

Trabajo de grado en la modalidad de
Proyecto Líder
(Trabajo correlacionado con la Práctica Profesional)

Power BI como solución tecnológica para la gestión de la información en el proceso de Liberaciones de Vacantes en Gestión Humana de Claro Colombia

Juan David Chaves Osorio (a)

Edwin Alexander Torres Llanos (b)

(a)Estudiante de Administración

*(b) Profesor Docente-Monitor de Taller de Grado, Departamento de Administración
Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia*

1. Abstract

In this research we wanted to answer the question How does a technological tool contribute to the processes of information management in control and feedback, to improve decision-making regarding vacancy releases in Claro Colombia? To answer this question, the two areas responsible for developing and managing the process under analysis, were engaged, which are: the Human Management Support and Operation Coordination and the Business Partners. The technology tool selected was Power BI, which sought to contribute to the management of vacancy release information and to provide control and feedback for decision-making in that task. In order to achieve the above, it began with the execution of a survey to the areas involved, to know the satisfaction with the management of information in the releases, and depending on the results, organize some meetings between the areas to create a dashboard in Power BI, which shows in an orderly and specific way, the information of the releases. This could benefit Business Partners in the decision-making aspect of the process, or the demands of high management. As the results of the survey showed a nonconformity among respondents, it was decided to proceed with the implementation of the Power BI proposal.

Keywords: Power BI, information management, decision-making, control, human resources

2. Resumen

En esta investigación se quiso responder a la pregunta ¿De qué manera una herramienta tecnológica, contribuye a los procesos de la gestión de la información en el control y retroalimentación, para la mejora en la toma de decisiones respecto a las liberaciones de vacantes en Claro Colombia? Para responder a dicha cuestión, se involucraron a las dos áreas que se encargan de desarrollar y administrar el proceso bajo análisis, las cuales son:

la Coordinación Soporte y Operación de Gestión Humana y los Business Partners. La herramienta tecnológica seleccionada fue Power BI, y con esta, se buscaba contribuir a la gestión de la información de las liberaciones de vacantes y aportar al control y retroalimentación para la toma de decisiones en esa tarea. En aras de lograr lo mencionado, se inició con la ejecución de una encuesta a las áreas involucradas, para saber la satisfacción que se tenía con la gestión de la información en las liberaciones, y dependiendo de los resultados, organizar unas reuniones entre las áreas para dar creación a un tablero de visualización de datos en Power BI, que muestre de manera ordenada y específica, la información de las liberaciones. De esta forma, se podría beneficiar a los Business Partners en el aspecto de la toma de decisiones frente al proceso, o las demandas de las altas direcciones. En vista de que los resultados de la encuesta arrojaron una inconformidad entre los encuestados, se decidió proceder con la puesta en práctica de la propuesta de Power BI.

Palabras clave: Power BI, gestión de la información, toma de decisiones, control, recursos humanos

3. Dimensión de la Entidad

Claro Colombia, conocida anteriormente como Telmex o Comcel, es una operadora de telefonía (móvil-fija), internet y televisión, la cual es una subsidiaria del grupo mexicano América Móvil. Actualmente es la compañía con mayor presencia en todo el país a la hora de prestar estos servicios, estando en 1113 municipios, con más de 29 millones de usuarios y 5421 empleados.

Claro Colombia divide su actividad en tres unidades de negocios, las cuales son: Unidad negocio Personas, que se encarga de prestar los servicios móviles y servicios hogares, es decir, todo lo que tiene que ver con los planes de telefonía móvil y planes de internet-televisión; la siguiente es la Unidad Negocio, la cual atiende a hoteles, personas independientes, restaurantes, bares, negocios de barrio e instituciones educativas. A estos sectores les ofrecen los servicios de voz, televisión, internet, datos, cloud, móvil y el IOT (Internet of the Things).

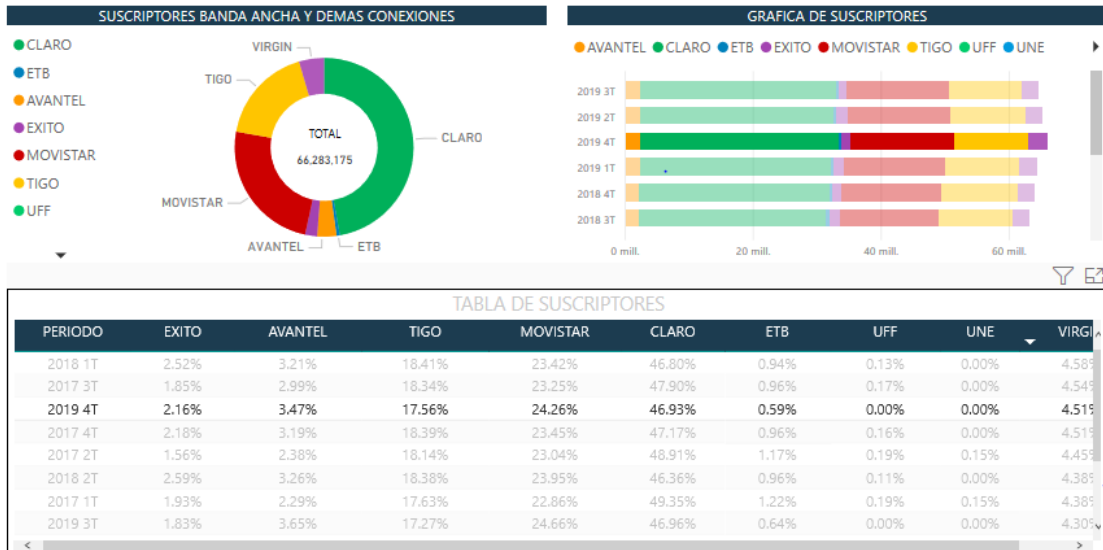
Por último, está la Unidad de negocio Empresas, la cual se enfoca en empresas de sectores tales como, la salud, el financiero, de logística, hidrocarburos, gobierno, retail y noticias de interés. A estos les brinda servicios de voz, datacenter, seguridad, conectividad, cloud, servicios TI, colaboración y video, movilidad y el IOT. Adicionalmente, también da soluciones de comunicación, customer experience y productividad. Pese a que sus competidores ofrecen servicios muy parecidos, Claro se destaca por su innovación tecnológica en el mercado.

A pesar de que sus principales competidores ofrecen los mismos servicios (como se verá más adelante), Claro se destaca por encima de ellos porque no solo quiere ser vista como una empresa del sector de telecomunicaciones, sino como una organización que se centra en la innovación y en el ofrecimiento de soluciones tecnológicas para los diferentes sectores de manera que pueda hacerles la vida mucho más simple a sus clientes. Un ejemplo de esto es su alianza con la empresa de tecnología Global Hitss, compañía que también pertenece al grupo América Móvil, con más de 30 años de experiencia en el mercado de soluciones digitales y servicios TI en América Latina y Estados Unidos. Esta empresa está ayudando a Claro a brindar mejores soluciones digitales y a convertirse en una empresa de tecnología.

Sus principales competidores son Movistar y Tigo. La primera empresa, respectivamente, ofrece sus servicios en unidades de negocio muy parecidas a las de Claro. Movistar es la marca comercial bajo la que opera la empresa española Telefónica en Colombia, su actividad se basa principalmente en los negocios de telefonía fija y móvil, servicios banda ancha, conectividad a internet móvil y televisión satelital, adicionalmente tiene presencia en más de 808 municipios con telefonía fija, 972 con telefonía móvil y en 155 municipios con tecnología 4G LTE. En segundo lugar, se encuentra Tigo, un importante operador de servicios de telecomunicaciones, que tiene como objetivo conectar a sus usuarios por medio de autopistas digitales en redes fijas y móviles. Estos servicios los ofrece enfocándose en la unidad de personas y la unidad de empresas. A continuación, se puede ver la participación por abonados que tienen las empresas del sector para cierre del 2019.

Participación De Abonados a Nivel Nacional

Periodo de corte: 2019-4T



- Colombia TIC. (2019). Ministerio de TIC. [Figura]. Recuperado de: <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue-47274.html>

El papel que juega Claro Colombia en el desarrollo de la actividad económica del país es de suma importancia, ya que es la empresa líder en el sector de las telecomunicaciones y ha contribuido de gran manera al crecimiento del mismo. Un ejemplo de esto, es la autorización que le dio el MinTic para empezar el espectro de las pruebas piloto para la instalación de la nueva red 5G en el país, generando grandes expectativas de lo que será un gigantesco avance tecnológico para el crecimiento de la nación. Y es que, Claro es una compañía que se caracteriza por promover la innovación y satisfacer las necesidades de sus usuarios, para lo cual, pone un gran esfuerzo cuando se trata de realizar grandes inversiones, con el fin de brindar mejores servicios y soluciones tecnológicas a los diferentes sectores del país que lo necesitan. Lo mencionado anteriormente, convierte a la empresa bajo análisis, como una promotora del desarrollo económico en el país, debido a sus constantes iniciativas de innovación tecnológica en el sector de las telecomunicaciones, que tienen como objetivo, mantener a la vanguardia en este aspecto a la nación y así seguir incentivando la inversión de otras empresas que quieran competir en ese mercado.

4. Dimensión del Área de practica

El área de práctica del autor de este proyecto es la de Gestión Humana, y esta se compone de distintas gerencias, que pueden ser vistas o entendidas como las subáreas que la constituyen. Estas gerencias son: la Dirección de Gestión Humana, la Gerencia de Relaciones Laborales, Gerencia Selección, Gerencia Administración RRHH, Gestión Humana Regional, CORRECOL, Salud Ocupacional, Archivo y en la que se está desarrollando específicamente la práctica, Gerencia Negocios y Transversales, en la coordinación soporte y operación de gestión humana para ser más específicos. Ver organigrama ([Anexo 1](#)).

En esta coordinación se desarrollan actividades tales como, las liberaciones de vacantes, que según datos obtenidos por la empresa y en conjunto con los Business Partners¹, se crean solicitudes de puesto y posteriormente se liberan posiciones o vacantes en la plataforma Success Factor (SSFF)² a través de formularios, que según el tipo de liberación, se dejan en el área de compensación para la aprobación salarial o en el área de selección, para que se dé inicio con ese proceso de atracción y selección de la persona que requieran para la vacante; otra actividad son los ingresos, en la que se buscan y organizan posiciones en Success Factor para los empleados que entrarán a la empresa, ya sean colaboradores directos, temporales o practicantes; las validaciones de vacantes internas, son un filtro de todo el proceso de promoción, en el cual las personas que se presentan a esas vacantes pueden seguir en el proceso si cumplen con un desempeño mayor al 85% y su salario actual no es mayor al de la convocatoria a la que se está presentando; el manejo de indicadores del área de gestión humana por medio de la herramienta Power BI; los casos de atención de la línea interna de Claro sobre objetivos y desempeño; y finalmente la administración de novedades en cambio en planta, es decir el reporte mes a mes de los cambios de estructura que presentan los

¹ Business Partners: Es un equipo de 4 empleados que se encargan de liderar la administración y control de los procesos de Liberaciones de vacantes, Validaciones de vacantes, Actualización/Cambios de estructura en SSFF, Novedades y Movimientos de candidatos, según las diferentes áreas de la compañía que tiene asignadas cada uno. Por ejemplo, uno de estos Business Partners se encarga de todos estos procesos respecto a las áreas de marketing y gestión humana.

