepciones cualitativas. Con ellos fue posible cuantificar el nivel de conocimiento, uso y calidad de los registros de ausentismo y a la vez profundizar en las percepciones sobre dificultades y propuestas de mejora.

En segundo lugar, se empleó una guía de observación para registrar los procesos cotidianos de gestión de ausentismo, diferenciando las funciones de los involucrados directamente como ser representantes de Recursos Humanos en planta (jefes de personal o asistentes de personal) y del key user con el propósito de identificar tiempos de ciclo, flujos de validación, brechas y carga administrativa.

Así mismo, se aplicó una matriz de registro documental sobre los datos administrativos de ausencia del primer semestre de 2025. Este análisis permitió obtener indicadores objetivos tales como la tasa general de ausentismo, días promedio de ausencia, motivos principales y concentración de ausencias.

Finalmente, se diseñó una entrevista a profundidad al director de Recursos Humanos, con el fin de contrastar hallazgos preliminares y obtener una visión estratégica sobre las capacidades institucionales y las oportunidades de mejora en el uso de People Analytics.

4.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La población encuestada estuvo conformada por la totalidad del personal del área de Recursos Humanos de la empresa manufacturera, equivalente a 20 colaboradores, lo que representa un muestro censal. Esta decisión garantiza la representatividad completa del equipo, permitiendo una visión integral sobre las percepciones, practicas, procesos y barreras entorno al uso de People Analytics en la gestión del ausentismo.

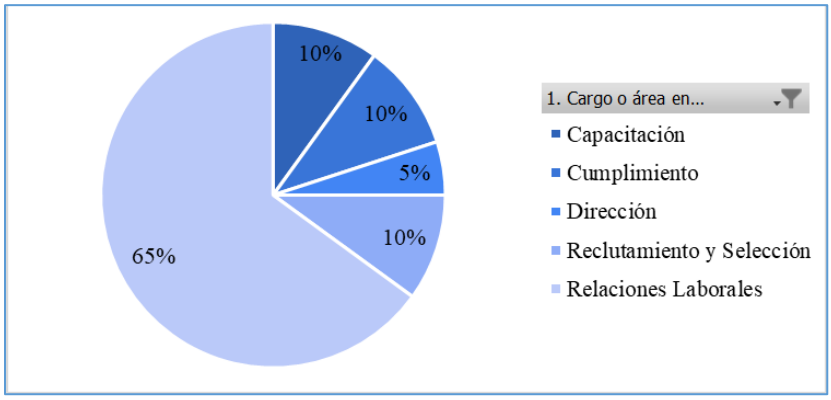


Figura 3. Distribución de la Muestra según área en Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia (2025)

El área con mayor participación fue relaciones laborales con un 65%, lo que evidencia la centralidad de este equipo en el levantamiento y registro de ausencias, función que constituye la base de los análisis posteriores.

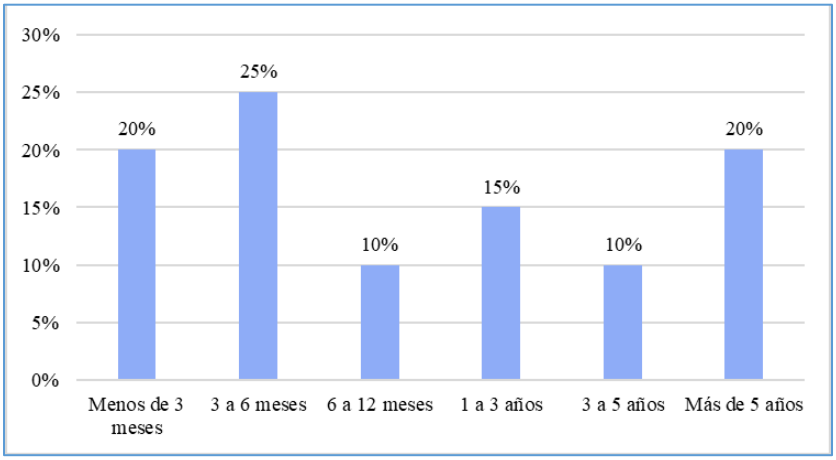


Figura 4. Antigüedad en Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia (2025)

En cuanto a la antigüedad, un 55% de los encuestados tiene menos de un año de experiencia en el área, lo que indica una importante incorporación de talento nuevo en proceso de aprendizaje organizacional.

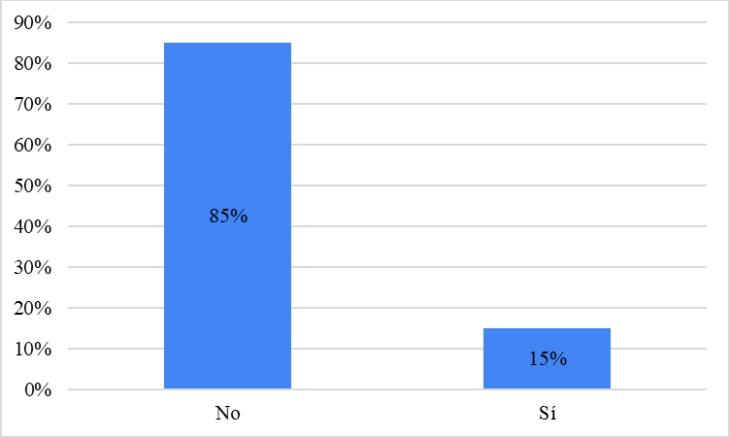


Figura 5. Experiencia previa en Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia (2025)

La figura 5 muestra que el 85% del equipo que integra actualmente el departamento de Recursos Humanos no cuenta con una experiencia previa en el área, mientras que únicamente el 15% si posee antecedentes laborales relacionados. Esto muestra que la mayoría se encuentra en una etapa inicial de desarrollo de funciones de gestión de personas, lo que influye en el nivel de dominio técnico y analítico dentro del departamento.

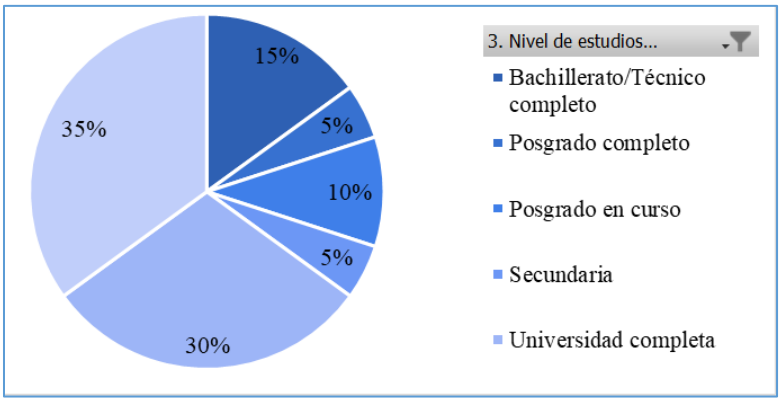


Figura 6. Nivel de estudios alcanzado

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Respecto a la formación académica, el 65% posee estudios universitarios en curso o completo, un 15% con posgrado en curso o completo lo que refleja un capital humano en desarrollo profesional y con potencial para fortalecer competencias analíticas.

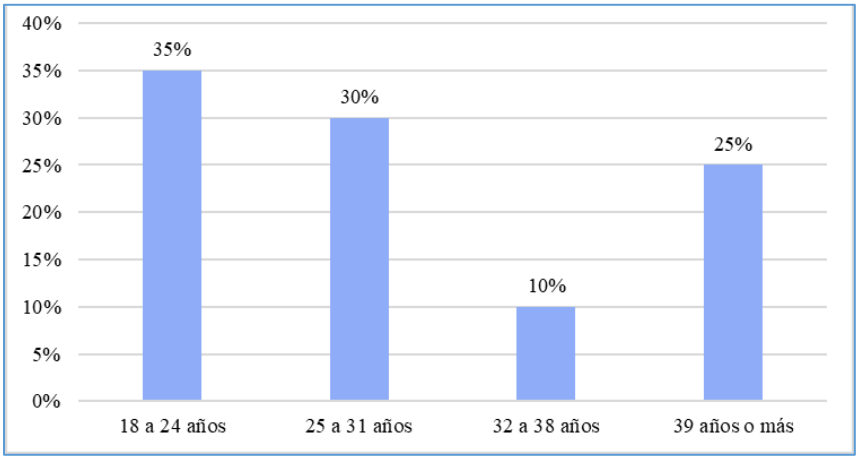


Figura 7. Edad de los participantes

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Finalmente, la muestra se compone principalmente de un equipo joven-adulto, con el 65% menor a 32 años, lo que puede asociarse con apertura al aprendizaje y mayor disposición al uso de herramientas digitales, aspecto clave para la adopción de People Analytics.

4.3 RESULTADOS GENERALES

Los resultados de la investigación ofrecen una primera aproximación al nivel de conocimiento, las prácticas de gestión del ausentismo y las barreras que enfrenta el área de Recursos Humanos en relación con el uso de People Analytics. A través de la encuesta digital se recopilaron percepciones sobre comprensión del concepto, indicadores reconocidos, frecuencia de revisión y calidad de los registros, lo que permite identificar patrones comunes y áreas de mejora.

En este apartado se incluyen tanto resultados cuantitativos como cualitativos, de manera que las cifras obtenidas en las gráficas se complementan con las percepciones expresadas en preguntas abiertas. Este contraste enriquece el análisis, pues no solo muestra tendencias numéricas, sino también las experiencias prácticas y opiniones del personal encargado de registrar y analizar ausencias.

De esta forma, los resultados generales constituyen una base para comprender la situación actual del área de Recursos Humanos respecto al uso de datos. Al mismo tiempo, anticipan los retos principales como la necesidad de capacitación, mayor estandarización y mejoras en herramientas tecnológicas que serán profundizados posteriormente en el análisis por objetivos.

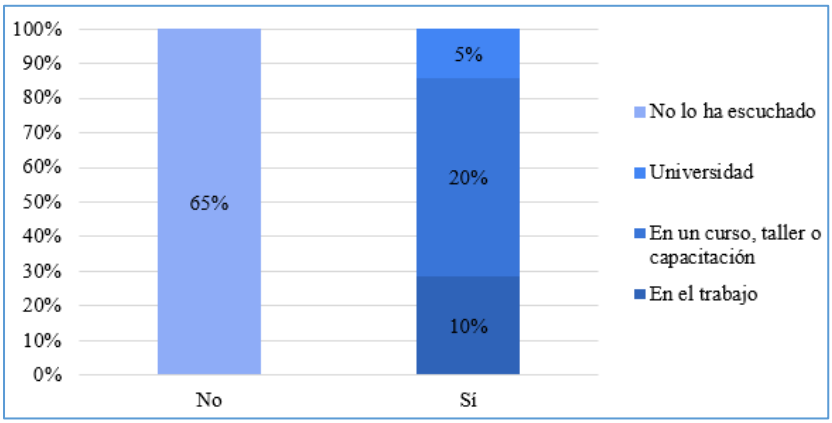


Figura 8. Conocimiento sobre People Analytics

Fuente: Elaboración propia (2025)

La figura 8 muestra el grado de familiaridad del personal de RRHH con el concepto de People Analytics. Se observa que un 65% nunca había escuchado el termino, mientras que un 35% si lo conocía previamente. De ese grupo, 20% lo había escuchado en cursos o capacitaciones, un 10% en el entorno laboral y un 5% en la universidad. Estos resultados reflejan que, aunque existe cierta exposición al concepto, el conocimiento aun es limitado y fragmentado en el área. Lo anterior da paso a explorar no solo el conocimiento previo, sino también el nivel de comprensión del concepto.

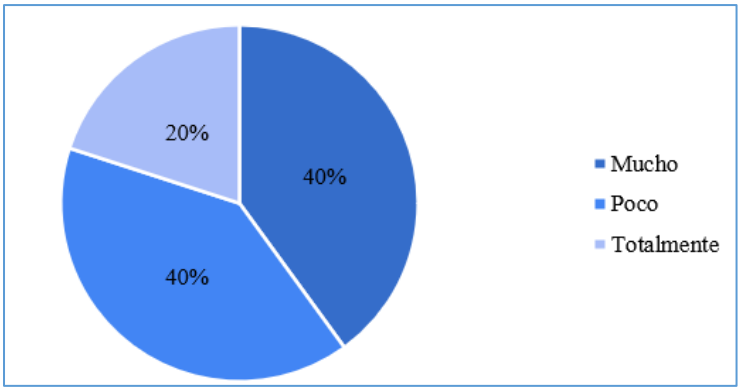


Figura 9. Comprensión del término de People Analytics

Fuente: Elaboración propia (2025)

Para garantizar la participación de todos los encuestados, quienes no conocían previamente el termino People Analytics recibieron un breve bloque informativo con su definición antes de responder la pregunta. De esta manera, se mide el nivel de compresión tanto en quienes ya habían tenido contacto con el concepto como en quienes lo conocieron durante la encuesta.