² Success Factor: Es una plataforma o software para la gestión del talento humano en una compañía

empleados de la compañía, ya sea desde un cambio de cargo o jefe, hasta un cambio de ciudad, área o gerencia. De este último proceso también se maneja un dashboard en Power BI para el control y retroalimentación de esta actividad.

La misión y visión de Claro Colombia están planteadas desde la casa matriz (América Móvil). Su misión es lograr que la población de cada uno de los países en donde opera tenga acceso a productos y servicios de calidad con la más avanzada tecnología en telecomunicaciones, a precios accesibles, para acercar cada día más a las personas. Y su visión es ser la empresa de telecomunicaciones de más rápido crecimiento y preservar el liderazgo en la industria de las telecomunicaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior y empezando desde lo general, el área de gestión humana juega un papel muy importante a la hora de aportar al cumplimiento de estos dos conceptos, ya que esta dependencia tiene como objetivo primario implementar un plan estratégico que vaya alineado con los valores y propósitos que la organización tenga planteados, desde la contratación de empleados que compartan los mismos ideales y valores de la empresa, hasta la implementación de prácticas para administrar, desarrollar y motivar al personal con el fin de cumplir metas para que la misión y visión no queden solamente en un ideal.

Ahora, la Coordinación Soporte y Operación de Gestión Humana refleja su aporte a la misión y visión de la empresa, en la manera en que debe trabajar constantemente bajo una gran eficiencia y efectividad para llevar a cabo los procesos de liberaciones de vacantes, validaciones de vacantes, ingresos de personal, novedades en nómina e indicadores y objetivos de desempeño, para mantener en orden la planta de personal, con el fin de que los colaboradores estén trabajando bajo una infraestructura estable que contribuya a un mejor desempeño por parte de ellos y así, ayudar a tener una empresa más competitiva en el mercado.

5. Diagnóstico del Área

- DOFA Coordinación Soporte y Operación de Gestión Humana

Mediante la herramienta de análisis DOFA y de la mano de la jefa encargada del área, se llevó a cabo el diagnóstico de la Coordinación Soporte y Operación de Gestión Humana,

identificando diferentes aspectos positivos y negativos en el manejo de la información y procesos que se realizan en ésta y su relación con otras áreas con las que se trabaja conjuntamente.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en los parámetros y ejecución de los diferentes procesos del área, como lo son los criterios en el filtro de las validaciones de vacantes, es decir, algunas veces se cambian los estándares de desempeño y salario a la hora de pasar un colaborador para cierta convocatoria de un cargo. - Desconocimiento en tareas como las liberaciones o cambios de estructura que necesitan ser ejecutadas en la plataforma SSFF por parte de los colaboradores directos, aunque ha venido mejorando con el tiempo. - Falta de la gestión de la información e involucramiento con otras áreas, como los Business Partners, en procesos como las liberaciones de vacantes, en las cuales solo se lleva registro a una base de datos cargada con data que puede resultar irrelevante y no contribuye del todo a mejorar el control y retroalimentación que este tipo de procesos podrían recibir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen buenas herramientas de trabajo para llevar a cabo los procesos y tareas del área como lo es la plataforma de gestión humana llamada Success Factor o la herramienta de office 365, Power BI, para compartir y manejar información de las tareas del área - Buenas prácticas o canales de comunicación entre colaboradores en aras de resolver situaciones. - Efectividad en los plazos para el cumplimiento de las tareas. Siempre se establecen fechas o plazos que deben cumplirse a cabalidad para no retrasar ninguna otra tarea o reproceso que pueda afectar otras áreas. - Existe un buen clima en la coordinación, se trata de generar un ambiente de compañerismo más que de simples colaboradores. - Se implementan espacios en las reuniones para hablar de la vida y

<ul style="list-style-type: none"> - La falta de una herramienta para la gestión de la información mencionada anteriormente provoca que, entre las áreas involucradas (Business Partners) con la coordinación, no se sepa el estado de los procesos. Es decir, el qué se está haciendo y cómo se está haciendo. 	<p>gustos de los colaboradores con el objetivo de salir de la rutina.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay rotación por parte de los colaboradores directos dado que el área es relativamente nueva, no se cuenta con un indicador de rotación que permita gestionar este aspecto y se puedan tomar decisiones a partir de éste.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptación del área a un perfil más estratégico para la dirección de Gestión Humana debido a la importante información que maneja sobre la estructura de la organización en sus tareas específicas. - Por el efecto de la pandemia, Claro Colombia decidió no contratar personal y adicionalmente finalizar contratos con terceros que se encargaban de ciertos proyectos. De esos proyectos se encarga ahora el personal interno de la organización (Proyecto de internalización), lo que provocó que se generaran bastantes vacantes internas y por ende promociones, haciendo que la cantidad de trabajo para el proceso de liberaciones de vacantes y validaciones aumentara 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - La influencia y requerimientos en los procesos de la coordinación por la toma de decisiones de otras áreas de la gerencia como lo son los Business Partners transversales - La pandemia del Covid-19 llegó afectar a la coordinación ya que la compañía dejó de contratar personal por lo que los procesos como liberaciones de vacantes o cambios de estructura se vieron mermados casi hasta el punto de que se planteara rescindir los contratos de los practicantes en ese tiempo inicial de cuarentena.

considerablemente y el área jugará un papel importante en esos cambios de la compañía.	
--	--

Estrategias DOFA

<p>Estrategia DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - A través de las herramientas de trabajo como Success Factor o Power BI generar canales de comunicación y mejorar la gestión de la información con el objetivo de compartir información de los procesos 	<p>Estrategia FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear espacios con el equipo de la coordinación para que entre los miembros compartan lo que han estado haciendo en sus tareas asignadas o que iniciativas han tenido con el objetivo de mejorar el desempeño del área
<p>Estrategia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informar a las otras gerencias de nuestras tareas para que estas no tomen decisiones a la ligera sobre cosas que pueden influir en los procesos de nuestra gerencia. 	<p>Estrategia FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar las buenas prácticas o canales de comunicación para estar más organizados en los procesos que requieren contacto con otras gerencias.

6. Planteamiento del Problema

Como se mencionaba en el DOFA, la falta de una herramienta para la gestión de la información termina provocando una falla en la comunicación entre las áreas involucradas (BP y Coordinación) en el proceso de liberaciones de vacantes, ya que no se logra informar qué se está haciendo y cómo se está haciendo de forma precisa, es decir, no se lleva a cabo un control efectivo de la actividad, lo cual trae graves consecuencias, porque a pesar de que operativamente se cumple con el proceso, las altas direcciones no ven resultados tangibles sobre el mismo y por el mismo motivo los Business Partners no pueden ofrecer buenas decisiones a esos directores sobre las áreas de las que están a cargo.

Partiendo del análisis anterior y la dimensión del área de práctica, es evidente la relevancia que tienen las tareas de la coordinación para mantener una estructura organizacional estable y adaptar un perfil más analítico y estratégico, por lo que es de suma importancia que la interacción y comunicación con otras áreas como los Business Partners se vea promovida, ya que ellos son los que lideran la administración y control de la mayoría de estas tareas. Con la información que ellos suministran es que se empieza a realizar la parte operativa de los procesos de la coordinación, como las liberaciones de vacantes. En este caso, la Coordinación está comprometida a dar un estado o balance final de las liberaciones mensualmente para los Business Partners, de manera que estos sepan el estado de lo que se está haciendo y así ellos puedan también mostrarles a los directores ese balance para tomar decisiones respecto a la dimensión y cambios de estructura de las áreas que manejan dichos directores.

Ahora, ese estado final o balance que se quiera mostrar sobre la tarea en cuestión no puede partir de una vasta base de datos de un Excel en una carpeta compartida, que es la manera en la que se está llevando a cabo actualmente, debido a que no ofrece la organización de la información requerida para brindar un análisis y control para la toma de decisiones. Aspecto que reviste especial importancia dada la connotación de la calidad del talento humano requerido para vacantes estratégicas. Cabe aclarar que a pesar de que la Unidad no es la encargada de tomar decisiones en materia de contratación, si juega un papel fundamental en materia de oportunidad, control, validación y calidad de las vacantes allí generadas, por ello lo que allí se genera se convierte en materia prima de las decisiones que toman las demás partes involucradas en el proceso.

En el procedimiento de las liberaciones, como se explicó anteriormente en el punto 2 del trabajo, se maneja una gran base de datos para llevarlo a cabo de la manera más eficiente y efectiva posible, con el fin de no generar retrasos en áreas como compensación o selección, que necesitan de la ejecución de las liberaciones para empezar a hacer su parte. Esta base es lo único que deja un registro sobre la operación y su gestión de la información, por lo que no es la mejor herramienta debido a su densidad y dificultad para el análisis y búsqueda de datos. Debido a esto, es prioritario implementar una herramienta adicional, que contribuya a mejorar el control y la retroalimentación de dicha tarea, colaborando a que todos los involucrados estén al tanto de lo que sucede y se pueda mejorar la toma de decisiones frente un proceso que se genera por causa de las promociones, despidos o reemplazos en los diferentes cargos de la organización.

Con lo planteado anteriormente se quiere analizar ¿De qué manera una herramienta tecnológica contribuye a los procesos de la gestión de la información en el control y retroalimentación para la mejora en la toma de decisiones respecto a las liberaciones de vacantes en Claro Colombia?

7. Antecedentes

En las empresas de telecomunicaciones, la gestión de la información (Big Data) y el análisis de datos ha venido tomando una gran relevancia para el control y la toma de decisiones en distintas actividades administrativas gracias a la integración que se puede lograr a través del avance de la tecnología y las diferentes herramientas que esta nos ofrece. Mucho de esta buena práctica puede traer grandes beneficios para una compañía, pero también su mal uso u obviarla, podría representar graves consecuencias.

En Claro, la Coordinación Soporte y Operación de Gestión Humana, entre sus distintas tareas, se encarga de llevar a cabo el proceso de liberaciones de vacantes, el cual se maneja desde una base de datos compartida que sirve como fuente de información para ejecutar el proceso en la plataforma de Success Factor. En este flujo se ven participes tanto el área en mención como los Business Partners transversales de recursos humanos.

Este proceso mencionado anteriormente funciona de manera muy eficiente, pero dentro de la coordinación y conjuntamente con los Business Partners, ha surgido la necesidad no solo de realizar la tarea correctamente sino poder tener un control y retroalimentación de la misma, de manera que se pueda analizar lo que se está haciendo y beneficiarse de ese análisis para la toma de decisiones, si así lo demanda. La información que se maneja en las liberaciones de vacantes es abundante, en tan solo un mes se pueden llegar a presentar en promedio, 150 liberaciones que poseen datos muy específicos, por lo que conformarse solo con una base de datos de gran magnitud, no es suficiente para satisfacer la necesidad en cuestión.

Durante este año, la coordinación decidió implementar el uso de una herramienta llamada Power BI para la organización y análisis de datos relacionados en la tarea de Novedades-Cambios de Estructura, dado que, entre áreas como nomina, Business Partners y la coordinación, se estaban reportando las novedades de manera distinta, teniendo información desorganizada y sin estandarizar, en una gran base de datos que no se podía analizar ni entender debido a la falta de comunicación entre las áreas para hacer los reportes. Para atender esa problemática, se realizó una reunión entre los

implicados y se establecieron unas tipificaciones estándar para cada tipo de novedad a la hora de reportarla.

Partiendo de lo anterior, se pudo ordenar una gran cantidad de información derivada de una base con un sinfín de datos, en la cual era muy difícil llevar un control y, por ende, una buena retroalimentación para la toma de decisiones sobre este proceso. Durante lo que va corrido de este año, a través de una vasta depuración de esa base de datos y una organización selectiva de los mismos en Power BI, se obtuvo un dashboard ([Anexo 2](#)) para la visualización de los datos más relevantes de las Novedades, consiguiendo que todo el análisis y control de éste proceso, fuera mucho más simple y efectivo para los Business Partners y la coordinación, adicionalmente que es un tablero que está en la nube, por lo que puede ser consultado cuando se requiera y mes a mes, de manera automática, se va actualizando. Gracias a la buena acogida de esa propuesta, el tablero de Novedades fue incluido en el tablero general de Indicadores de la Gerencia Negocios y Transversales de Gestión Humana a la cual pertenece la coordinación ([Anexo 3](#)).

Incursionar en el Big Data o la gestión de la información siempre ha representado un reto para muchos sectores, pero para el de las telecomunicaciones se ha evidenciado un gran potencial para lograrlo, según un mapa de calor ([Anexo 4](#)) en el que se muestra la oportunidad que tienen ciertas industrias para abordar el Big Data teniendo en cuenta ciertas dimensiones, las telecomunicaciones tienen los valores más altos en comparación a las otras (Manso, 2015). Considerando lo anterior, se podría lograr una ventaja a la hora de querer incorporar una estrategia para la buena gestión de la información, permitiendo determinar diversas oportunidades para la mejora de servicios, interacción con los stakeholders y tener un control de la infraestructura y procesos de una empresa para estar siempre al tanto de lo que se sucede en el mundo y adquirir un perfil de adaptación ante cualquier situación (Manso, 2015).

Se ha vuelto tan importante la gestión de la información que un gigante de las telecomunicaciones como lo es Vodafone ha llegado a utilizar un modelo de negocio basado en el Big Data para entender el uso y el comportamiento que les dan los clientes a las aplicaciones OTT, las cuales ofrecen un contenido de video a través de internet, en vez de hacerlo por televisión por cable o satelital. Todo esto lo aplican con el objetivo de conocer mejor al cliente y así poder ofrecerle mejores cosas (Manso, 2015). Utilizando el Big Data pueden acumular y organizar una gran cantidad de información acerca de sus clientes, teniendo a la mano todo lo que necesitan saber de ellos, de manera que, a partir de esa data, se puedan tomar decisiones o crear estrategias para tener satisfechos a sus consumidores o atraer un nuevo público. Como conclusión, además de conocer mejor a su

consumidor, Vodafone pudo saber en tiempo real alertas de cuando se descargaban sus aplicaciones OTT y comprender las preferencias de uso de Música, Social, Vídeo, Chat, descargas, transmisión, etc (Manso, 2015).

También competidores más cercanos a Claro, como lo es Movistar han querido involucrarse con la aplicación de sistemas de información que conducen a las partes administrativas tener un mayor control de los procesos y tomar mejores decisiones. En 2011 en Venezuela, Movistar pidió implementar un Sistema de información para la gestión y control de configuraciones y activos de la plataforma Sparc (es un software de arquitectura en Sistemas), en el cual se pudo mejorar la manipulación de los datos, ya que paso a ser de forma automatizada, dando lugar a una mejora en la organización y clasificación de los mismos con el fin de centrar los esfuerzos y las decisiones donde debía ser (Brazao, 2011).

Con los dos casos mencionados anteriormente, se puede evidenciar como el uso de la tecnología en la gestión de la información, ayuda a facilitar el análisis, control y toma de decisiones en los procesos de una empresa, y en Claro Colombia, en la Coordinación Soporte y Operación, no es la excepción. Con el éxito en la implementación de Power BI en las novedades, se dio el primer paso para contribuir a la gestión de la información y promover este tipo de propuestas, en aras de mejorar la administración de los procesos.

La gestión de la información (Big Data) y el análisis de datos es algo que viene en tendencia desde hace varios años y que se va seguir fortaleciendo debido a la cantidad de información que manejan las empresas y más las que pertenecen al sector de las telecomunicaciones. Todos esos datos necesitan ser administrados de la mejor manera para tomar buenas acciones dentro de la compañía en relación al mejoramiento de procesos, gestión del talento humano, interacción con los clientes y así conseguir una ventaja competitiva.

8. Justificación

- **Importancia para la empresa:**

La gestión de la información no solo debe ser vista como una buena práctica dentro de la organización sino como un recurso esencial para mejorar el desempeño, los procesos y la toma de decisiones. Aplicando la propuesta para las liberaciones de vacantes, la Coordinación Soporte y Operación de Gestión Humana, conjuntamente con los Business Partners, se verían

beneficiados respecto a tener un mejor control, un acceso rápido para la búsqueda de información y brindar un mejor análisis o retroalimentación del proceso. Todo esto se puede dar gracias a la organización de los datos, ya que la información que se clasifica es confiable y segura para poder tomar de decisiones oportunas, efectivas y rápidas. Administrar de forma adecuada la información en un ambiente tan cambiante y competitivo en el que se desempeñan las organizaciones, trae una ventaja competitiva debido al orden y la agilidad para tomar acciones sobre cualquier situación. Adicionalmente, no solo se debe pensar que contribuye a una organización de la información, también, desde un ámbito más general, es funcional para lo que es la gestión como tal, es decir, la manera en que se dirige y se llevan a cabo las responsabilidades de un proceso empresarial como las liberaciones de vacantes.

- **Importancia para la administración como disciplina:**

Para la disciplina de la administración es de suma importancia abordar una situación como la buena gestión de la información en aras de mejorar cualquier proceso de una organización. Los administradores son formados para contribuir con un pensamiento crítico y estratégico para las empresas, siendo personas líderes e innovadoras con el objetivo de tomar decisiones acertadas, pero para poder lograr esto de manera efectiva es vital saber cómo ordenar, analizar e interpretar la información y los recursos que se tienen a disposición, de manera que exista la seguridad de que se van tomar las mejores decisiones. Adicionalmente, esto es un tema que va en tendencia con el avance de la tecnología, constantemente se van ofreciendo más herramientas de análisis de la información que son funcionales para las acciones gerenciales o administrativas de las compañías. Este trabajo puede contribuir siendo una aplicación visible de las diferentes herramientas tecnológicas en la planeación estratégica empresarial, resaltando el conjunto de funciones de la administración, y haciendo énfasis principalmente en la organización, control y toma de decisiones.

9. Revisión de la Literatura

Con el nacimiento de los derechos civiles, se empieza a crear los departamentos de RRHH, con el fin de rediseñar los sistemas de remuneración y crear departamentos con mayor calidad (Díaz & Cardona & Aguirre, 2014). Específicamente en Colombia, entre los años veinte y treinta, surgen departamentos encargados de prácticas como la selección, evaluación y la remuneración, sin embargo, tenían una función más de legalidad con los empleados (Baéz & Zambrano & Marquéz, 2018). En la actualidad, se afirma que los trabajadores pueden convertirse

en una fuente de ventajas competitivas, siempre y cuando, estos tengan un buen proceso dentro de la empresa (Porrás & Parra, 2018) Finalmente, la gestión del talento humano, es definida por Cejas, Urrego y Rojas (2020) como la que: *“genera procesos que les permita articular el conjunto de decisiones y acciones para influir en las personas buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y el control de aquellas estrategias que determinen el éxito de la actividad.”*

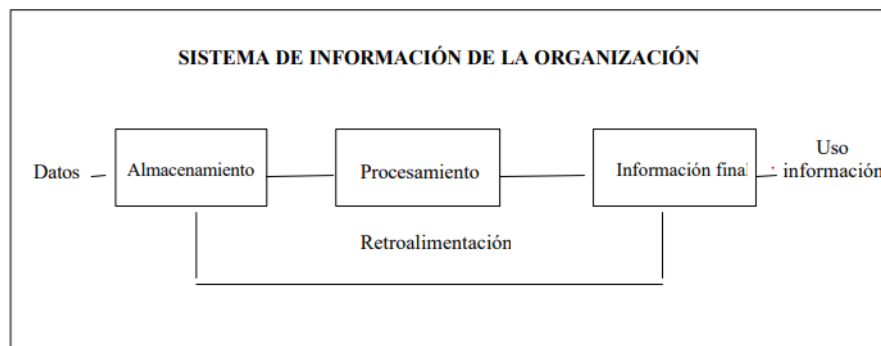
Entonces, el área de recursos humanos puede definirse estratégicamente con el fin de emplear las mejores prácticas y así, desarrollar una sinergia con las demás áreas. Así como lo define Den Hartog y Lepak (2019) *“El patrón de implementaciones y actividades de recursos humanos planificadas para permitir que una organización logre sus objetivos”* Esto está relacionado con el impacto que tienen las buenas prácticas de la gestión humana, desde la selección, donde los sistemas de la empresa deben ser capaces de seleccionar los empleados más acordes, y a su vez, tener la capacidad de retener a los mismos (Klepik, 2019), así mismo, también debe ser encargadas de potencializar y cuidar a sus empleados para alcanzar el éxito empresarial (Rubio y García, 2019)

Dentro de las distintas tareas del área de recursos humanos, existe el reclutamiento, que tiene como función conseguir personal para las vacantes. Para autores como Rodríguez y Granadosá (2015) afirman que la primera fuente debería ser el personal interno, y para esto, es necesario que la gestión de recursos cuente con la mayor información y persuasión posible.

Ahora, de acuerdo Aguado (2018), la gestión de la información o el Big Data es uno de los elementos tecnológicos más importantes hoy en día para las empresas y aplicándolo a la gestión humana, puede tomar el nombre de analítica de recursos humanos donde la toma de decisiones llega a adquirir un carácter científico sobre los procesos y gestión de las personas en una organización. ¿Pero qué es específicamente esa analítica de recursos humanos? Según Aguado (2018) *“Desde esta perspectiva decimos que el Human Resources Analytics (HRA) es una metodología y un proceso integrado para proveer de evidencias, a través del análisis de datos, que sean utilizadas para mejorar la calidad de las decisiones sobre personas con el objetivo de mejorar el rendimiento a nivel individual, grupal, y/u organizacional. Se trata pues de ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento alineando la «gestión y desarrollo de personas» con los objetivos del negocio. Y ello a través de una cuestión fundamental: la toma de decisiones informada.”* Y es que no hay mejor toma de decisión que la que se ejecuta bajo

información confiable y segura que tiene un proceso de organización previo. Los análisis de la HRA, no buscan un estudio para tomar medidas sobre el pasado o el presente sino de obtener un panorama de lo que puede ser el futuro (Aguado, 2018).