La figura 9 refleja que el 40% indico comprenderlo poco, otro 40% afirmo entender lo mucho y solo un 20% manifestó comprenderlo totalmente. Este hallazgo evidencia que, aunque existe apertura para asimilar el concepto, aun no se cuenta con un dominio solido en el equipo de RRHH. Se requiere avanzar a procesos de alfabetización analítica y capacitación continua para consolidar un lenguaje común que permitan pasar de un entendimiento inicial a un eso practico y estratégico en la gestión del ausentismo.

Este nivel bajo de comprensión explica en parte porque los indicadores reconocidos tienden a centrarse en aspectos operativos más que estratégicos, como se observa en los siguientes resultados.

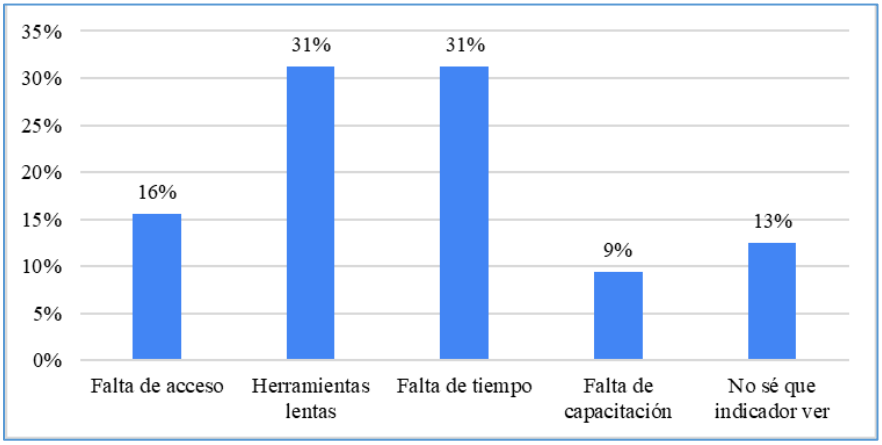


Figura 10. Barreras principales para el estudio de los datos de ausentismo

Fuente: Elaboración propia (2025)

Las principales barreras identificadas fueron las herramientas lentas con un 31% y la falta de tiempo con 31%, seguidas por la falta de acceso con 16%, el desconocimiento de indicadores con 13% y la falta de capacitación 9%. Estos hallazgos reflejan que la prioridad de mejora se encuentra tanto en la infraestructura tecnológica como en la dedicación de tiempo efectivo al análisis de datos.

De forma complementaria las respuestas cualitativas permiten profundizar en esas

limitaciones. Los colaboradores mencionan de manera recurrente la lentitud del internet y computadoras: “solamente lo lento de la computadora y en ocasiones el internet”. así mismos señalan la sobrecarga de trabajo y falta de asignación formal respecto a estudiar los datos: “No es una función principal asignada” o “no siempre da el tiempo para llenar todo al instante”.

En conjunto los resultados evidencian que las barreras para el uso de People Analytics en el ausentismo no son únicamente tecnológicas, sino también organizacionales y culturales, lo que demanda inversión en sistemas, capacitación en análisis de datos y mayor claridad en roles y procesos. Pese a estas limitaciones, se observa una disposición unánime para mejorar los registros.

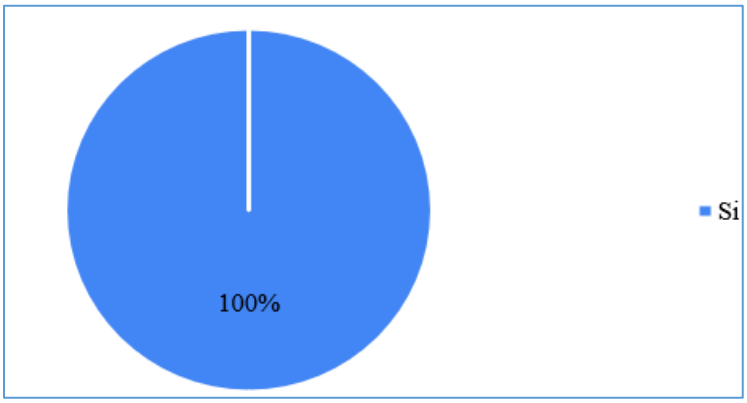


Figura 11. Disposición para mejorar registros de ausentismo

Fuente: Elaboración propia (2025)

El 100% de los colaboradores del área de recursos humanos expresaron disposición a mejorar los registros de ausentismo. Este hallazgo es una fortaleza cultural clave para avanzar hacia un modelo de People Analytics más robusto, refleja apertura al compromiso y voluntad de contribuir a la mejora de los procesos.

Las respuestas cualitativas profundizan ese compromiso, al señalar necesidades concretas como “Capacitación de cómo sacar el personal más ausente, sacar datos para identificar cuál es la causa principal” o “que algunos campos se llenen en automático para reducir tiempo”. Estas propuestas evidencian que, si existe una actitud positiva, el avance requiere soporte técnico, capacitación continua y procesos simplificados que faciliten la correcta gestión.

4.4 RESULTADOS POR OBJETIVOS

En Este apartado se presentan los resultados organizados en tres dimensiones principales: 1. El uso actual de los datos de ausentismo en Recursos Humanos, 2. Procesos registro y control del ausentismo y 3. Relación entre la información analizada y la toma de decisiones estratégicas.

Para identificar como se están utilizando los datos de ausentismo en el área de Recursos Humanos, se analizaron aspectos como la claridad sobre donde consultar los registros, la elaboración de reportes y cuando aumenta las ausencias que indicador revisar.

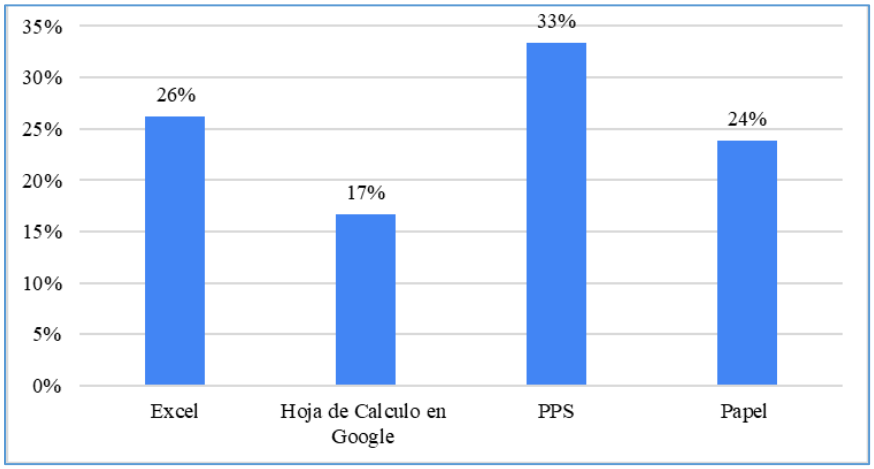


Figura 12. Herramientas utilizadas para registrar y consultar ausentismo

Fuente: Elaboración propia (2025)

El sistema interno PPS es la herramienta más utilizada con un 33%, seguidos Excel con 26% y los registros en papel con 24%, un 17% menciono el uso de Google Sheets que es donde se integran realmente los registros diarios, el equipo no lo reconoce como la herramienta principal. Esta diversidad de medios evidencia un proceso hibrido entre lo digital y lo manual, lo cual incrementa el riesgo de inconsistencia y reprocesos en el control de ausentismo.

En las respuestas abiertas los colaboradores confirman que el registro de ausencias es un proceso diario combina tanto sistemas digitales como validaciones presenciales. Un colaborador comentó: “Primero voy a PPS, doy clic en la opción de ausentismo diario, procedo a descargarlo en Excel y después me dirijo a la planta para preguntar a los supervisores sobre cada persona”, lo que refleja que el flujo depende de verificaciones manuales para asegurar la confiabilidad de los datos.

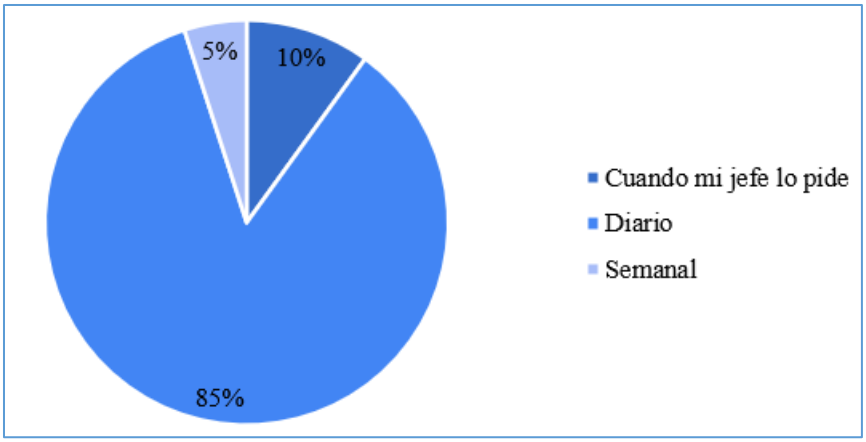


Figura 13. Frecuencia de revisión de ausentismo

Fuente: Elaboración propia (2025)

El 85% del equipo de Recursos Humanos revisa el ausentismo a diario, lo que indica un enfoque operativo fuerte. Sin embargo, esta práctica diaria puede limitar la identificación de tendencias estratégicas, por lo que se recomienda complementar con análisis semanales o mensuales.

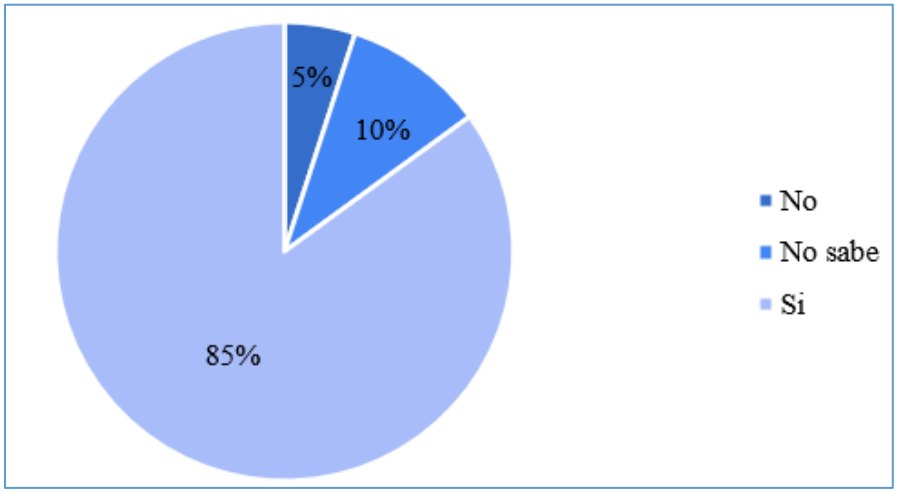


Figura 14. Capacitación para elaborar reportes

Fuente: Elaboración propia (2025)

El 85% de los colaboradores de Recursos Humanos manifestó haber recibido capacitación para utilizar reportes, o que refleja un esfuerzo a lo interno del departamento por fortalecer las competencias técnicas en el manejo de datos. Sin embargo, un 10% indico no haber tenido capacitación y un 5% dijo no saber, lo que revela cierta diferencia en la información.

Este resultado evidencia que, aunque existe una base sólida de entrenamiento, persiste la necesidad de estandarizar los procesos de capacitación, garantizando que todos los miembros del equipo cuenten con el mismo nivel de conocimiento. Además, el hecho de que algunos colaboradores no reconozcan haber recibido formación sugiere que las capacitaciones podrían no estar siendo suficientes claras, practicas o recurrentes, lo que limita el impacto en la consolidación de una cultura de People Analytics.

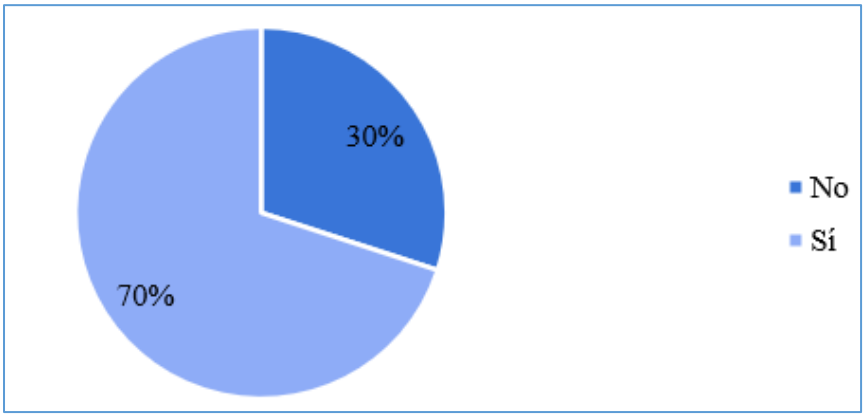


Figura 15. Elaboración de reportes sencillos de ausentismo

Fuente: Elaboración propia (2025)

El 70% de los encuestados indico que, si elabora reportes sencillos de ausentismo, mientras que un 30% señalo que no lo hace. Este resultado refleja que, aunque la mayoría tiene capacidad de generar informes básicos, aún existe un grupo que no participa directamente en estas tareas, lo que limitar la disponibilidad de datos para análisis profundos.