Pero qué es y cómo se da ese proceso de organización previo que se acaba de mencionar y que lleva a poder aplicar una buena gestión de la información en las empresas. La respuesta es un sistema de información, el cual, según Hernández (2003), está definido como “*un conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo a las necesidades de la empresa, recopila, elabora y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, al menos en parte, los procesos de toma de decisiones necesarios para desempeñar funciones de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia*”. Aunque se puede notar a los datos como principal protagonista de un sistema de información para la gestión de la misma, este componente no es el único que se necesita. El personal, ya sean empleados o directivos y las herramientas tecnológicas para almacenar la información, son fundamentales para darle vida a ese sistema en cada una de sus etapas (Hernández, 2003). En el siguiente cuadro se evidencia las etapas para crear un sistema de información que contribuye a la administración de la misma.



Hernández. (2003). Los sistemas de información: evolución y desarrollo. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (10), 149-165.

Eraza y Castro (2011) aclaran que “*La gestión del talento humano requiere el manejo eficiente de gran cantidad de información, especialmente porque la toma de decisiones en esta actividad es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales*”. Por eso es que el área de Gestión Humana es tan importante o es considerada la base de una organización, es la que sostiene una estructura organizacional en función de que todos los empleados se encuentren totalmente cómodos y motivados, los procesos de recursos humanos tienen una importancia

gigante debido a toda la información que manejan, por lo que la administración de esta es de gran relevancia para el bienestar de las empresas.

Y debido a esa importancia que ha venido adquiriendo la gestión de la información en los recursos humanos, las compañías cada vez más quieren incursionar en la tendencia de la digitalización para el manejo de datos según la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (Rodríguez, Perona, Martínez, Reichardt, De la Fuente, 2020). Y un estudio en empresas españolas que realizó esa organización, sobre la digitalización en función de los RR.HH y teniendo en cuenta cinco dimensiones : Big Data, Cloud Computing, Redes Sociales, Movilidad y Gamificación. *“El estudio refleja que cada vez más empresas están fomentando la transformación digital o que los cambios que se están haciendo se están percibiendo y comprendiendo mejor, aunque la gestión del dato por parte de RRHH es aún pobre.”* (Rodríguez, Perona, Martínez, Reichardt, De la Fuente, 2020)

Adicionalmente (Rodríguez, Perona, Martínez, Reichardt, De la Fuente, 2020) afirman que *“La incorporación del Big data y los analytics a la gestión de recursos humanos es una de las tendencias más actuales en los recursos humanos. El poder contar con datos cuantitativos como sustento para la toma de decisiones, permite eliminar subjetividades y alejarnos de las suposiciones a la hora de gestionar personas en la organización”*. Ahora los RR.HH deben seguir en esa misma tendencia de acoplamiento a la gestión y análisis de la información, adaptando sus procesos y prácticas para mejorarlas y volverlas más confiables.

10. Objetivos

- **Objetivo General**

Contribuir a la gestión de la información en el proceso de liberaciones de vacantes de la Coordinación Soporte y Operación de Gestión Humana en Claro Colombia, a través de la implementación de una solución tecnológica como Power BI para el control, retroalimentación y toma de decisiones por parte de los Business Partners sobre el proceso.

- **Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis y depuración de la base de datos del proceso de liberaciones de vacantes en conjunto con los Business Partners.
- Diseñar un dashboard en Power BI para la visualización de datos en el proceso de liberaciones de vacantes teniendo en cuenta la nueva base de datos depurada

- Identificar la satisfacción que puede generar el dashboard entre los Business Partners y la Coordinación Soporte y Operación para el desarrollo del proceso de liberaciones de vacantes

11. Metodología

El enfoque de esta investigación será cualitativo y descriptivo, ya que se quiere saber de qué manera una herramienta como Power BI ayuda a los procesos de la gestión de la información en el control y retroalimentación de las tareas para la mejora en la toma de decisiones de ser necesarias en el proceso de liberaciones de vacantes de la Coordinación Soporte y Operación de Gestión Humana en Claro Colombia.

Para poder empezar con una planeación efectiva de la propuesta se pondrá en práctica una encuesta de una muestra de 6 personas, las cuales están involucradas con el proceso de liberaciones (4 Business Partners, la coordinadora del área y la colaboradora encargada de administrar el proceso dentro de la coordinación). Con esta encuesta se buscará conocer la percepción que se tiene sobre el proceso en cuestión en relación a la gestión de la información para su control y toma de decisiones.

Posteriormente, se va a realizar una depuración de la base de datos existente del proceso de liberaciones de vacantes de lo que va del año 2020. Esta base se compone de diferentes tipo de datos que proveen los Business Partners (BP) diariamente para la realización de las liberaciones; esos tipos de datos son: el nombre del cargo de la vacante, su dirección comité, dirección área, gerencia, jefe, director, analista de selección, persona a la que se va a reemplazar, justificación de la liberación, ciudad, región, sede, Business Partner encargado de la liberación, fecha de cargue de la liberación, fecha de realización de la liberación y por último, ID de la liberación. Teniendo en cuenta todos esos campos de datos, se hará una reunión con los BP y la Coordinación para hacer un análisis de los datos y seleccionar cuáles son los campos más relevantes a mostrar para la depuración de la base de datos existente y a partir de esa selección de información, crear una nueva en Excel, que sea más ordenada, específica y estandarizada.

Ya con la creación de una nueva base de datos depurada todo se empieza a simplificar. Con la ayuda de Power BI, se dará inicio con la creación de un dashboard para la visualización de datos de las liberaciones de vacantes. En esta herramienta se hace el cargue de la nueva base de datos con

sus elementos para la ilustración de datos, se empieza a dar forma al tablero con diferentes diagramas y relaciones entre datos que permiten generar un informe que es fácil de usar para analizar y buscar información relevante sobre el proceso que se encuentra bajo análisis. Con el dashboard ya creado se hará una reunión en la coordinación para presentarlo como propuesta inicial o borrador y recibir una retroalimentación por parte de la jefe del área y la encargada del proceso, en aras de mejorarlo y tener un tablero más completo que se les pueda mostrar a los Business Partners.

Con la implementación del nuevo dashboard mejorado, por medio de una reunión, se compartirá a la Coordinación Soporte y Operación y a los Business Partners para que lo conozcan y se instruyan de toda la información relevante que contiene y, consecutivo a eso, se realizará una encuesta a los involucrados en las liberaciones de esas dos áreas para saber la satisfacción con esta nueva propuesta y también conocer si realmente contribuyó en la mejora de la gestión de la información para el control, retroalimentación y toma de decisiones sobre el proceso en cuestión.

Adicionalmente, todos los involucrados en las liberaciones de vacantes tendrán acceso al dashboard desde la nube de Power BI, ya que el link del tablero se compartirá, por lo que cuando los colaboradores implicados necesiten consultarlo, podrán hacerlo cuando quieran. Cabe aclarar que este tablero se irá actualizando mes a mes de manera automática desde la nueva base de datos hacia Power BI.

12. Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA ACTIVIDADES														
EMPRESA		Claro Colombia												
AREA DE PRACTICA		Gestión Humana												
OBJETIVO GENERAL		Mejorar la gestión de la información en el proceso de liberaciones de vacantes a través de la herramienta Power BI.												
		SEMANAS												
Objetivo específico 1	Actividad	Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12	
Depuración de la base de datos existente del proceso de liberaciones	Reunión entre los BP y la Coordinación para analizar y seleccionar los datos más relevantes para dar creación a la nueva base de datos depurada	P												
		R												
		P												
	De los campos seleccionados que lo requieran, realizar una estandarización de sus datos	P												
		R												
		P												
	Creación y presentación de la nueva base de dato depurada	P												
		R												
		P												
Objetivo específico 2	Diseñar un dashboard en Power BI (PBI) para la visualización de datos en el proceso de liberaciones de vacantes.	Cargue y organización de la nueva base de datos en Power BI	P											
			R											
		P												
	Elaboración del dashboard haciendo uso de los elementos ilustrativos y la relación de datos PBI	P												
		R												
		P												
Objetivo específico 3	Identificar la satisfacción que puede generar el dashboard entre los Business Partners y la Coordinación Soporte y operación	Compartir el dashboard a los dos áreas en mención	P											
			R											
		P												
	Realización de una encuesta para la retroalimentación y funcionalidad del	P												
		R												
		P												

P	Planeado o programado.	
R	Cuando se llevó a cabo realmente.	

13. Desarrollo de actividades y resultados

Para iniciar con la implementación de la propuesta en Power BI se realizó una encuesta (Anexo 5) a los Business Partners y a los involucrados en las liberaciones de la Coordinación Soporte y operación con el fin de saber la percepción y satisfacción que se tenía sobre la gestión de la información en el proceso en cuestión. Los resultados que arrojó la encuesta fueron bastantes reveladores, ya que se evidenció la inconformidad que tienen las dos áreas respecto al manejo de la información, puesto que el archivo de Excel (Anexo 6) que se manejaba no era lo suficientemente funcional para almacenar toda esa data y aportar a un control y retroalimentación para la toma de decisiones, por lo que la inclusión de una nueva herramienta tecnológica como Power BI para complementar esa base de datos fue vista como una buena opción por parte de los encuestados.

A priori, aunque una propuesta como Power BI no parezca estrechamente relacionada con la gestión del talento humano, es bastante funcional para el desarrollo óptimo de este

concepto, ya que según Cejas, Urrego, Rojas (2020) la gestión del talento humano es definida como la que: *“genera procesos que les permita articular el conjunto de decisiones y acciones para influir en las personas buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y el control de aquellas estrategias que determinen el éxito de la actividad.”* Entonces, puede que la Coordinación Soporte y Operación de GH a través de esta herramienta TIC no tome las decisiones finales, pero si contribuye de gran manera en la planeación y formación de procesos como la gestión de la información, que al ser implementada de manera eficiente, llega a influir de manera positiva en el control y toma de decisiones eficaces en una actividad como las liberaciones de vacantes, puesto que, como se verá más adelante, se logra obtener una información sincronizada, a la mano y relevante sobre el proceso bajo análisis.

Teniendo en cuenta que era necesario la incursión de Power BI para ayudar a la gestión de la información en las liberaciones de vacantes, se llevó a cabo una reunión entre los BP y la Coordinación Soporte y Operación para seleccionar cuáles eran los campos más importantes de la base de datos existente, con el objetivo de que con estos, se pudiera depurar esa información y dar paso a la creación de una nueva base con registro de todo el año actual (Anexo 7) que serviría como sustento para la generación de una visualización de datos en un dashboard. En mutuo acuerdo entre las dos áreas se llegó a la selección de los siguientes campos de datos: BP liberado, Vob Especialista, Fecha de la liberación, Estado de la liberación, ID de la liberación, Tipo de liberación, Cargo, Función-Nivel cargo, Dirección Comité, Dirección área, Gerencia, Región, Ciudad, Tipo de convocatoria, Analista de selección y Director de área. Aunque estos serían los campos a tener en cuenta, en la misma reunión se llegó a otro acuerdo para desglosar más esos campos de datos con el objetivo de tener un selecto grupo de los que se mostrarían en el diseño del tablero en Power BI y así poder mostrarlo de manera más simplificada y ordenada posible. En esta última selección se escogieron estos datos: ID de la liberación, Dirección Comité, Estado de la liberación, BP liberado, Función-nivel cargo y Región. Con esto totalmente claro, se pudo dar inicio a la creación del dashboard teniendo como sustento la nueva base de datos depurada con los parámetros seleccionados en la reunión.