Las respuestas cualitativas muestran que quienes elaboran reportes lo hacen para “llevar un mejor control” o consolidar datos diarios y anuales, comento un participante; “Consolido el ausentismo de toda la empresa, pero dependo de los primeros registros de cada una de las plantas, puedo hacer gráficos de las ausencias por plantas y motivos”. En contraste, algunos colaboradores manifestaron no tener aún la oportunidad o el conocimiento suficiente: “todavía no he tenido la oportunidad de hacerlos” o “De eso si no lo sé hacer”. Los resultados muestran una práctica heterogénea: mientras algunos consolidan datos diarios y anuales otros no tienen la oportunidad o el conocimiento.

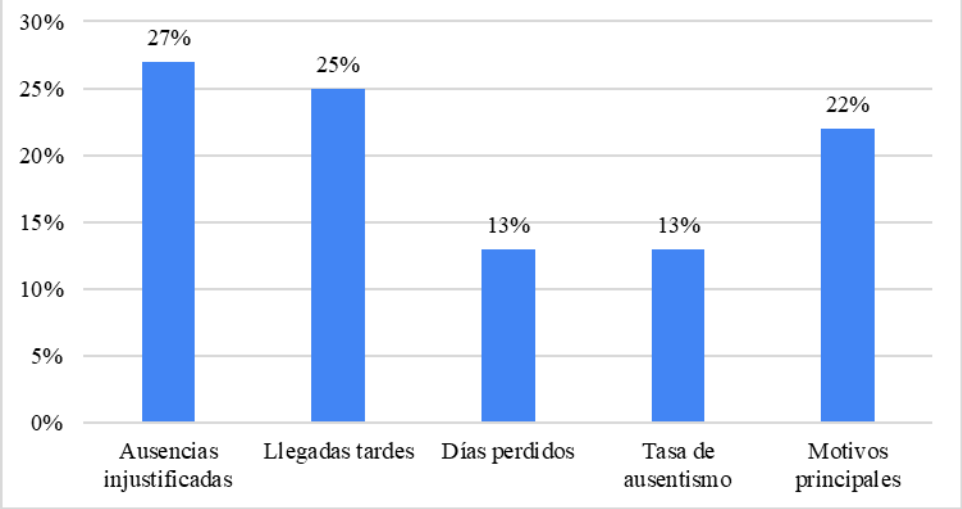


Figura 16. Indicadores de Ausentismo Reconocidos

Fuente: Elaboración propia (2025)

Los indicadores más utilizados por el personal de Recursos Humanos son las ausencias injustificadas con el 27% y llegadas tardes 25%, lo que refleja un énfasis en el control disciplinario inmediato. En contraste, los indicadores de mayor valor estratégico, como la tasa de ausentismo y los días perdidos, solo fueron reconocidos con un 13% cada uno. Así mismo un 22% mencionó los motivos principales de ausencias, sin llegar a profundizar en métricas comparativas.

Este hallazgo sugiere que el área de Recursos Humanos prioriza indicadores inmediatos como las ausencias injustificadas y llegadas tarde mientras los indicadores estratégicos como la tasa de ausentismo y días perdidos son poco usados lo que limita el análisis de tendencias y responder de forma reactiva.

En el siguiente bloque se presentan los resultados relacionados con el proceso de registro y control del ausentismo en el área de Recursos Humanos. Los hallazgos permiten analizar el grado de estandarización en los procedimientos, la claridad de los roles, flujo de validación y la calidad de los registros.

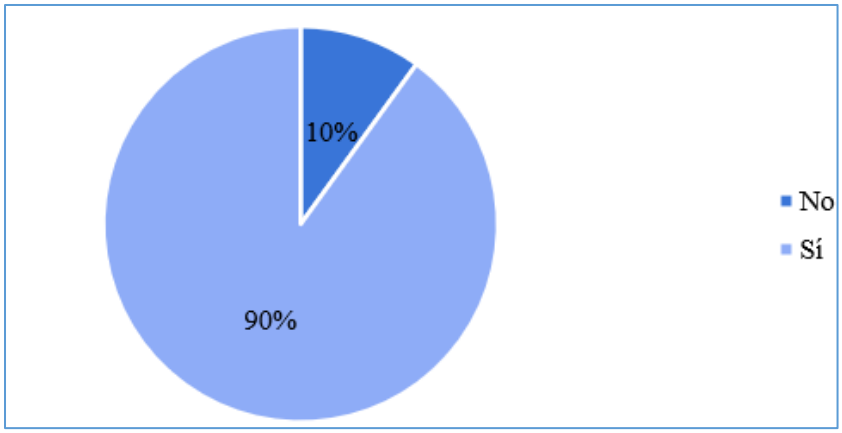


Figura 17. Claridad sobre donde consulta de registros de ausentismo

Fuente: Elaboración propia (2025)

En términos cuantitativos, el 90% del personal de Recursos Humanos afirma claridad sobre donde consultar los registros de ausencias y sus motivos, mientras que solo un 10% manifestó lo contrario. Este resultado refleja que la mayoría del equipo conoce las fuentes oficiales de información, lo que constituye una fortaleza para la gestión de ausentismo, ya que permite un acceso oportuno a los datos.

Desde la perspectiva cualitativa, el equipo señalo principalmente el uso de sistema interno PPS y de los registros diarios de ausentismo. Algunos participantes expresaron “No es parte de mis funciones principales” lo que refleja que para ciertos puestos la tarea se limita al registro sin profundizar en su interpretación. Otros detallaron de manera muy operática el procedimiento: “uno va a PPS, saca el reporte de ausentismo del día, ya teniendo en físico se procede a ir a la planta, hablar con los gerentes y con los supervisores sobre el motivo de la ausencia del personal según lo que les han reportado a ellos”: Estos resultados confirman que el proceso es claro y funcional, aunque todavía se limita a la ejecución inmediata. Esta orientación practica facilita el control diario, pero abre oportunidad de conectar estos registros con análisis más profundos.

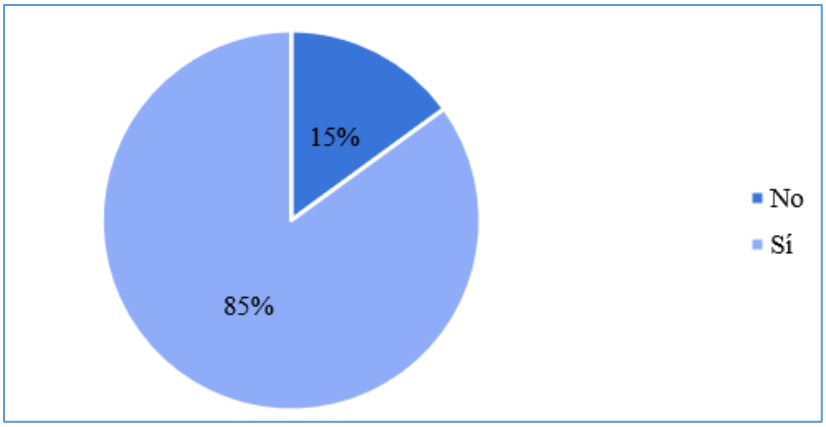


Figura 18. Indicadores revisados cuando aumentan las ausencias

Fuente: Elaboración propia (2025)

El 85% de los encuestados indicó que sabe que indicador revisar cuando aumentan las ausencias, frente a un 15% que manifestó no tener claridad. Este refleja que la mayoría percibe tener nociones sobre los criterios a analizar en estos escenarios.

Sin embargo, las respuestas cualitativas, evidencian falta de un criterio homogéneo. Algunos mencionan “la marcación de asistencia, las consultas en el IHSS, las llegadas tarde”, mientras otros simplemente refieren a “reporte de ausentismo”. Estas variaciones sugieren que, aunque existe conciencia sobre la necesidad de revisar un indicador, no hay un protocolo definido, ni una guía común.

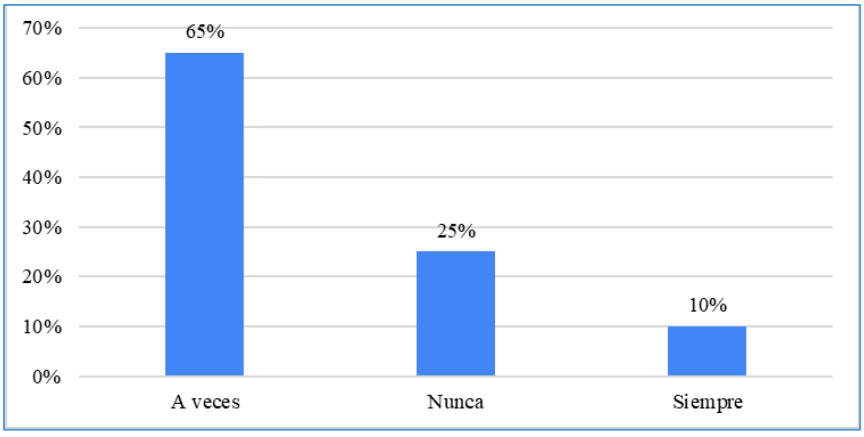


Figura 19. Presencia de errores o espacios en blanco en los registros

Fuente: Elaboración propia (2025)

El 65% del equipo de Recursos Humanos indico que a veces quedan espacios en blanco o

errores en los registros, un 25% aseguro que nunca ocurre y un 10% menciono que sucede siempre. Este hallazgo revela que la calidad de los datos aun presenta inconsistencias que pueden afectar el análisis de tendencias y la confiabilidad de los reportes.

Desde los resultados cualitativos, los encuestados atribuyen estas fallas principalmente a omisiones u olvidos según el siguiente comentario “Por olvido o descuido se han quedado espacios en blanco”, a la falta de comprobantes “por personas que no presentan justificantes” y a las limitaciones técnicas como “fallas del internet” o “marcas no correspondientes” en el sistema. Los procesos administrativos inciden en los registros.

En conjunto los resultados muestran que la gestión del ausentismo depende del cumplimiento individual como de la confiabilidad de los sistemas digitales, lo que refuerza la necesidad de fortalecer controles de validación.

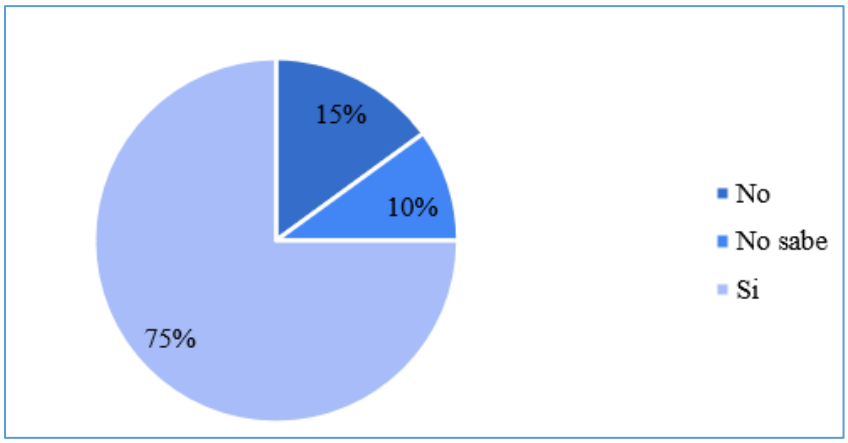


Figura 20. Tiempo asignado a la revisión de ausentismo

Fuente: Elaboración propia (2025)

Los resultados muestran que, aunque la mayoría del personal reconoce contar con un tiempo específico para revisar datos de ausentismo, esto no se traduce en un espacio libre de carga operativa. La evidencia sugiere que el tiempo destinado se da de manera practica dentro de otras funciones, lo que limita la profundidad de los análisis y favorece un enfoque más reactivo que preventivo. La falta de claridad en un grupo minoritario indica que no existen lineamientos homogéneos para definir la asignación de estas tareas.

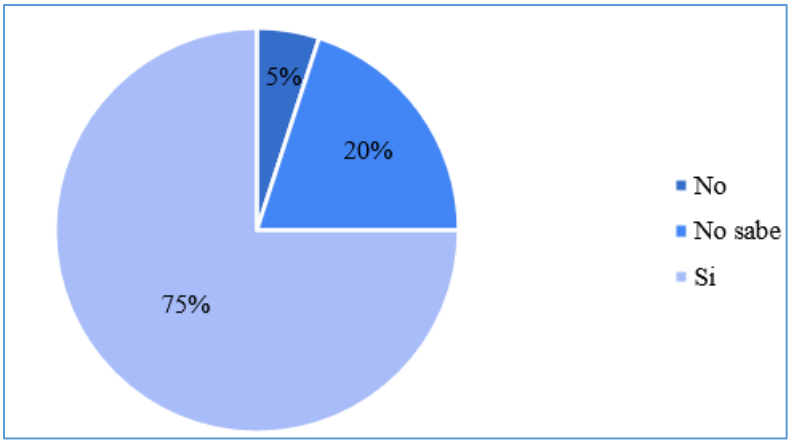


Figura 21. Acceso a datos de ausentismo

Fuente: Elaboración propia (2025)

El acceso a la información de ausentismo está relativamente garantizado para la mayoría del personal, lo que favorece la operatividad en el control diario. Sin embargo, la proporción que señala no tener acceso o que desconoce los canales disponibles refleja una brecha en la estandarización de la gestión de datos. Esta situación genera riesgos de dependencia de terceros, posibles retrasos en la actualización de registros y limita la autonomía analítica del área de Recursos Humanos.

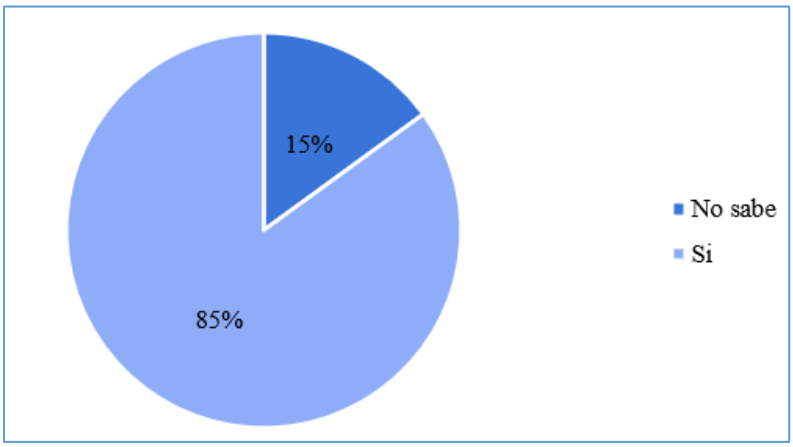


Figura 22. Motivos de ausencia estandarizado

Fuente: Elaboración propia (2025)

La mayoría del personal reconoce que los motivos de ausencia están estandarizados, lo cual favorece la consistencia en los registros y la trazabilidad de la información. Sin embargo, la proporción que manifiesta desconocimiento de esta práctica refleja que no todo el equipo está

plenamente familiarizado con los criterios aplicados. Esta falta de claridad puede derivar en inconsistencias en la clasificación de las ausencias y limitar el aprovechamiento analítico de datos.

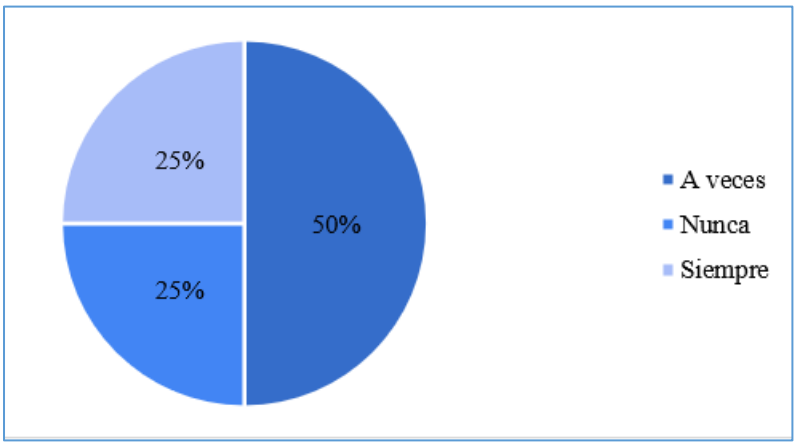


Figura 23. Rapidez vs calidad en el registro de ausencias

Fuente: Elaboración propia (2025)

Los resultados reflejan que la mitad del equipo de Recursos Humanos reconoce que en ocasiones se prioriza la rapidez sobre la calidad de los registros, mientras que una cuarta parte indica que esto siempre ocurre y el otro 25% restante menciona que nunca sucede. Este hallazgo evidencia que el proceso no está estandarizado, pues en algunos casos se sacrifica la precisión con tal de cumplir en tiempo.

Desde la perspectiva cualitativa, algunos comentarios refuerzan esta tensión. Por ejemplo, “Como me toca unificar, realizar la suma y porcentajes a veces no cuadran los datos porque hay espacios en blanco” refleja problemas de exactitud, mientras que otros señalan la presión de carga laboral: “Siempre nos dividimos para poder avanzar rápido si son bastantes ausentes”. No obstante, también hay posturas que destacan la importancia de la calidad sobre la rapidez: “No se debe ni se puede afectar la calidad del registro ya que de ahí depende pagos de ausencia justificados”.

Los hallazgos evidencian tensión entre rapidez y calidad: la presión por entregar reportes genera inconsistencias, aunque se reconoce la necesidad de registros confiables.

El siguiente bloque reúne los resultados vinculados a la gestión, considerando como la jefatura utiliza los datos para la toma de decisiones, la claridad en torno a los indicadores clave y la capacidad del equipo para dar seguimiento y proponer acciones frente a los picos de ausencias.

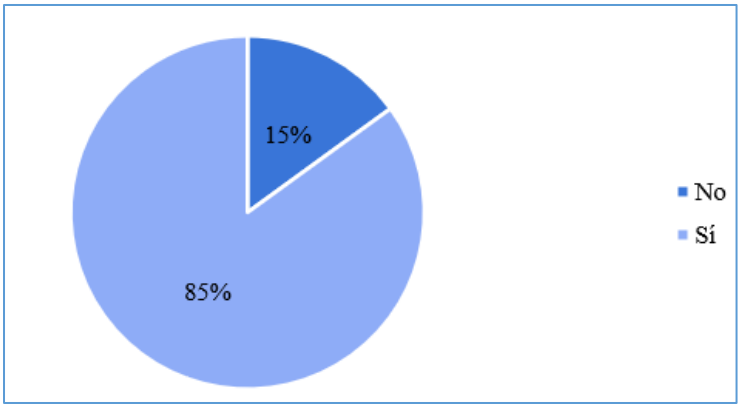


Figura 24. Solicitud de datos de ausentismo por parte de la jefatura

Fuente: Elaboración propia (2025)

El 85% del equipo de RRHH señaló que su jefatura solicita datos de ausentismo para la toma de decisiones mientras que un 15% indico que no. Esto confirma que, en la mayoría de los casos, la gestión de ausencias ya forma parte de los insumos requeridos.

Las respuestas cualitativas muestran que los datos son utilizados principalmente para procesos disciplinarios, pago de incapacidades y seguimiento de reincidencias. Un participante señaló: “El ausentismo es una falta grave por lo que es importante al momento de la toma de decisiones”. Otro comentó: “Mi jefe inmediato recibe el consolidado de ausencias, toma decisiones según el reporte y también necesita presentar a otros departamentos”. Estos comentarios evidencian que los registros no solo cumplen una función operativa, sino que también sirven como sustento en decisiones críticas.

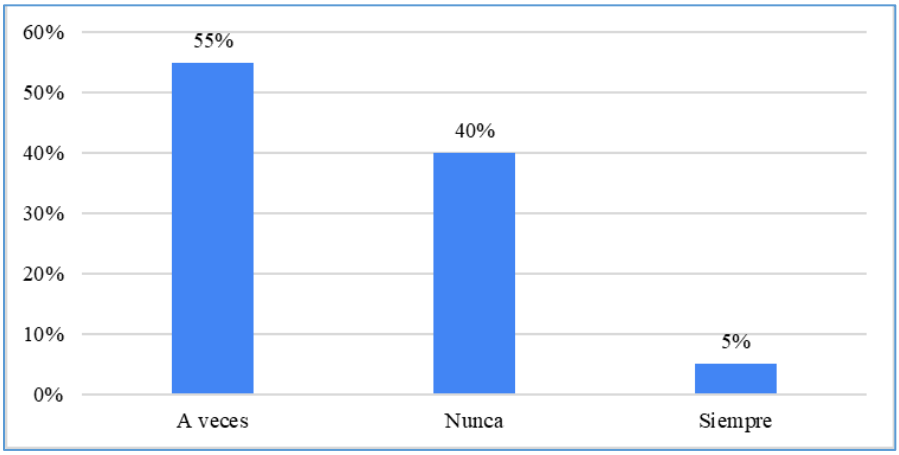


Figura 25. Propuesta de planes de acción para reducir ausentismo

Fuente: Elaboración propia (2025)

La mayoría del personal señalo que a veces ha proporcionado planes de acción para reducir el ausentismo, mientras que menos de la mitad nunca lo ha hecho y solo un pequeño porcentaje lo hace siempre, Esto indica que existe disposición para aportar, pero no se ha consolidado una práctica sistemática.

En las respuestas cualitativas se identifican ejemplos como campañas de salud, vitaminas, reconocimientos o sugerencias para aprovechar mejor la clínica empresa: “Sugerí revisar los cupos de atención en clínica empresa no estaban siendo aprovechados”. No obstante, varios admitieron no tener la oportunidad o el conocimiento para hacerlo: “No tengo mucho conocimiento sobre como proyectar un plan”.

En conjunto, los hallazgos muestran que la propuesta de acciones depende más de la iniciativa individual que de un proceso formal dentro de Recursos Humanos.

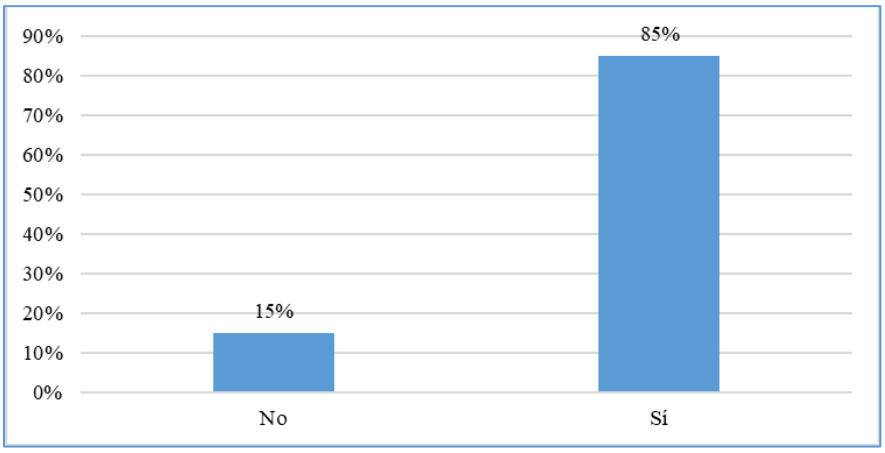


Figura 26. Revisión del ausentismo tras implementar acciones

Fuente: Elaboración propia (2025)

La mayoría de los encuestados señala que si revisa si el ausentismo disminuyo luego de aplicar acciones, lo cual refleja disposición a validar resultados. Sin embargo, este hallazgo contrasta con la baja proporción que afirma haber propuesto planes de acción en primer lugar. Esto indica que, aunque existe una cultura de seguimiento, muchas veces se limita a verificar reportes diarios o variaciones en los registros sin que mida un plan estructurado

Entre los comentarios cualitativos destacan frases como “si porque hay que medir si las acciones empleadas están obteniendo los resultados deseados” o “para saber si está funcionando la metodología aplicada”, que evidencian la conciencia sobre la importancia de la medición. No

obstante, también surgen posturas criticas como “no reviso si disminuye, hay pocas acciones o no están orientados a un motivo del ausentismo en específico”, lo cual confirma que el seguimiento aún no se encuentra del todo vinculado a estrategias sostenida de mejora.