Considerando todo lo hablado en la reunión, se dio la creación del tablero de liberaciones (Anexo 8), cargando la información seleccionada a la herramienta Power BI y utilizando

sus elementos visuales más apropiados para ilustrar los datos, se pudo generar ese informe o dashboard que tendrá como función apoyar a que la gestión de la información mejore, de manera que los involucrados en la liberaciones, puedan darle un seguimiento más acertado y por ende, una mejor toma de decisiones respecto a este. Ahora que ya todo era completamente tangible, en otra reunión entre las dos áreas, se compartió el dashboard final, el cual recibió una buena aprobación y una opinión que fue un común denominador entre los involucrados, fue que propuestas como estas iban facilitar mucho más las cosas a la hora de mostrar el estado de los procesos a los altos directores, ya que se tornará más sencillo analizarlos, hacerles seguimiento y tomar decisiones conjuntas respecto a estrategias o planes que tengan esos directivos para la dimensión y cambios que necesiten en su estructura organizacional. Dicha opinión fue muy enriquecedora, ya que se pudo evidenciar en el marco teórico lo que hablaba el autor Aguado (2018) sobre la analítica de los recursos humanos en la toma de decisiones informada, y es que, a través de una metodología en base al análisis de datos, se pueden ofrecer evidencias para mejorar la calidad de las decisiones sobre un proceso organizacional a futuro y así, mejorar el rendimiento según los objetivos que se tengan planteados.

Al final de la junta, se realizó una última encuesta (Anexo 9) a los participantes con la intención de saber de manera más concreta su percepción y funcionalidad que brindaba el nuevo dashboard en el manejo de la información para la toma de decisiones en las liberaciones de vacantes, y los resultados mostraron una relación con lo que mencionaba Aguado (2018) en el marco teórico, respecto a que la gestión de la información o el Big Data es uno de los elementos tecnológicos más importantes hoy en día para las empresas y aplicándolo a la gestión humana puede contribuir de gran manera para la toma de decisiones informada

14. Conclusiones

¿De qué manera una herramienta tecnológica contribuye a los procesos de la gestión de la información en el control y retroalimentación para la mejora en la toma de decisiones respecto a las liberaciones de vacantes? Esta fue la pregunta de investigación que se planteó y que con todo lo realizado en el proyecto se puede responder con certeza. Teniendo en cuenta lo que decían Rodríguez, Perona, Martínez, Reichardt, De la Fuente (2020), *“La incorporación del Big data y los analytics a*

la gestión de recursos humanos es una de las tendencias más actuales en los recursos humanos. El poder contar con datos cuantitativos como sustento para la toma de decisiones, permite eliminar subjetividades”, y esto fue lo que se logró dándole uso a una herramienta como Power BI, creando un dashboard que ilustrara la data de una manera más simple y organizada, con el fin de aportar a una mejora en la gestión de la información del proceso de liberaciones de vacantes, específicamente.

Para Claro, es importante que la información de las vacantes que son liberadas esté actualizada y al día, pues desde ahí es donde empieza a existir la posibilidad del reclutamiento interno y externo. Así como plantea Terán y Ramírez (2020) *“Un elemento clave para las empresas es crear las herramientas adecuadas que van a ser empleadas en el proceso de selección, en virtud de que esto depende el éxito de la correcta elección de la persona”* Entonces, herramientas como Power BI, permiten tener la información de los puestos de trabajos al día. Es por esto, que Rodríguez (2020) afirma: *“La correcta interpretación de los datos e informes sobre los RH pone de manifiesto la estrecha relación entre la satisfacción y motivación del personal con el aumento de la productividad, con la mejora de la calidad y del servicio en beneficio de los clientes”* pues si empleados como los Business Partners, tienen la información a la mano y ordenada, tendrán una mejor disposición a la hora de administrar un proceso como las liberaciones, ya que gracias a la simplicidad de Power BI, encontrarán cierta satisfacción para desempeñar su gestión.

Teniendo en cuenta lo anterior, este tablero marcó una gran diferencia a la hora de administrar y analizar la data para la toma de decisiones, debido a que contribuyó a tener un sistema de información más sólido, es decir, se logró *“un conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo a las necesidades de la empresa, recopila, elabora y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, al menos en parte, los procesos de toma de decisiones necesarios para desempeñar funciones de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia”* (Hernández, 2003). Adicionalmente, el dashboard evidenció que tener una vasta base de datos no quiere decir que se esté llevando un seguimiento ordenado y riguroso del proceso, simplemente muestra que desde el ámbito operativo se está cumpliendo con una tarea, pero no se profundiza en un ámbito más estratégico, el cual es más funcional para la gestión, ya que, como se demostró en las opiniones de las reuniones y encuestas, una información que se encuentre organizada, depurada, que sea ilustrada de forma específica y simplificada, hace que de ese seguimiento o control sobre el proceso, se pueda sacar un verdadero análisis para tomar decisiones; por ejemplo, a los Business Partners les será de gran ayuda a la hora de tener conocimiento sobre las cargas de trabajo

o al reunirse con los directores de las áreas de la compañía, ya que en base a ese tablero podrán estudiar y tomar decisiones conjuntamente sobre temas de la dimensión de sus áreas o cambios de estructura en las mismas.

Adicionalmente, esta propuesta en Power BI, aportó a desarrollar la comunicación entre la Coordinación Soporte y Operación de Gestión Humana y los Business Partners, debido a que los BP ya no solo estarán pendientes de demandar a la coordinación con el cumplimiento de las liberaciones, sino que de manera conjunta se le estará dando un seguimiento y retroalimentación el proceso por medio del dashboard.

15. Recomendaciones

- La información que los BP suministren a la base de datos de liberaciones compartida, debe ser correcta y estandarizada, ya que, de ahí, la información viaja a la nueva base de datos depurada, que sirve como cimiento para el dashboard en Power BI, por lo que la comunicación entre la coordinación y los BP es fundamental para mantener esta condición clara.
- El tablero se debe actualizar a cierre de cada mes, para garantizar que lo que sucede en cada periodo en el proceso de liberaciones sea preciso.
- Todos los colaboradores de la coordinación deben conocer el dashboard y su proceso de actualización, de manera que, si la persona que está encargada no se encuentra disponible, ellos puedan entenderlo y actualizarlo cuando se necesite.

16. Referencias Bibliográficas

- Díaz, O., Cardona, M., & Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(10), 22–28. [https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1016/S2215-910X\(14\)70005-9](https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1016/S2215-910X(14)70005-9)
- Báez Conde, E., Zambrano Vargas, S. M., & Márquez Moreno, O. R. (2018). Prácticas de gestión humana. Observación y análisis en las pequeñas empresas manufactureras del corredor industrial de Boyacá. *Encuentros*, 16(2), 157–168. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.15665/encuent.v16i02.1569>
- Porras Velásquez, N. R., & Parra D'aleman, L. C. (2018). Efectos de las prácticas de gestión humana en la producción de las subjetividades laborales. *Perspectivas En Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 15(2), 15–27.. Retrived from: <https://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=133376876&S=R&D=fua&EbscoContent=dGJyMNLe80Sep6440dvuOLCmsEiep7FSsam4SK6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGstE%2Buq7dRuePfgex43zx>
- Cejas, M., Liccioni, E., Urrego, A., & Rojas, M. (2020). Human Talent the Key to Recognition Pedagogy. *Revista Orbis*, 15(46), 5–18. Retrived from: <https://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=143606967&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMNLe80Sep6440dvuOLCmsEiep7FSsq4TbeWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGstE%2Buq7dRuePfgex43zx>
- Den Hartog, D. N., Lepak, D. P. (2018), & Boon, C. (n.d.). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1177/0149206318818718>
- Klepic, I. (2019). Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises. *Nase Gospodarstvo/Our Economy*, 65(4), 14–26. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/http://www.degruyter.com/view/j/ngoe>
- Adriana Rubio, L., & García Jiménez, O. F. (2019). Relación entre Gestión Humana y Compromiso Laboral en los empleados de empresas prestadoras de servicios. Contexto: *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables*, 8, 35–48. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.18634/ctxj.8v.0i.981>
- RODRÍGUEZ MORENO, D. C., GRANADOSÁ VILA, P. N., & VELANDIA RODRÍGUEZ, S. V. (2015). Prácticas De Gestión Humana en Empresas Del Sector Servicios: Hoteles, Bares Y Restaurantes De La Ciudad De Tunja. *Revista Criterio Libre*, 13(22), 154–171. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2015v13n22.133>
- Terán-Bustamante, A., Ramírez-Castillo, C. E., & Martínez-Velasco, A. (2020). Confiabilidad y validez de un instrumento de selección de capital humano. *Mexican Journal of Economics & Finance / Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 15(3), 435–454. Retrived from: <https://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=EP144434368&S=R&D=eoh&EbscoContent=dGJyMNLe80Sep6440dvuOLCmsEiep7NSrqq4SbSWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGstE%2Buq7dRuePfgex43zx>

- Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información Tecnológica*, 31(2), 207–220. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.4067/S0718-07642020000200207>
- Manso, F. (2015). Análisis de modelos de negocio basado en big data para operaciones móviles. Recuperado de: <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10920/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20M.%20Ges.%20Manso%2C%20Fernando.pdf>
- Brazao, R. (2012). *Implantación de un sistema de información para la gestión y control de configuraciones y activos de la plataforma SPARC para la empresa Movistar Telefónica* (Doctoral dissertation). Recuperado de: <http://miunespace.une.edu.ve/jspui/handle/123456789/640>
- Rodriguez, L., Perona, M., Martinez, F., Reichardt, S., de la Fuente, M., & Martinez, L. (2020). La digitalización de la función de RR.HH. en España (I). *Capital Humano*, 349, 111-129. Recuperado de: <http://miunespace.une.edu.ve/jspui/handle/123456789/640>
- Colombia TIC. (2019). *Ministerio de TIC*. Recuperado de: <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue-47274.html>
- Hernández. (2003). Los sistemas de información: evolución y desarrollo. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (10), 149-165.

17. Aval

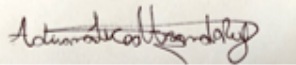
FORMATO AVAL 2020-30 Entrega Final PROYECTO LIDER

Bogotá D.C. / Fecha (20/11/2020)

Yo Adriana Liced Aranda Rey, identificado con el documento No 1032409209 estoy al tanto de la ENTREGA FINAL del Proyecto Líder denominado "Power BI como solución tecnológica para la gestión de la información en el proceso de Liberaciones de Vacantes en Gestión Humana de Claro Colombia", el cual está siendo elaborado por Juan David Chaves Osorio identificado con documento No 1019123470, y el cual fue desarrollado en el marco de su Práctica Empresarial/Social en **Claro Colombia**.