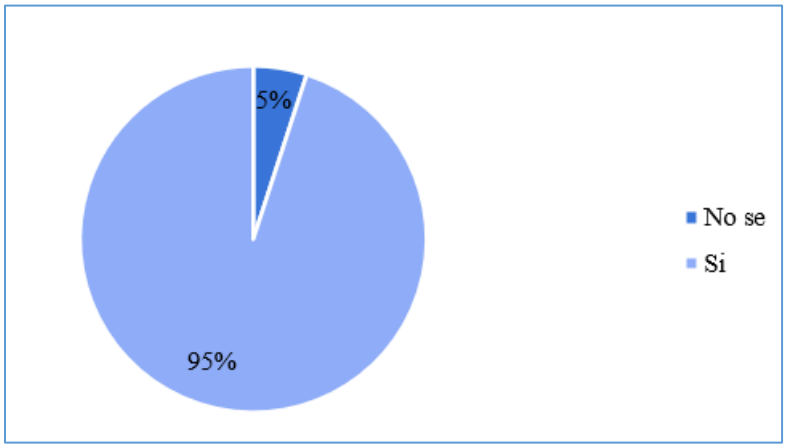


Figura 27. Análisis de ausentismo por planilla vs mejora continua

Fuente: Elaboración propia (2025)

Los resultados muestran que el análisis de ausentismo se asocia principalmente con el cumplimiento de planilla y auditoria, lo que limita su uso como herramienta estratégica de mejora continua. Los comentarios cualitativos refuerzan esta visión: “se utiliza más como requisito para entrega de planilla que como una práctica de mejora” o “los datos de ausentismo se revisan principalmente para cumplir con auditorias”

Sin embargo, también aparecen indicios de un enfoque más proactivo, como cuando se menciona que estos reportes podrían servir “para poder mejorar en la planta y ayudar a los colaboradores”. El análisis se asocia más al cumplimiento de planilla que a la mejora continua. Aunque se reconoce su valor potencial, prevalece su uso operativo y reactivo.

4.5 RESULTADOS COMPLEMENTARIOS POR TÉCNICA APLICADA

Con el fin de enriquecer los hallazgos obtenidos en la encuesta digital, se presentan a continuación los resultados derivados de otras técnicas aplicadas. Estas fuentes de información permiten contrastar la percepción del personal con datos objetivos y prácticas observadas en el área de Recursos Humanos, ofreciendo una visión integral del uso de People Analytics en la

gestión del ausentismo. En conjunto estos resultados complementan y fortalecen el análisis, al mostrar tanto la magnitud del ausentismo a nivel de registros, como las dinámicas operativas y la perspectiva directiva sobre la toma de decisiones.

4.5.1 REVISIÓN DOCUMENTAL

Tabla 4. Indicadores de ausentismo derivados de la revisión documental

Indicador	Resultado
Total de ausencias acumuladas	7,226
Tasa de ausentismo	2.52%
Total de empleados con ausencia	1,757
Porcentaje de empleados con más de 10 días	8.9%
Máximo de días ausentes por un colaborador	35
Promedio de días ausente por empleado	Elevado (Valor crítico)

Fuente: Elaboración propia (2025)

El análisis de los registros administrativos del primer semestre de 2025 evidenció un total de 7,226 ausencias acumuladas, distribuidos entre 1,757 colaboradores que presentaron al menos una ausencia. Esto significa que no se trata de la totalidad de la plantilla de 2,900 empleados sino del grupo que efectivamente incurrió en faltas. Entre ellos un 8.9% acumula más de 10 días de ausencia en el semestre, con casos críticos que alcanzan hasta 35 días alternos de ausencia.

Los indicadores extraídos muestran que el ausentismo no se distribuye de manera homogénea, existen plantas con mayor concentración de faltas y motivos recurrentes. El promedio de días de ausencia por empleado ausente se mantiene elevado, lo que refleja un desafío para la continuidad operativa.

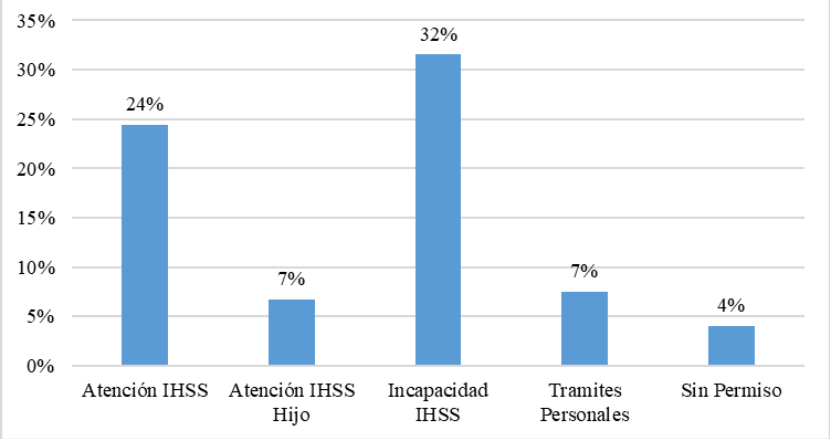


Figura 28. Distribución de principales motivos de ausencia

Fuente: Elaboración propia (2025)

Cabe resaltar que los motivos de ausencia están estandarizados en categorías predefinidas, lo cual representa una fortaleza para la consistencia de los reportes. Los principales motivos están en las incapacidades y atenciones médicas propias del colaborador o con hijos. Sin embargo, se identificó variabilidad en campos de libre registro, como tipo de mano de obra, puesto o tipo de pago, donde pueden generarse discrepancias por errores de digitación o selección rápida. Este hallazgo confirma que la calidad de los datos no depende tanto de los motivos estandarizados, sino de la consistencia en variables complementarias que influyen en el análisis detallado del ausentismo.

4.5.2 GUÍA DE OBSERVACIÓN

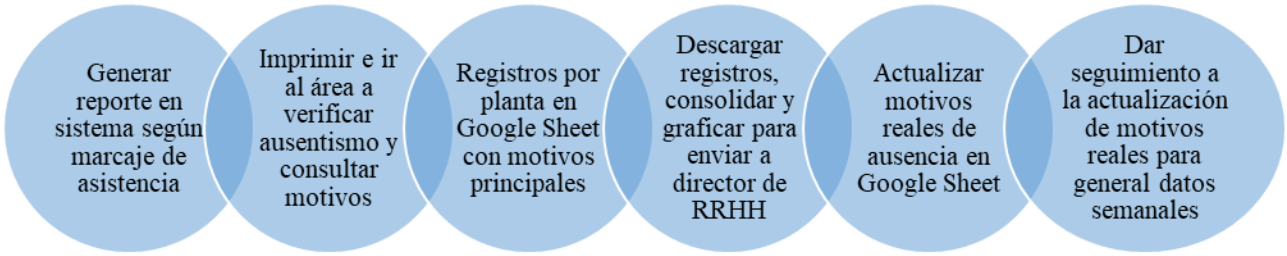


Figura 29. Flujo operativo del registro diario de ausentismo observado

Fuente: Elaboración propia (2025)

La observación directa en los puestos clave por su relación directa con el registro y

consolidación de ausentismo (key user y jefe de personal representante de RH en planta) permitió identificar que el proceso de control sigue un esquema claro, pero altamente operativo. Las tareas se concentran en verificar si el dato de la persona ausente que muestra el sistema es correcto, ejemplo descartar que sea un tema de lectura de marca de asistencia del sistema por olvido del empleado o un problema técnico versus a que realmente no esté en la empresa, verificar motivo con el supervisor o compañeros y alimentar la base de datos con los registros principales y luego en el retorno de las personas por medio de comprobantes actualizar el motivo real de ausencia, dar el seguimiento del 100% de registros actualizados para que posterior se consoliden y genere indicadores para el director de Recursos Humanos.

La tabla 5 muestra que, aunque tanto el jefe de personal como el key user cumplen funciones clave en el registro y validación de ausentismo, sus responsabilidades se diferencian en alcance y nivel de análisis. El jefe de personal se centra en la verificación operativa inmediata dentro de planta, mientras que el key user asume tareas de consolidación y reportes gráficos para diferentes plazos, ambos roles evidencian baja automatización y predominan procesos manuales, lo que limita la eficiencia y el análisis preventivo.

Tabla 5. Roles y responsabilidades observados en la gestión de ausentismo

Categoría	Jefe de Personal	Key User
Uso de herramientas tecnológicas	Reporte inicial en sistema interno y registro en Google Sheets. No utiliza BI ni gráficos.	Uso de Excel para consolidar registros diarios, semanales y mensuales. Si utiliza gráficos.
Frecuencia en generación de reportes	Diario (ausentes en planta).	Diario, semanal y mensual a solicitud de gerencia RRHH
Capacitación y manejo de datos	Conoce el procedimiento de registro, pero sin formación en análisis básico.	Reconoce la importancia de transformar datos en información útil, manejo intermedio de análisis.
Flujo de validación y registro	Imprime reporte, verifica puestos vacíos en planta y registra motivos.	Verifica valores registrados, corrige espacios en blanco y clasificaciones.
Definición de roles y responsabilidades	Si en su descripción de puesto	Si en su descripción de puesto
Periodicidad de actualización	Inicial a las 7:30am y actualización a las 9:45am	Inicial a las 8:00am, actualización a las 10:00am, semanal consolidado los lunes 11:00am.
Nivel de automatización y gobernanza	Proceso mayormente manual, baja automatización.	Igual, dependencia de Excel, limitaciones en trazabilidad.
Monitoreo en tiempo real del ausentismo	No maneja valores globales ni tendencias, solo registros inmediatos.	A solicitud de gerencia; sin rutina de seguimiento proactivo.
Reacción ante picos de ausentismo	Actúa solo si gerencia lo solicita.	Actúa de forma reactiva
Acciones estratégicas	No desarrolla planes de acción, registro sin análisis preventivo.	Ha generado algunos planes reactivos, sin enfoque preventivo y solo en ocasiones sostenido.

Fuente: Elaboración propia (2025)

4.5.3 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

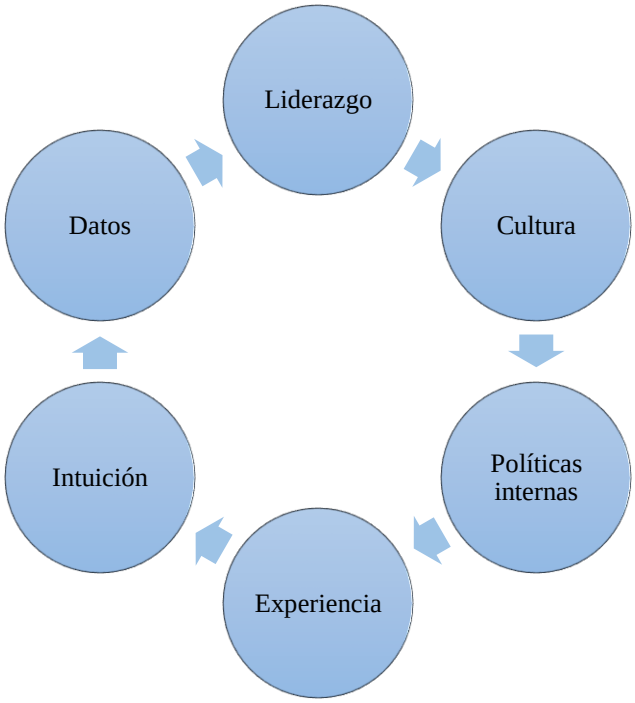


Figura 30. Factores que influyen en la toma de decisiones del director de RRHH

Fuente: Elaboración propia (2025)

La entrevista a profundidad con el director del área de Recursos Humanos permitió identificar que la toma de decisiones en el área no depende únicamente de los datos, sino que responde a un enfoque hibrido en el que juegan factores como el liderazgo, la cultura organizacional, las políticas internas, la experiencia y la intuición. Si bien reconoce la importancia de sustentar las decisiones en datos de manera sistemática, el director admite que el departamento aún no ha alcanzado un nivel de madurez analítica pleno. Esta realidad refleja que, en un contexto de mano de obra intensiva, las decisiones deben adaptarse a la dinámica cambiante del entorno, pero deja claro que aspira tener el 100% de respaldo en datos, de hecho, el uso de People Analytics es una iniciativa interna del área para tomar decisiones más acertadas.

Las limitaciones mencionadas por el director es que actualmente la información compartida no siempre es real ni precisa, la información cuando reportan ausencias son por interpretación, no por un criterio definido en RRHH sino en liderazgo en planta y suelen acomodar la información a conveniencia, mismos puestos de liderazgo no se involucran principalmente de alta gerencia, por su parte la dinámica de la organización con cambios de estilo en producción de 2 a 3 veces a la

semana, falta de capacitación y rotación influyen en el ausentismo.

Al consultar al director del área de recursos humanos sobre qué acciones estratégicas considera necesarias para fortalecer el uso de People Analytics en la empresa y consolidar una cultura organizacional basada en datos menciono en primer lugar el entrenamiento a todo el equipo con posiciones de liderazgo, segundo crear cultura e impulsar el deseo de manejar herramientas para aprovechar la ventajas que presenta el uso de People Analytics, tercero actualizar el equipo de cómputo para que pueda dar soporte con rapidez a las herramientas tecnológicas y por ultimo añade generar campañas robustas que muestren la necesidad y bondades del uso de People Analytics.

4.6 SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS

En conjunto los hallazgos muestran un uso operativo y reactivo de la información de ausentismo, el equipo de Recursos Humanos domina el registro diario, interactuando en las herramientas actuales de PPS, Excel y Google Sheets, pero persisten brechas de calidad como campos en blanco, variabilidad en campos libres y existe una tensión entre la rapidez que exige asignación y la precisión de la información. La revisión documental muestra el volumen y concentración del ausentismo, con casos críticos y motivos de ausencia predominantes, mientras la observación evidencia la baja automatización y roles diferenciados por el jefe de personal que realiza el registro principal y el key user que consolida, gráfica y reporta al director de RRHH.

La dirección de Recursos Humanos solicita datos y hay disposición de mejorar por parte del equipo, pero el uso de indicadores estratégicos es limitado y los planes de acción son pocos y no están institucionalizados. El director del área de Recursos Humanos describe una toma de decisiones hibrida, con datos, experiencia, cultura, políticas, liderazgo entre otros factores. Fija como ruta fortalecer capacitación, cultura analítica y tecnología para transitar a decisiones 100% sustentadas en datos como una iniciativa interna del departamento.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. En el uso actual de los datos de ausentismo en Recursos Humanos se concluye que el área cuenta con herramientas básicas como PPS, Excel, Google Sheets para sus registros, consultas y data consolidada y graficada. Estas herramientas funcionan de manera hibrida entre lo digital y lo manual, lo que aumenta el riesgo de inconsistencias en los registros. Aunque la mayoría del equipo revisa diariamente los registros y elabora reportes sencillos, persiste una orientación operativa y no estratégica, con un bajo uso de indicadores de valor agregado como la tasa de ausentismo o los días perdidos. El conocimiento y entendimiento del término de People Analytics es limitado lo que reduce la capacidad de usar datos estratégicamente con indicadores relevantes, el uso de People Analytics es descriptivo aún.

2. En los procesos de registro y control de ausentismo, los procedimientos son claros y estandarizados en cuanto a la clasificación de motivos de ausencia, pero presentan debilidades en la calidad de los datos por los espacios en blanco que dejan, por errores de digitación al momento de pasar del reporte impreso a Google Sheets, hay variabilidad en campos libres que no son tipo selección y una clasificación incorrecta para datos como mano de obra o tipos de pago. La revisión documental reflejo casos críticos de ausencia prolongadas en días alternos, alcanzando un empleado un máximo de 35 días, la observación directa evidencio la baja automatización y alta dependencia de procesos manuales. La tensión entre rapidez y calidad en el registro es un factor recurrente que limita la confiabilidad de la información.

3. Sobre la relación entre People Analytics y la toma de decisiones estratégica, los resultados muestran que el director del área de Recursos Humanos si solicita datos de ausentismo de forma constante, pero su utilización se concentra con fines operativos y no en la toma de decisiones para la mejora continua y enfoque preventivo. No hay propuestas de planes de acción recurrentes, están siendo generados únicamente por el director del área, y de manera irregular y reactiva por otros miembros. Proponer acciones no se encuentra formalizado ni sistematizado. El director de Recursos Humanos reconoce que las decisiones siguen siendo hibridas con factores de liderazgo, cultura, experiencia, datos e intuición, lo que refleja que aún no se ha alcanzado un nivel de madurez analítica que permita tomar decisiones sustentadas al 100% en datos.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Para fortalecer el uso estratégico de los datos de ausentismo se recomienda avanzar hacia un mayor aprovechamiento de indicadores estratégicos como tasa de ausentismo y días perdidos, superando la actual dependencia en métricas operativas como ausencias injustificadas o llegas tarde. Para ello es necesario que se implementen programas de capacitación en People Analytics que permitan al equipo de Recursos Humanos comprender y aplicar el valor agregado de la información, así como migrar gradualmente a herramientas de análisis más integradas como por ejemplo Power BI que reduzcan la fragmentación entre lo digital y lo manual.

2. En cuanto a mejorar la calidad y reducir inconsistencias en los registros se recomienda reforzar los controles de validación y disminuir la dependencia de procesos manuales. Esto implica estandarizar los campos de registro como la mano de otra, tipo de pago y puestos, también capacitar al equipo de Recursos Humanos en buenas prácticas de digitación y asignar responsables para la verificación oportuna de errores. Además, se sugiere automatizar parte de los flujos de validación y consolidación de datos con el fin de evitar tensiones entre rapidez y calidad, asegurando que la información utilizada en reportes y decisiones sea confiable y completa.

3. Para el uso de People Analytics en toma de decisiones estratégicas se recomienda institucionalizar y formalizar un proceso interno que promueva la generación de planes de acción basados en datos y su respectivo seguimiento. Esto incluye involucrar a lideres y jefaturas en el análisis, definir protocolos claros para evaluar la efectividad de las medidas implementadas y fomentar una cultura de mejora continua. Asimismo, es necesario sensibilizar a la alta dirección sobre la importancia de fortalecer la madurez analítica del área, con el objetivo de transitar de decisiones hibridas hacia decisiones sustentadas en datos en un 100%.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Estrategia para el fortalecimiento del uso de People Analytics en la gestión del ausentismo mediante capacitación, tableros dinámicos en Power BI y protocolos de acción en el área de Recursos Humanos.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El diagnóstico realizado evidenció que el área de Recursos Humanos se encuentra en un nivel incipiente de uso de People Analytics, con predominio de registros manuales, reportes básicos y un enfoque más operativo que estratégico. Las barreras identificadas son falta de capacitación, baja automatización y ausencia de protocolos claros para el uso de datos en la toma de decisiones, todo lo anterior limitan la capacidad del área para gestionar el ausentismo de manera preventiva.

En este sentido, la propuesta busca dar respuesta inmediata al problema central de la investigación, la baja utilización estratégica de los datos de ausentismo en la toma de decisiones. Para ello se plantea un plan integral en tres ejes; primero a la capacitación del personal de RRHH en People Analytics con énfasis en indicadores estratégicos. Segundo a la implementación de tableros dinámicos de Power BI que permitan la visualización y el análisis preventivo de ausencias. Tercero a la creación de protocolos formales que regulen el uso de datos en la propuesta, seguimiento y evaluación de planes de acción.

La propuesta es congruente con los objetivos de la investigación y responde al marco teórico de la madurez analítica de Davenport y Harris (2007), que destaca la necesidad de avanzar de un nivel descriptivo a uno predictivo y estratégico en el uso de los datos de RRHH.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

Los objetivos tanto general como específicos se presentan a continuación:

6.3.1 Objetivo General:

Implementar un plan de fortalecimiento de People Analytics en el área de Recursos Humanos para mejorar la gestión de ausentismo y su impacto en la toma de decisiones estratégicas.

6.3.2 Objetivos específicos:

1. Diseñar e implementar un programa de capacitación en People Analytics dirigido al equipo de Recursos Humanos, con énfasis en indicadores estratégicos de ausentismo.
2. Implementar y poner en marcha tablero dinámico en Power BI, acompañados de un manual de uso y sesiones de capacitación.
3. Establecer protocolos formales para la utilización de datos en la propuesta, seguimiento y evaluación de planes de acción frente al ausentismo.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

La propuesta consiste en la implementación de un modelo de People Analytics aplicado a la gestión del ausentismo en la empresa manufacturera, con el fon de pasar de un enfoque operativo y reactivo a un enfoque estratégico y predictivo.

Lo que se realizará es integrar de manera sistemática los registros de ausencia en una plataforma unificada, aplicar indicadores clave estandarizados y fortalecer la capacidad analítica del equipo de Recursos Humanos. Para lograrlo se proponen 3 acciones principales:

1. Diseño e implementación de un programa de capacitación sobre People Analytics, donde se elaborará un plan de formación dirigido al equipo de Recursos Humanos, haciendo énfasis en la comprensión de indicadores estratégicos de ausentismo como la tasa general, días promedios por empleado, reincidencias, motivos principales. La capacitación se desarrollará mediante talleres teóricos y prácticos, con guías de apoyo, garantizando que todo el equipo conozca un lenguaje común y competencias básicas en análisis de datos.
2. Se construirá un tablero interactivo que integre los registros de ausentismo provenientes de las distintas fuentes como ser el sistema interno PPS, Excel y registros físicos. El tablero tendrá indicadores clave estandarizados. Permitirá monitorear ausentismo en tiempo real, identificar tendencias por planta, puesto y motivo. Se generarán reportes automáticos que permitirán auditoria y toma de decisiones. Como complemento y para asegurar la continuidad del uso ante rotaciones se elaborará un manual de usuario y se impartirán sesiones de capacitación para asegurar el uso adecuado de la herramienta.

3. Establecimiento de protocolos formales para planes de acción, se definirán los lineamientos y procedimientos que orienten al equipo de Recursos Humanos en la propuesta, seguimiento y evaluación de medidas de medidas frente al ausentismo. Los protocolos incluirán criterios para revisar indicadores críticos, mecanismos de validación de datos y un esquema de retroalimentación continua que aseguré que cada plan de acción este respaldado por información confiable y se evalué de manera sistemática su impacto.

Metodológicamente la propuesta se sustenta en el modelo de madurez analítica de Davenport y Harris (2007) , el cual plantea 5 niveles de evolución del uso de la analítica dentro de una empresa: primer nivel analítica básica, segunda analítica fragmentada, tercera analítica aspiracional, cuarto analítica corporativa y quinto analítica competitiva. Según los resultados del diagnóstico, el área de Recursos Humanos se encuentra entre los niveles 1 y 2 ya que el registro de ausentismo se centra en el cumplimiento de planillas y reportes operativos, con procesos fragmentados entre diferentes herramientas. Sin embargo, también se identificaron elementos incipientes del nivel 3 como capacitaciones iniciales y disposición a mejora registros. En la propuesta se busca llevar al departamento de Recursos Humanos a un nivel 4 de madurez analítica mediante los 3 objetivos específicos.

6.4.2 DESARROLLO

Para el objetivo específico 1:

- Plan de capacitación en People Analytics que consistirá en un documento estructurado que define competencias a desarrollar, contenidos, cronograma, metodología detallada de talleres prácticos, sesiones virtuales, casos de estudio.
- Módulos de formación en indicadores de ausentismo ya como material didáctico con guías de cálculo e interpretaciones de tasa de ausentismo, días promedios de ausencia, porcentaje de ausencias justificadas e injustificadas
- Manual de People Analytics aplicado al ausentismo, un documento técnico de ejemplos de uso real, dirigido al equipo de Recursos Humanos, que serva como referencia permanente.

Para el objetivo específico 2:

- Tablero de control en Power BI, herramienta interactiva con visualizaciones de indicadores clave como el ausentismo total, tendencias por área, puesto, motivos recurrentes y casos críticos.
- Manual de usuario del tablero, un documento técnico con la explicación del paso a paso del uso de filtros, navegación y exploración de reportes y la lectura de indicadores.
- Sesiones de capacitación en el uso del tablero, un plan de entrenamiento de 2 a 3 sesiones cortas para asegurar que el equipo pueda interpretar y utilizar los resultados en la toma de decisiones.
- Guía de documentación de procesos analíticos, la estandarización de pasos para la alimentación de datos, actualizaciones del tablero y validación de los registros, para garantizar la sostenibilidad de su uso en el tiempo.

Para el objetivo específico 3

- Protocolo institucional de uso de datos de ausentismo, un documento narrativo que defina que indicadores se revisan, en que periodicidad, quienes son los responsables y como se documentan la toma de decisiones.
- Formato de propuesta de planes de acción, plantilla para el equipo de Recursos Humanos estandarizado, para que planteen acciones preventivas.
- Guía de seguimiento y evaluación de planes de acción, con indicadores de porcentaje de disminución de ausencias después de campañas específicas, cumplimiento de actividades planificadas.
- Análisis de riesgos asociados al ausentismo: identificación de factores críticos y lineamientos para mitigarlos.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Con la finalidad de evaluar la eficiencia y eficacia de la propuesta, se establecen indicadores que puedan medir el cumplimiento.