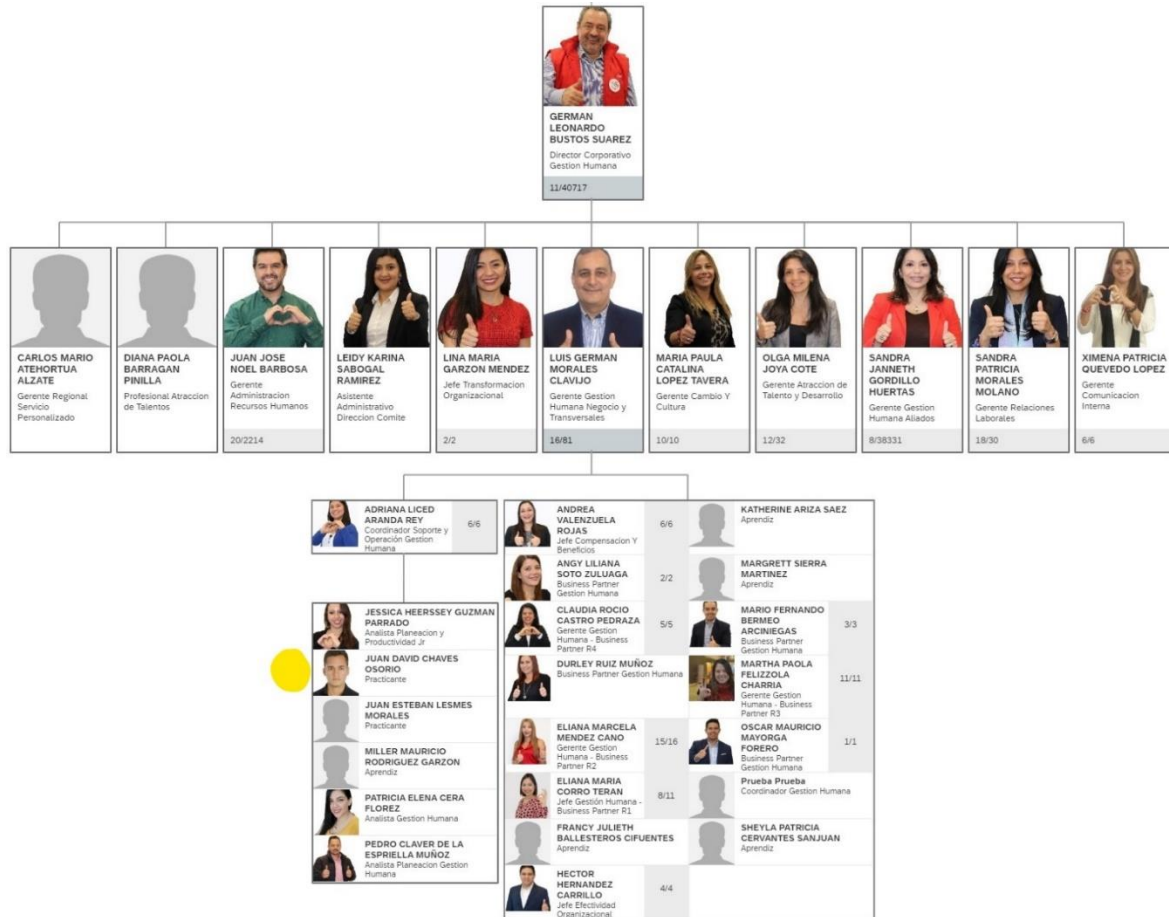
Nombre del Jefe: Adriana Liced Aranda Rey

Firma del Jefe:

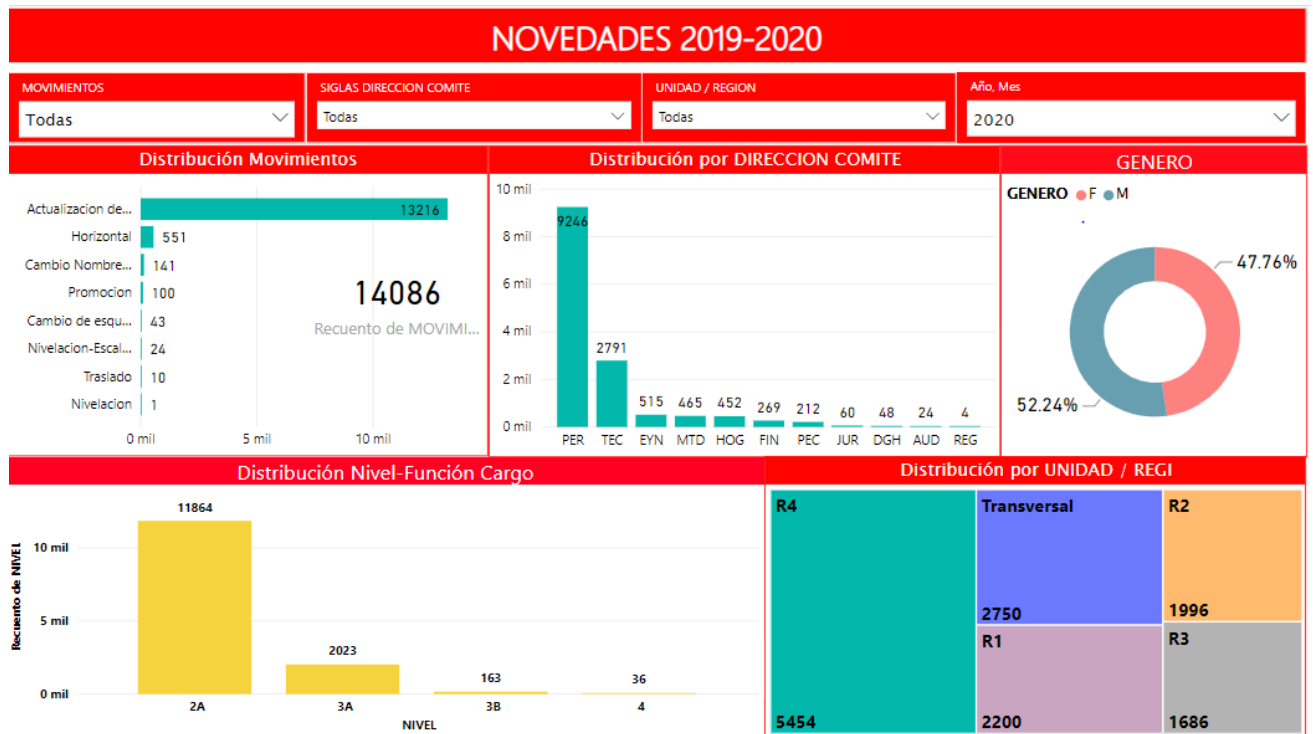


18. Anexos

1. Organigrama [\(volver\)](#)



2. Dashboard Novedades ([volver](#))



3. Tablero General de Gestión Humana ([volver](#))



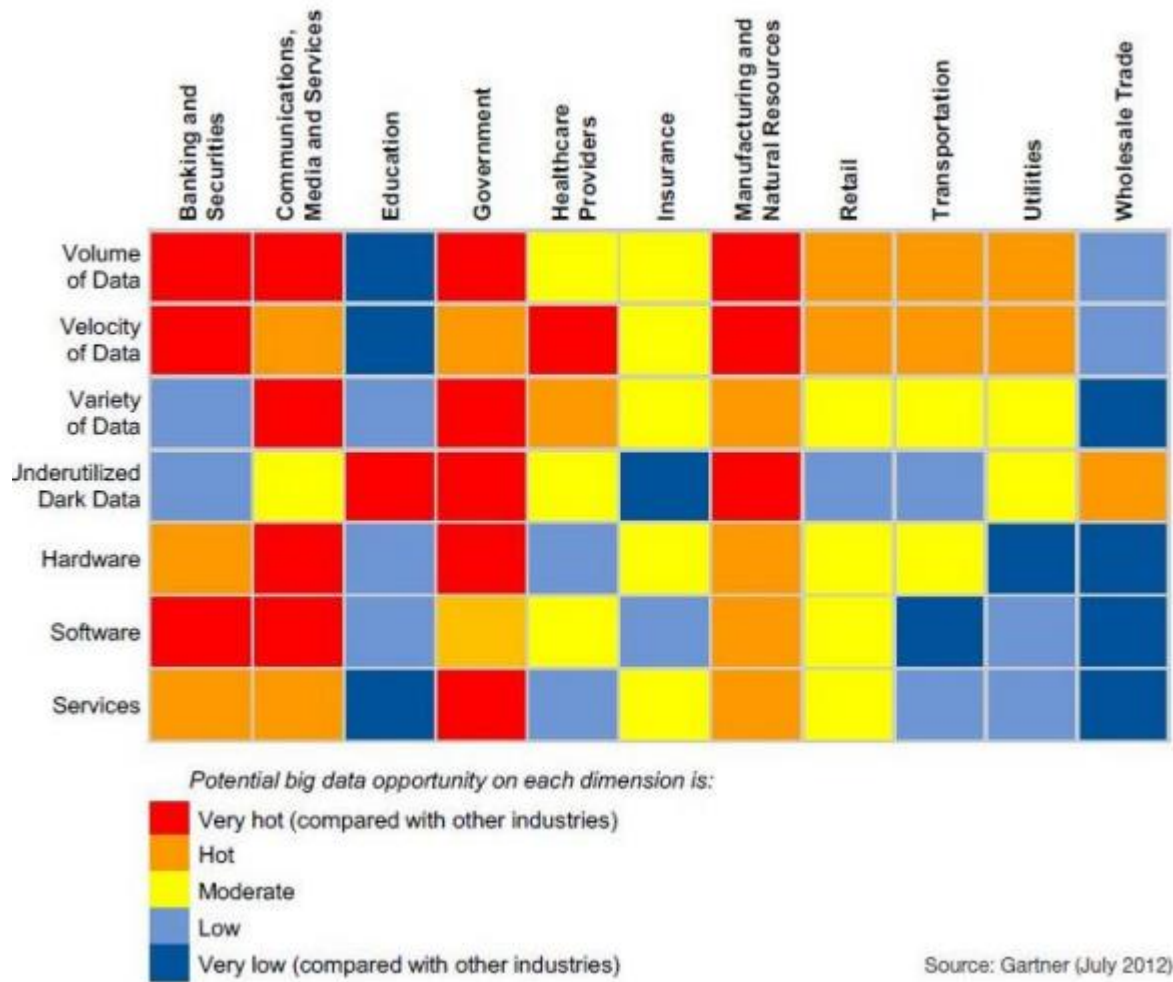
The image shows a dashboard titled "TABLERO DE GESTIÓN" with a subtitle "Indicadores de Gestión Humana". The dashboard features a grid of 11 icons representing different HR metrics, arranged in two rows. The top row contains six icons, and the bottom row contains five icons. The icons are: 1. Resumen Indicadores (person at computer), 2. Evolución Cifra T (person with up arrow), 3. Indicador Cifra T (person with up arrow and gear), 4. Indicador HC (person with up arrow and gear), 5. Convenio Colectivo (group of people), 6. Novedades (gear and person), 7. Ingresos (person with up arrow and checkmark), 8. Retiros (person with down arrow and X), 9. Productividad (gear and person), 10. Rotación (person with circular arrow), 11. Presupuesto (person with briefcase). The Claro logo is in the bottom right corner.