Tabla 6. Medidas de Control

Objetivo	Indicador	Fórmula	Frecuencia	Herramienta recolección	Límite aceptable
1. Capacitación en People Analytics	% de cumplimiento del plan de capacitación	(Sesiones ejecutadas / Sesiones planificadas) × 100	Trimestral	Reportes de asistencia	≥ 90%
	Nivel de satisfacción del personal capacitado	Promedio en encuestas (escala 1–5)	Al finalizar cada módulo	Encuesta digital (Google Forms)	≥ 4/5
	Mejora en conocimiento de indicadores de ausentismo	(Post – Pre) / Pre × 100	Antes y después del programa	Prueba diagnóstica	≥ 20% de incremento
2. Implementación del tablero Power BI	% de uso del tablero por RRHH	(Usuarios activos / Usuarios con acceso) × 100	Mensual	Registro de accesos Power BI	≥ 80%
	Tiempo promedio para generar reportes	Minutos antes vs. después	Semestral	Registro de procesos internos	Reducción ≥ 30%
3. Protocolos de uso de datos en planes de acción	% de planes de acción documentados bajo protocolo	(Planes que cumplen protocolo / Total planes) × 100	Semestral	Revisión documental	≥ 85%
	Seguimiento a planes implementados	(Planes con evaluación / Total ejecutados) × 100	Semestral	Formato de seguimiento	≥ 80%
	Reducción del ausentismo en áreas críticas	(Tasa inicial – Tasa final) / Tasa inicial × 100	Trimestral	Tablero Power BI y reportes internos	≥ 10% en un semestre

Fuente: Elaboración propia (2025)

Los indicadores que se presentan constituyen un mecanismo integral de evaluación de la propuesta, permitirán realizar un monitoreo integral del cumplimiento de metas como la calidad de los procesos y el impacto en la reducción de ausentismo.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Un cronograma es un calendario donde se definen los tiempos en que se realizará un proyecto, permite ordenar el conjunto de actividades a realizar, ayuda a programarse para cada fecha específica según la actividad a realizar.

Tabla 7. Cronograma de implementación de la propuesta

No. Fase	Actividad	Responsable	Año 2025					Año 2026					
			Sep		Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Fase 1. Preparación	1. Presentación y aprobación de la propuesta	Director RRHH	x										
	2. Conformación del equipo de proyecto y asignación de roles	Director RRHH / Key User	x	x									
	3. Depuración de registros históricos de ausentismo	Key User	x	x									
Fase 2. Capacitación y sensibilización	4. Diseño del programa de capacitación	Consultor / Key User/ Director RRHH		x									
	5. Primer jornada: indicadores estratégicos de ausentismo	Key User/Director RRHH		x	x								
	6. Taller de sensibilización en cultura de datos	Consultor			x								
Fase 3. Desarrollo de herramientas	7. Diseño del tablero en Power BI	Key User / Soporte TI			x	x	x						
	8. Elaboración del manual de uso del tablero	Key User				x	x						
	9. Prueba piloto del tablero	Key User / Jefe de Personal				x	x	x					
Fase 4. Protocolos de gestión	10.Redacción de protocolos formales	Director RRHH					x	x					
	11. Validación y ajustes de protocolos	Jefes de Personal / Key User/ Director RRHH						x	x				
	12. Oficialización y comunicación interna	Director RRHH							x				
Fase 5. Implementación operativa	13. Segunda jornada de capacitación: uso avanzado de tablero	Consultor / Key User							x	x			
	14. Implementación del tablero	Key User							x	x	x		
	15. Aplicación de protocolos frente a ausentismo	Director RRHH / Jefes de Personal							x	x	x		
Fase 6. Evaluación y ajustes	16. Medición de indicadores de control (eficacia y eficiencia)	Key User / Analista RRHH								x	x		
	17. Encuesta de satisfacción y retroalimentación	Director RRHH									x	x	
	18. Presentación de informe final	Director RRHH / Consultor										x	x

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

Tabla 8. Presupuesto de la implementación de propuesta

Categoría de gasto	Descripción	Costo estimado	Costo estimado
Recursos Humanos (tiempo dedicado)	Horas adicionales del equipo RRHH y Key User para preparación y seguimiento	$ 3,000.00	L 78,420.00
Capacitaciones y jornadas de formación	Dos jornadas iniciales + 1 avanzada sobre indicadores y uso del tablero	$ 2,500.00	L 65,350.00
Asesoría especializada en People Analytics	Consultoría externa para diseño metodológico y validación de tablero	$ 4,000.00	L 104,560.00
Materiales y manuales de usuario	Diseño, impresión y digitalización de guías prácticas para el equipo	$ 800.00	L 20,912.00
Tecnología – Power BI (optimización)	Aprovechamiento real de licencias ya existentes / si se requieren ajustes locales	0 (si ya están cubiertas)	L -
Tecnología – Hardware / Internet	Mejora en equipos de cómputo y conexión para asegurar estabilidad	$ 2,500.00	L 65,350.00
Otros gastos operativos	Reuniones, logística de talleres, soporte técnico	$ 1,200.00	L 31,368.00
Total inversión estimada		$ 14,000.00	L 366,960.00

Fuente: Elaboración propia (2025)

ROI esperado

Los beneficios proyectados se originan en primer lugar de la reducción del ausentismo en un 5%, meta conservadora basada en el diagnostico de 7,226 ausencias en seis meses. Una disminución equivalente a 361 ausencia, con un costo de L 1,000 por ausencia considerando el salario diario, cargas al resto de líneas y perdida de la productividad, representaría un ahorro de aproximadamente L 361,000/$13,800. En segundo lugar, se contempla el aprovechamiento pleno de las licencias de Power BI, que actualmente se pagan, pero no todos los colaboradores lo utilizan. Al asegurar su uso se optimiza una inversión anual de alrededor L 26,000/$1000. Tercero la

eficiencia en tiempos de análisis y reportes, donde se proyectan 5 personas del equipo de Recursos Humanos ahorren al menos 10 horas mensuales en reprocesos, lo equivalente a L150,000/$5,750.

En conjunto se estima un beneficio de aproximadamente L537,000/$20,550 en el primer año de implementación, lo que refleja una viabilidad económica de la propuesta.

$$ROI = \frac{Beneficio\ proyectado - inversión}{Inversión} \text{ X } 100$$

$$ROI = \frac{20{,}550 - 14{,}000}{14{,}000} \text{ X } 100 = 46.8\%$$

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 9. Concordancia de segmentos de la tesis con la propuesta

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos
Diagnóstico del uso de People Analytics en la gestión del ausentismo en una empresa manufacturera durante I semestre 2025	Analizar el uso de People Analytics en la toma de decisiones sobre el ausentismo en una empresa manufacturera en Tegucigalpa durante el primer semestre del 2025, identificando herramientas disponibles (Excel, Power BI, Power Query u otras), evaluando su desempeño con criterios de calidad de datos (completitud, consistencia, oportunidad), gobernanza (roles, catálogos, periodicidad) y nivel de automatización.	1. Identificar cómo se están utilizando los datos de ausentismo en el área de recursos humanos bajo el enfoque de People Analytics.	Modelo de Madurez Analítica (Davenport & Harris, 2007), Teoría del Análisis Predictivo (Provost & Fawcett, 2013)	Uso de People Analytics con dimensiones en el uso de herramientas tecnológicas, frecuencia en generación de reportes y capacitación en análisis de datos.	La población objeto de este estudio está conformada en la parte cuantitativa por los 20 colaboradores que integran el área de Recursos Humanos y en registros administrativos de ausencia el 100% de la plantilla, aprox 2,900 colaboradores. Por su parte cualitativa jefe de personal, key user y director de RRHH.	Encuesta digital, revisión documental, entrevista a profundidad y guía de observación	El equipo de RRHH conoce poco el concepto de People Analytics y lo aplica de manera limitada. - Predomina un enfoque operativo y descriptivo en manejo de los datos. - Existen barreras como falta de tiempo, capacitación y herramientas. El equipo de RRHH muestra disposición para mejorar registros y procesos.	Estrategia para el fortalecimiento del uso de People Analytics en la gestión del ausentismo mediante capacitación, tableros dinámicos en Power BI y protocolos de acción en el área de Recursos Humanos.	1. Diseñar e implementar un programa de capacitación en People Analytics dirigido al equipo de Recursos Humanos, con énfasis en indicadores estratégicos de ausentismo.
		2. Analizar los procesos de registro y control del ausentismo considerando el flujo de validación, los roles y responsabilidades, los tiempos de ciclo, gobernanza de los datos y el nivel de automatización.		Procesos de registro y control de ausentismo con dimensiones en flujo de validación, roles y responsabilidades, tiempos de ciclo, nivel de automatización y gobernanza.			Los registros combinan sistemas digitales y validaciones manuales. -Persisten errores y espacios en blanco que comprometen la calidad y confianza en los datos. Se prioriza la rapidez sobre la calidad.		2. Implementar y poner en marcha tablero dinámico en Power BI, acompañados de un manual de uso y sesiones de capacitación.
		3. Determinar la relación entre el uso de People Analytics y la toma de decisiones estratégicas sobre el ausentismo.		Gestión del ausentismo con dimensiones en nivel de ausentismo, reacción ante picos de ausentismo y acciones estratégicas.			El director de RRHH solicita datos de ausentismo, pero principalmente para fines operativos como procesos disciplinarios o pagos. - No existe protocolo formal para presentar y seguimiento a planes de acción. -Hay consciencia del potencial de los datos, pero falta consolidar un uso estratégico		3. Establecer protocolos formales para la utilización de datos en la propuesta, seguimiento y evaluación de planes de acción frente al ausentismo.

Fuente: Elaboración propia (2025)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arévalo, M. (26 de junio de 2025). *People Analytics y la experiencia del empleado: claves para una conexión esencial*. Obtenido de buk: https://www.buk.co/blog/people-analytics-y-experiencia-del-empleado

Bernal Torres, C. A. (2022). *Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Quinta edición colombiana.* Pearson Educación.

BLS. (29 de 01 de 25). *Estadísticas de la fuerza laboral de la Encuesta de población actual.* Obtenido de U.S. Bureau of Labor Statistics: https://www.bls.gov/cps/cpsaat47.htm

Chiavenato, I. (2009). *dministración de recursos humanos (9.ª ed.).* McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *El capital humano de las organizaciones 9na edición.* McGraw-Hill Interamericana.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: Inteligencia competitiva para ganar.* Harvard Business School Publishing.

edThread Research & Insight222. (2022). *People Analytics trends 2022: Impacting business value*. Obtenido de https://8330146.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8330146/Insight222%2BResearch%2BPeople%2BAnalytics%2BTrends%2B2022%2BImpacting%2BBusiness%2BValue.pdf

Enable-HR International. (4 de noviembre de 2024). *People Analytics: La clave para la transformación de RRHH*. Obtenido de Enable-HR International: https://enable-hr.com/docs/people-analytics-the-key-to-hr-transformation-by-enable-hr-international

Etecé, E. (julio de 2025). Obtenido de Fuentes de información: https://concepto.de/fuentes-de-informacion/

George, D., & Mallery, P. (01 de 01 de 2003). *SPSS for Windows Step-by-Step: A Simple Guide and Reference, 14.0 update (7th Edition).* Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/234827666_SPSS_for_Windows_Step-by-

Step_A_Simple_Guide_and_Reference_140_update_7th_Edition

ID Digital School. (06 de 03 de 2024). *People Analytics, qué es y cuáles son sus beneficios en RRHH*. Obtenido de https://iddigitalschool.com/people-analytics-que-es-y-cuales-son-sus-beneficios-en-rrhh/

Kondeti, M., & Reddy, N. (2024). Impact of HR Analytics on Employee Retention and Engagement in IT Companies. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 2923-2929. doi:https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i1.2024.3143

LARA AI. (01 de 08 de 2024). *Ventajas del análisis predictivo en RRHH y cómo aprovecharlo.* Obtenido de https://www.meetlara.ai/blog/an%C3%A1lisis-predictivo-rrhh

Marafon, D. (30 de 06 de 2025). *¿Cómo mejorar el control de ausentismo dentro de la empresa?* Obtenido de https://es.checklistfacil.com/blog/control-de-ausentismo/

Martins, J. (16 de agosto de 2025). *Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto*. Obtenido de ASANA: https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi

MK Business Solutions. (2025). *Reporte Semestral de ausentismo, enero–junio 2025.* Tegucigalpa.

Nubank. (22 de julio de 2020). *Nubank*. Obtenido de Los Analistas de Datos de Nubank ahora se llaman Ingenieros Analíticos: https://building.nubank.com/es/los-analistas-de-datos-de-nubank-ahora-se-llaman-ingenieros-analiticos/

People Analytics Trends. (2024). *Impacting Business Value*. Obtenido de Insight222: file:///C:/Users/Prueb/Zotero/storage/7SZC4BZ2/Insight222+Research+People+Analytics+Trends+2022+Impacting+Business+Value.pdf

Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data science for business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking.* O'Reilly Media.

Retail, P. (16 de octubre de 2022). *Madurez analítica: Definiciones y sus 5 etapas.* Obtenido de teamcore: https://www.teamcore.net/es/articulos-estrategias/madurez-analitica-definiciones-

y-sus-5-etapas/

Sarabia Orihuela, C. A. (enero de 2025). *LA CONSISTENCIA METODOLÓGICA EN LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Una aproximación metodológica al respecto.* Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/387728229_LA_CONSISTENCIA_METODOLOGICA_EN_LOS_TRABAJOS_DE_INVESTIGACION_Una_aproximacion_metodologica_al_respecto

School, ID Digital. (6 de marzo de 2024). *People Analytics, qué es y cuáles son sus beneficios en RRHH*. Obtenido de https://iddigitalschool.com/people-analytics-que-es-y-cuales-son-sus-beneficios-en-rrhh/

Serrano, J. Y. (2022). *MARCO PARA LA CONSTRUCCION DE SISTEMAS DE GOBERNANZA DE DATOS EN ENTORNOS DE INDUSTRIA 4.0*. Obtenido de file:///C:/Users/Prueb/Downloads/Tesis%20JRYS.pdf

SHRM. (2023). *SHRM State of the Workplace Report*. Obtenido de https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/2023-2024-State-of-the-Workplace-Report.pdf

Softland. (01 de 08 de 2025). *People Analytics Software: La clave para una gestión inteligente del talento.* Obtenido de https://softland.com/cr/people-analytics-software

UNIR. (04 de 02 de 2022). *El análisis del entorno de una empresa y su importancia.* Obtenido de https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/analisis-del-entorno-empresa

University of Houston. (13 de diciembre de 2024). *Bibliotecas de la Universidad de Houston.* Obtenido de ¿Qué son las fuentes primarias?: https://guides.lib.uh.edu/primarysources

ANEXOS

Guía de Observación

Objetivo de la observación: Analizar cómo se registran, validan y utilizan los datos de ausentismo en el área de Recursos Humanos de la empresa manufacturera, identificando prácticas, tiempos, herramientas y roles involucrados en el proceso.

1. Datos Generales

Fecha:	
Hora:	
Área/Sección observada:	
Responsable del proceso en observación:	

2. Categorías de Observación (alineadas con las variables)

Categoría	Indicador	Evidencia observada

3. Observaciones Abiertas

_____
_____
_____
_____

Guía de Entrevista a Profundidad

Dirigida al director de Recursos Humanos

Objetivo

Conocer la visión directiva sobre el uso de People Analytics en la gestión del ausentismo, indagando sobre su relevancia estratégica, las barreras percibidas y las perspectivas de desarrollo futuro.

Preguntas

1. ¿El uso de People Analytics es una iniciativa interna del departamento de Recursos Humanos o cuenta con apoyo directo de la Dirección General de la empresa?

_____
_____
_____

2. ¿Considera que las decisiones en su gestión están 100% sustentadas en datos, o además influyen su experiencia en Recursos Humanos, la dinámica de la manufactura y la intuición profesional en el día a día?

_____
_____
_____

3. ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones actuales para aprovechar mejor los datos de ausentismo en el área de Recursos Humanos?

_____
_____
_____

4. Mirando hacia el futuro, ¿qué acciones estratégicas considera necesarias para fortalecer el uso de People Analytics en la empresa y consolidar una cultura organizacional basada en datos?

_____
_____
_____

Encuesta

Uso de People Analytics en RRHH para Gestionar el Ausentismo

Esta encuesta es anónima y busca conocer cómo usamos la información en RRHH para entender y reducir el ausentismo. No se evaluará a personas, sino procesos y necesidades.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. **Cargo o área en Recursos Humanos ***
    - Capacitación
    - Reclutamiento y Selección
    - Relaciones Laborales
    - Cumplimiento
    - Dirección
2. **Antigüedad en Recursos Humanos *** • Menos de 3 meses
    - 3 a 6 meses
    - 6 a 12 meses
    - 1 a 3 años
    - 3 a 5 años
    - Más de 5 años
3. **Nivel de estudios alcanzado ***
    - Secundaria
    - Bachillerato/Técnico en curso
    - Bachillerato/Técnico completo
    - Universidad en curso
    - Universidad completa
    - Posgrado en curso
    - Posgrado completo
4. **¿Ha trabajado anteriormente en el área de Recursos Humanos? ***
    - Sí
    - No

5. **¿Es este su primer empleo? ***

   - Sí
   - No

6. **Edad ***

   - 18 a 24 años • 25 a 31 años
   - 32 a 38 años
   - 39 años o más

7. **Antes de esta encuesta, ¿había escuchado el término People Analytics? *** (Sí responde si el formulario mostrará en automático pregunta 7.1 y 7.2, si responde No, dará un bloque informativo de que es People Analytics y luego llevará a la pregunta

7.2)

   - Sí
   - No

   7.1 ¿Dónde escuchó el termino de People Analytics? Si su respuesta es Otro, especifique. *

      - En el trabajo
      - En redes sociales
      - Universidad
      - En un curso, taller o capacitación • Otro:

   7.2 ¿Qué tanto entiende el término People Analytics? *

      - Nada
      - Poco
      - Mucho
      - Totalmente

8. **¿Usted tiene claridad sobre dónde consultar los registros de ausencias y sus motivos? ***

   - Sí
   - No

8.1 Por favor, indique la razón de su respuesta*

_____

9. ¿Usted elabora reportes sencillos de ausentismo por sí mismo(a)? *

- Sí
- No

9.1 Por favor, indique la razón de su respuesta *

_____

10. ¿En su área la jefatura solicita datos de ausentismo para tomar decisiones? *

- Sí
- No

10.1 Por favor, indique la razón de su respuesta *

_____

11. Cuando aumentan las ausencias, ¿Usted sabe qué indicador debe revisar primero? *

- Sí
- No

11.1 Por favor, indique la razón de su respuesta *

_____

12. Después de implementar acciones, ¿usted revisa si el ausentismo disminuyó? *

- Sí
- No

12.1 Por favor, indique la razón de su respuesta*

_____

13. ¿Ha propuesto plan de acción para reducir los principales motivos de ausentismo? *

- A veces
- Siempre

- Nunca

13.1 Por favor, indique la razón de su respuesta *

_____

14. Usted está preparando planilla y detecta 24 ausencias. ¿Qué haría primero? * • Reportar a la jefatura inmediata

- Revisar el reporte de ausentismo por turno/área y los motivos de esas 24 ausencias.
- Llamar a las 24 personas sin revisar registros, pero para tener mayor detalles.
- Enviar un comunicado general a toda la planta.
- Otro: _____

15. Una persona tuvo 3 ausencias en 4 semanas. ¿Qué haría primero? *

- Revisar su historial y motivos; hablar con la persona y su jefe directo.
- Suspenderla de inmediato.
- Revisar a detalle más tarde.
- Otro:

16. Se implementó una nueva medida para reducir ausencias (ejemplo más cupos en citas médicas de clínica empresa). ¿Cómo verificaría si funcionó? *

- Preguntar a las otras plantas
- Revisar historial y motivos
- Asumir que funcionó porque la planilla tiene menos ausentes
- Otro:_____

18. ¿Qué utiliza para registrar o consultar ausentismo? *

- Papel (Formato Impresos)
- Excel
- Hoja de Cálculo en Google
- PPS
- Otro:

19. ¿Cuál es la frecuencia con la que revisa ausentismo? *

- Diario

- Semanal
- Mensual
- Cuando mi jefe lo pide

19.1 Describa como revisa ausentismo *

_____

20. ¿Qué indicadores de ausentismo utiliza o reconoce? (Puede marcar más de uno) *

- Tasa de ausentismo
- Días perdidos
- Motivos principales
- Ausencias injustificadas
- Llegadas tardes

21. Marque si en su trabajo aplica lo siguiente: * Si, No, No sabe

- ¿Tiene un tiempo asignado solo para revisar datos?
- ¿Ha recibido capacitación para usar reportes?
- ¿Tiene acceso a los datos de ausentismo
- ¿Los motivos de ausencia están estandarizados?

22. ¿El tiempo disponible para revisar datos de ausentismo es suficiente? *

- Nada de acuerdo
- Poco de acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

22.1 Por favor, indique la razón de su respuesta *

_____

23. ¿El registro de ausencias en su área se realiza de manera rápida, aunque a veces pueda afectar la calidad del registro? *

- A veces
- Siempre
- Nunca

23.1 Por favor, indique la razón de su respuesta *

_____

24. ¿En los registros suelen quedar espacios en blanco o errores? *

- A veces
- Siempre
- Nunca

24.1 Por favor, indique la razón de su respuesta *

_____

25. El análisis de ausentismo se realiza más por planilla/auditorías que como práctica de mejora continua *

- Sí
- No
- No sé

25.1 Por favor, indique la razón de su respuesta *

_____

26. ¿Qué le dificulta estudiar sus datos de ausentismo? *

- Falta de tiempo
- Falta de capacitación
- Falta de acceso
- No sé qué indicador ver
- Herramientas lentas

27. ¿En su área se valora usar datos para la toma de decisiones? *

- Sí
- No
- No se

28. ¿Está dispuesta/o a registrar mejor los motivos de ausencia? *

- Sí
- No

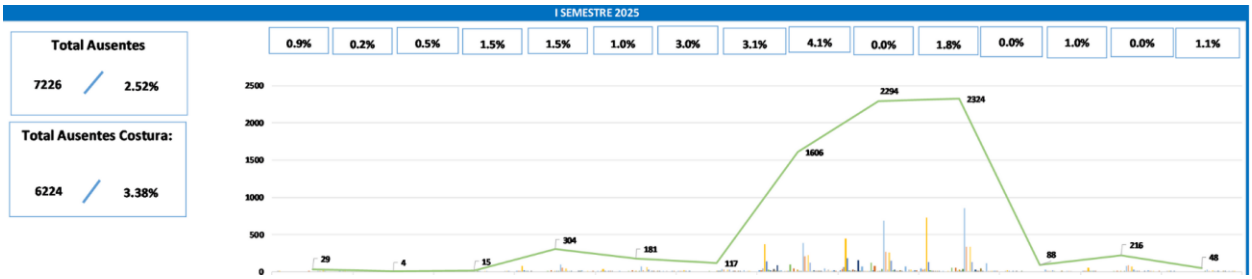
29. ¿Qué necesita para usar mejor los datos de ausentismo (herramientas, tiempo, capacitación, apoyo)? *

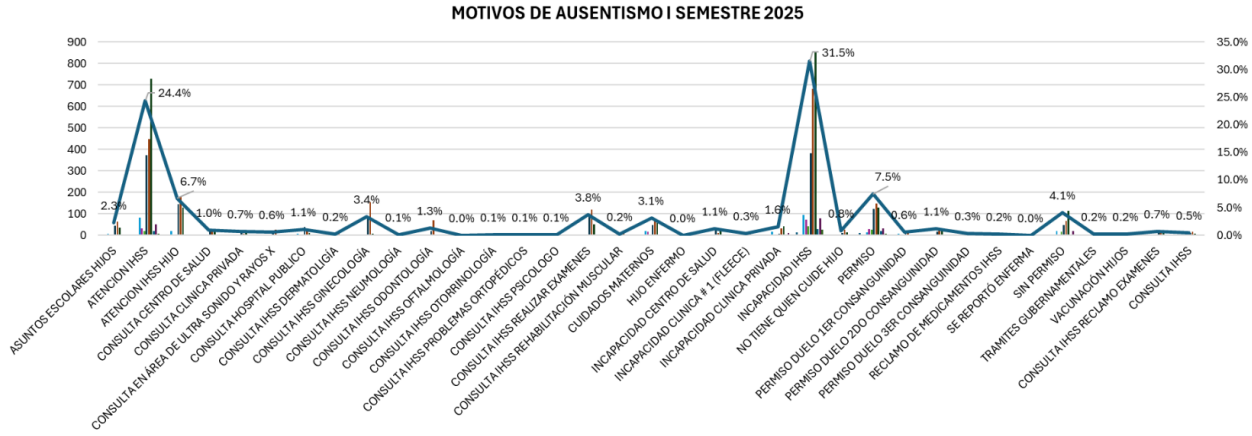
_____

30. ¿Qué le dificulta registrar o analizar datos de ausentismo en su área? *

_____

Revisión Documental





AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO

Señores

CENTRO DE RECURSOS PARA **EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)

Estimados Señores:

Yo, Michelle Sarahi Salvador Martínez de Tegucigalpa, autor del trabajo de postgrado titulado: Diagnóstico del uso de People Analytics para gestión del ausentismo en una empresa manufacturera, primer semestre 2025, presentado y aprobado en 2025, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección Estratégica de Personas y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.

2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de Tegucigalpa, a los ___ días del mes de octubre del año 2025.

Michelle Sarahi Salvador Martínez

12423082

*** La autorización firmada se encuentra adjunta a mí expediente**