TABLERO DE GESTIÓN

Indicadores de Gestión Humana

Resumen Indicadores	Evolución Cifra T	Indicador Cifra T	Indicador HC	Convenio Colectivo	Novedades
Ingresos	Retiros	Productividad	Rotación	Presupuesto	Claro

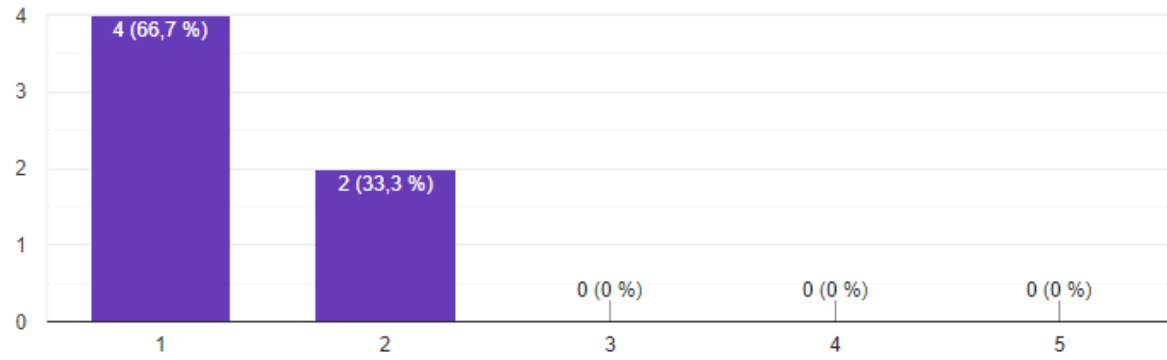
4. Mapa de Calor por industrias con más oportunidad de acceder al Big Data [\(volver\)](#)



Anexo 5

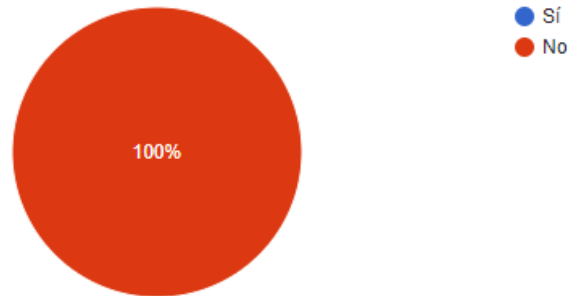
¿Qué tan satisfecho se siente usted con la información ilustrada en el Excel compartido sobre el proceso de liberaciones? Siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho

6 respuestas



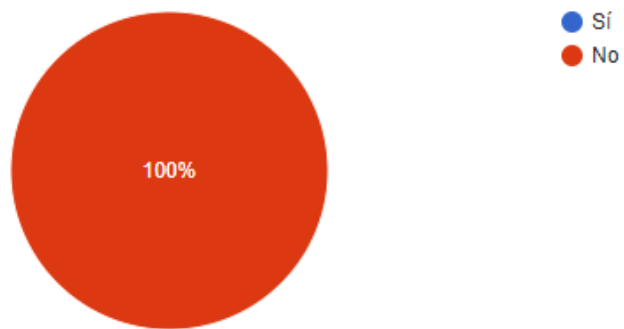
¿Crees usted que una herramienta como Excel es suficiente para la gestión de la información en un proceso como las liberaciones con tanta data?

6 respuestas



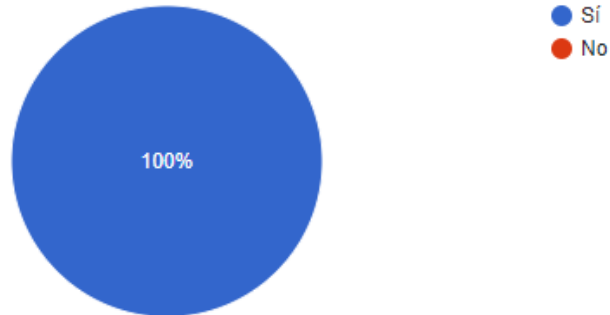
¿Cree usted que el archivo de liberaciones actual, es funcional para tener un control y retroalimentación para la toma de decisiones sobre el proceso en cuestión?

6 respuestas



¿Una herramienta tecnológica como Power BI podría mejorar de gran manera los aspectos mencionados en la pregunta anterior?

6 respuestas



Anexo 6

claromovilco-my.sharepoint.com/xc/g/personal/adriana_aranda_claro_com_co/Ecr-gE23vDxlgpQZIDMjMXwB9ZwKUIP58nY2_w1JAleDJA?e=4%3AYZPfoP&lat=9&CID=0bdefbd8-c...

Aplicaciones Validaciones - One... Formato Liberación... Formato Novedade... Perfiles de Cargo Pa... Planta Claro 2020 -... SuccessFactors Inici... 9. Objeto de fundac...

Excel Adriana Liced Aranda Rey > Información Procesos Formato Liberación Vacantes - Guardado Juan David Chaves Osorio

Archivo Inicio Insertar Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer? Abrir en la aplicación de escritorio Compartir Comentarios

Desahacer Portapapeles Pegar Fuente Alineación Número Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Borrar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Confidencialidad

	FECHA CARGUE RECIBIDO	BP liberado	FECHA LIBERACION	ESTADO	TIPO	CARGO
1	Campos a diligenciar por la coordinación					
2						
2315	15/10/2020	Mario Bermeo	16/10/2020	Liberada	Internalización	Presentador
2316	15/10/2020	Mario Bermeo	16/10/2020	Liberada	Internalización	Realizador
2317	15/10/2020	Mario Bermeo	16/10/2020	Liberada	Internalización	Youtuber
2318	16/10/2020	Durley Ruiz	19/10/2020	Liberada	Directo	Coordinador Comisiones
2319	16/10/2020	Angy soto	19/10/2020	Liberada	Directo	Jefe Atención Integral TAM
2320	19/10/2020	Angy soto	19/10/2020	Liberada	Directo	Arquitecto Jr Proyectos Especiales Servicios Administrados
2321	19/10/2020	Mario Bermeo	19/10/2020	Liberada	Directo	Business Parnter Gestión Humana
2322	19/10/2020	Angy Soto	20/10/2020	Liberada	Directo	Ingeniero Gestor Procesos
2323	19/10/2020	Sebastian Vargas	19/10/2020	Liberada	Temporal	Consultor Integral Servicio A Clientes
2324	20/10/2020	Angy Soto	20/10/2020	Liberada	Directo	Ingeniero I Sistemas Gestion Red
2325	20/10/2020	Angy Soto	21/10/2020	Liberada	Directo	Ingeniero Soporte Corporativo
2326	20/10/2020	Mario Bermeo	20/10/2020	Liberada	Internalización	Especialista Comunicaciones
2327	20/10/2020	Mario Bermeo	20/10/2020	Liberada	Internalización	Especialista Asesoramiento y Soporte Operación

Modo de cálculo: Automático Estadísticas del libro de trabajo Ayudar a mejorar Office 100%

claromovilco-my.sharepoint.com/xx/g/personal/adriana_aranda_claro_com_co/Ecr-gE23vDxlgpQZiDMjMXwB9ZwKUP58nY2_w1JAleDJA?e=4%3AYZPfoP&at=9&CID=0bdefbd8-c...

Aplicaciones Validaciones - One... Formato Liberación... Formato Novedade... Perfiles de Cargo Pa... Planta Claro 2020 -... SuccessFactors Inici... 9. Objeto de fundac...

Excel Adriana Liced Aranda Rey > Información Procesos Formato Liberación Vacantes - Guardado Juan David Chaves Osorio

Archivo Inicio Insertar Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer? Abrir en la aplicación de escritorio Compartir Comentarios

Portapapeles Fuente Alineación Número Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Autosuma Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Confidencialidad

	DIRECCION COMITE	DIRECCION AREA	GERENCIA	REGION	C
2315	Dirección Corporativa Marketing y Transformación Digital	Dirección Fidelización	Gerencia Experiencia a Clientes	Transversal	Bogotá, I
2316	Dirección Corporativa Marketing y Transformación Digital	Dirección Fidelización	Gerencia Experiencia a Clientes	Transversal	Bogotá, I
2317	Dirección Corporativa Marketing y Transformación Digital	Dirección Fidelización	Gerencia Experiencia a Clientes	Transversal	Bogotá, I
2318	Dirección Corporativa Financiera	Soporte A La Operación	Gerencia Comisiones	Transversal	Bogotá, I
2319	Dirección Corporativa Tecnología	Implementación Y Mantenimiento Empresas Y Negocios	Implementación Y Mantenimiento Empresas Y Negocios	R4	Bogotá, I
2320	Dirección Corporativa Tecnología	Implementación Y Mantenimiento Empresas Y Negocios	Gerencia Centro Ingeniería Soluciones	R4	Bogotá, I
2321	Dirección Corporativa Gestión Humana	Gestión Humana Negocio Y Transversales	Gerencia Gestion Humana Negocio Y Transversales	Transversal	Bogotá, I
2322	Dirección Corporativa Tecnología	Implementación Y Mantenimiento Empresas Y Negocios	Dirección Proyectos Especiales	R4	Bogotá, I
2323	Unidad Negocio Personas	Operación Cavs	Gerencia Regional Cavs R2	R2	Pereira
2324	Dirección Corporativa Tecnología	Dirección O&M	Gerencia Sistemas Gestion Red	R4	Bogotá, I
2325	Dirección Corporativa Tecnología	Implementación Y Mantenimiento Empresas Y Negocios	Centro Gestion Corporativo	R4	Bogotá, I
2326	Dirección Corporativa Marketing y Transformación Digital	Dirección Fidelización	Gerencia Experiencia a Clientes	Transversal	Bogotá, I
2327	Dirección Corporativa Marketing y Transformación Digital	Dirección Fidelización	Gerencia Experiencia a Clientes	Transversal	Bogotá, I
2328	Unidad Mercado Masivo	Operación Cavs	Gerencia Regional Cavs R3	R3	Calli
2329	Unidad Mercado Masivo	Operación Cavs	Gerencia Regional Cavs R3	R3	Ibague
2331	Unidad Mercado Masivo	Operación Cavs	Gerencia Regional Cavs R3	R3	Medellin

Modo de cálculo: Automático Estadísticas del libro de trabajo Ayudar a mejorar Office 80%

Anexo 7

Liberaciones - Excel Juan David Chaves Osorio

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda Nitro Pro 10 ¿Qué desea hacer? Compartir

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Edición

	BP	BP Liberado	VOB ESPECIALISTA	FECHA	ESTADO	ID LIBERACION	TIPO	CAR
1								
2	Mario Bermeo	Mario Bermeo	SI	3/2/2020	Detenida	2613	Directo	Analista Cambio y Cultura
3	Eliana Marcela Mendez	Oscar Mayorga	SI	2/1/2020	Liberada	2261	Directo	Coordinador Servicio Personaliz
4	Martha Felizzola	Mario Bermeo	SI	2/1/2020	Liberada	2262	Directo	Consultor Negocios
5	Martha Felizzola	Oscar Mayorga	SI	7/1/2020	Liberada	2263	Directo	Especialista Comercial Agentes
6	Martha Felizzola	Oscar Mayorga	SI	7/1/2020	Liberada	2264	Directo	Especialista Comercial Agentes
7	Durley Ruiz	DURLEY RUIZ	SI	7/1/2020	Detenida	2265	Directo	Auditor Regulatorio
8	Durley Ruiz	DURLEY RUIZ	SI	7/1/2020	Liberada	2266	Directo	Ingeniero Aseguramiento Ingres
9	Durley Ruiz	DURLEY RUIZ	SI	7/1/2020	Cancelada	2267	Directo	Auxiliar Gestion Documental
10	Durley Ruiz	DURLEY RUIZ	SI	7/1/2020	Liberada	2268	Directo	Coordinador Proyectos Infraestr
11	Martha Felizzola	Oscar Mayorga	SI	8/1/2020	Detenida	2270	Directo	Coordinador Servicio Personaliz
12	Oscar Mayorga	Oscar Mayorga	SI	9/1/2020	Detenida	2269	Directo	Jefe Retencion
13	Eliana Corro	Oscar Mayorga	SI	15/1/2020	Detenida	2362	Directo	Supervisor Servicio Personaliza
14	Eliana Corro	Angy Soto	SI	16/1/2020	Liberada	2366	Directo	Coordinador O&M Core Platafo
15	Martha Felizzola	Angy Soto	NO	9/1/2020	Cancelada		Directo	Site Owner
16	Martha Felizzola	Angy Soto	NO	9/1/2020	Cancelada		Directo	Site Owner
17	Angy Soto	Angy Soto	SI	10/1/2020	Liberada	2271	Directo	Site Owner
18	Angy Soto	Angy Soto	SI	10/1/2020	Liberada	2272	Directo	Site Owner
19	Angy Soto	Angy Soto	SI	10/1/2020	Liberada	2273	Directo	Site Owner
20	Angy Soto	Angy Soto	SI	10/1/2020	Liberada	2274	Directo	Site Owner
21	Anay Soto	Anay Soto	SI	10/1/2020	Liberada	2275	Directo	Site Owner

tabla Liberaciones Hoja1

	I	J	K	L	M	N
	FUNCION	NIVEL	SIGLAS DIR COM	DIRECCION COMITE	DIRECCION AREA	GERENCIA
2	Analista	2A	DGH	Direccion Corporativa Gestion Humana	Bienestar Cambio y Cultura	Gerencia Bienestar Cambio y Cultura
3	Coordinador	3A	UMM	Unidad Mercado Masivo	Operacion Cavs	Gerencia Regional Cavs R2
4	Consultor	2A	UMC	Unidad Mercado Corporativo	Direccion Comercial Negocios E Intermedias	Gerencia Comercial Negocios 1
5	Especialista	3A	UMM	Unidad Mercado Masivo	Unidad Negocio Personas Regiones	GERENCIA REGIONAL AGENTES R3
6	Especialista	3A	UMM	Unidad Mercado Masivo	Unidad Negocio Personas Regiones	GERENCIA REGIONAL AGENTES R3
7	Auditor	2A	AUD	Direccion Auditoria	Auditora Interna	Gerencia Auditoria Operativa
8	Analista	2A	ASI	Direccion Aseguramiento Ingresos	Aseguramiento Ingresos	Gerencia Aseguramiento Ingresos
9	Auxiliar	2A	IUR	Direccion Corporativa Juridica Y Asuntos Societarios	Administrativo	Gerencia Servicios Administrativos
10	Coordinador	3A	IUR	Direccion Corporativa Juridica Y Asuntos Societarios	Administrativo	Gerencia Administrativa
11	Coordinador	3A	UMM	Unidad Mercado Masivo	Operacion Cavs	Gerencia Regional CAVS R3
12	Jefe	3A	UMM	Unidad Mercado Masivo	Unidad Negocio Hogares Transversal	Gerencia Retencion Y Atencion Digital Hogares
13	Supervisor	3A	UMM	Unidad Mercado Masivo	Operacion Cavs	Gerencia Regional CAVS R1
14	Coordinador	3A	TEC	Direccion Corporativa Tecnologia	Direccion O&M	Gerencia O&M Costa
15	Tecnico	2A	TEC	Direccion Corporativa Tecnologia	Direccion O&M	Gerencia O&M Occidente
16	Tecnico	2A	TEC	Direccion Corporativa Tecnologia	Direccion O&M	Gerencia O&M Occidente
17	Tecnico	2A	TEC	Direccion Corporativa Tecnologia	Direccion O&M	Gerencia O&M Bogota Y Oriente
18	Tecnico	2A	TEC	Direccion Corporativa Tecnologia	Direccion O&M	Gerencia O&M Bogota Y Oriente
19	Tecnico	2A	TEC	Direccion Corporativa Tecnologia	Direccion O&M	Direccion O&M
20	Tecnico	2A	TEC	Direccion Corporativa Tecnologia	Direccion O&M	Direccion O&M
21	Tecnico	2A	TEC	Direccion Corporativa Tecnologia	Direccion O&M	Direccion O&M
22	Tecnico	2A	TEC	Direccion Corporativa Tecnologia	Direccion O&M	Direccion O&M
23	Tecnico	2A	TEC	Direccion Corporativa Tecnologia	Direccion O&M	Direccion O&M
24	Tecnico	2A	TEC	Direccion Corporativa Tecnologia	Direccion O&M	Direccion O&M
25	Tecnico	2A	TEC	Direccion Corporativa Tecnologia	Direccion O&M	Direccion O&M
26	Tecnico	2A	TEC	Direccion Corporativa Tecnologia	Direccion O&M	Direccion O&M

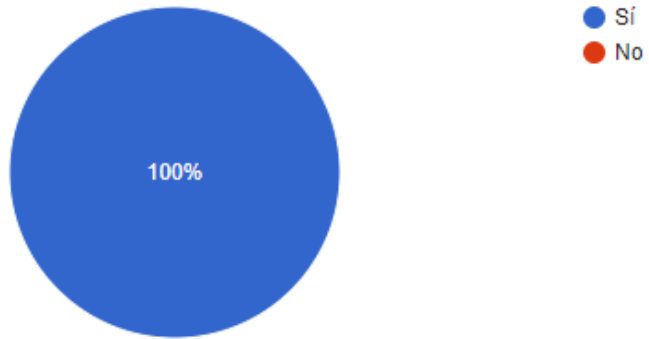
Anexo 8

Link dashboard de liberaciones de vacantes:
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNTU3YWQzN2QtMTlmZi00MmJiLWUyZDUtNjFiODhjZTUzZjcyIiwidCI6IjQ2YmIyMmI4LTRjMmMtNDNmZi04MzYwLTI0NDgyMTI3OSIsImMiOiJlR9&pageName=ReportSection>

Anexo 9

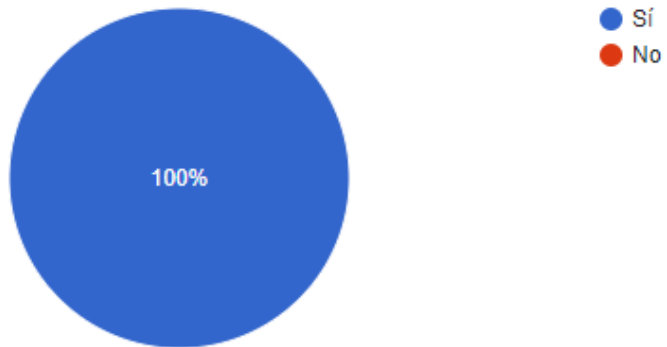
¿Piensa usted que la implementación de Power BI contribuyó a mejorar la gestión de la información en las liberaciones?

6 respuestas



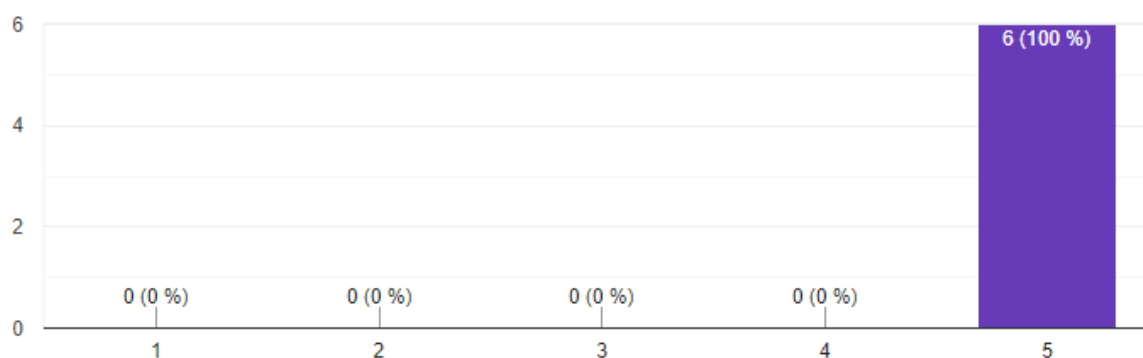
¿Con el nuevo dashboard se facilita más la tarea de tener un control y retroalimentación sobre el proceso en cuestión?

6 respuestas



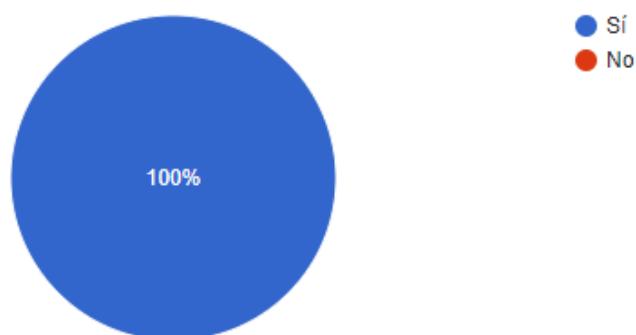
En comparación a la manera en que se gestionaban las liberaciones anteriormente para llevar un control del proceso y que éste contribuyera a la toma de decisiones, ¿Qué tan satisfecho se siente usted con la nueva propuesta en Power BI? Responda en una escala de 1 a 5, donde 1 es "nada satisfecho" y 5 es "muy satisfecho".

6 respuestas



¿Piensa usted que tener la información de las liberaciones de forma ordenada, específica y a la mano a través de una herramienta como Power BI, es funcional para mejorar la toma de decisiones en base al proceso en mención?

6 respuestas



¿Recomendaría usted a otras áreas de la compañía, estas herramientas TIC como propuestas para contribuir a la gestión de la información?

6 respuestas

