

Mejoramiento de procesos de seguimiento a líderes en Covinoc con énfasis en la reducción de tiempos mediante un mapa de variable múltiple

Carlos Andres Acosta Romero
María Ximena Venegas Moreno

Angie Marcela Ramírez Rubio

Facultad de Ingeniería Industrial

Universidad Santo Tomás

Bogotá D.C.

2025

Introducción:

El desarrollo continuo de los líderes es fundamental para el éxito sostenido de Covinoc. Un componente clave de este desarrollo es la capacitación efectiva y, crucialmente, el seguimiento de su impacto en el desempeño y la permanencia de los líderes en la organización.

Actualmente, el proceso de seguimiento de la trazabilidad del desarrollo de los líderes después de recibir capacitaciones se realiza de manera individual y manual. Este enfoque consume una cantidad significativa de tiempo y recursos por parte del personal encargado. Además, dificulta la obtención de una visión clara, rápida y consolidada del progreso de cada líder y del impacto real de las iniciativas de formación. La falta de una herramienta centralizada y visual impide identificar ágilmente patrones, áreas críticas de mejora o validar la efectividad de las capacitaciones impartidas de manera eficiente.

Para abordar esta necesidad y optimizar los procesos de gestión del talento, se propone la implementación de una herramienta innovadora: un Mapa de Variable Múltiple. Este mapa está diseñado específicamente para el seguimiento visual e intuitivo de la trazabilidad del proceso de capacitación de los líderes.

Esta herramienta permitirá visualizar de forma gráfica el desempeño de cada líder, utilizando como ejes principales la Productividad (eje X) y la Rotación (eje Y). Los líderes serán ubicados dinámicamente en uno de los cuatro cuadrantes definidos por estas variables, por ejemplo: alta productividad/baja rotación, baja productividad/alta rotación, entre otros. Esto facilitará no solo la identificación de su estado actual sino también, y de manera fundamental, su evolución mes a mes tras las intervenciones de capacitación. Adicionalmente, la herramienta ofrecerá detalles específicos como el clima laboral del pulso GPTW asociado a cada líder al interactuar con su representación en el mapa.

Esta propuesta tiene como objetivo presentar en detalle el funcionamiento de esta herramienta, demostrar sus beneficios potenciales a través de los resultados obtenidos en un piloto realizado en el "Área de Asset", detallar el plan de implementación, el presupuesto requerido y los mecanismos para la evaluación de su efectividad a largo plazo. El objetivo de esta innovación es proporcionar al equipo de seguimiento una herramienta poderosa que reduzca tiempos operativos, mejore el enfoque en las intervenciones y permita tomar decisiones más informadas sobre el desarrollo de los líderes de la organización.

Contexto de la empresa:

Covinoc es una compañía financiera colombiana especializada en la gestión de cobranza y administración de carteras, que busca complementar el sistema financiero mejorando la liquidez empresarial y facilitando ventas, además de ofrecer opciones de pago a personas. La empresa se enfoca en la recuperación eficiente y personalizada de deudas mediante estrategias de negociación y acuerdos, apoyándose en su plataforma digital "MiCovinoc" para la autogestión de los deudores, y destaca su compromiso social y ambiental a través de su certificación en Responsabilidad Social Empresarial otorgada por Fenalco Solidario.

La solución propuesta para optimizar el seguimiento del desarrollo de líderes es la implementación de una herramienta denominada Mapa de Variable Múltiple. Esta herramienta consiste en una representación gráfica interactiva diseñada para ofrecer una visión clara, consolidada y dinámica de la situación y evolución de los líderes de la organización en relación con su proceso de capacitación. Dentro de su funcionamiento y características se encuentra:

- **Visualización Basada en Ejes Clave:** El mapa posiciona a cada líder dentro de un plano cartesiano. El eje horizontal (X) representa la variable Productividad, mientras que el eje vertical (Y) representa la variable Rotación.
- **Sectorización por Cuadrantes:** La intersección de estos ejes define cuatro cuadrantes distintos. Cada cuadrante agrupa a los líderes según su combinación de niveles de productividad y rotación, Cuadrante 1: Alta Productividad / Baja Rotación; Cuadrante 2: Baja Productividad / Baja Rotación; Cuadrante 3: Baja Productividad / Alta Rotación; Cuadrante 4: Alta Productividad / Alta Rotación. Esta sectorización permite una identificación rápida de los perfiles de los líderes.
- **Interactividad y Detalle:** El mapa es una herramienta dinámica. Al posicionar el cursor sobre el indicador o nombre que representa a un líder específico dentro de cualquiera de los cuadrantes, se desplegará automáticamente una ventana emergente.
- **Información Detallada:** Esta ventana emergente proporcionará información adicional crucial para un análisis más profundo. Incluirá métricas específicas y detalladas de la productividad de ese líder, así como indicadores cuantitativos y cualitativos relevantes sobre su clima laboral (GPTW) y la rotación deseada y no deseada del equipo de cada líder.
- **Seguimiento de la Evolución:** La principal funcionalidad radica en la capacidad de observar el movimiento de los líderes entre los cuadrantes a lo largo del tiempo. Al actualizarse mensualmente, el mapa permitirá visualizar de manera objetiva la trayectoria de cada líder, correlacionando los cambios de posición con las capacitaciones recibidas u otras iniciativas de desarrollo implementadas.

La construcción, visualización y actualización de este mapa se realizará mediante el uso de las herramientas Knime para el procesamiento y preparación de datos y Tableau para la visualización interactiva. La alimentación de los datos (productividad, rotación, pulso GPTW) se efectuará de forma mensual, utilizando la información recopilada y validada por el Human Business Partner (HBP). Este proceso asegura que la información presentada en el mapa sea precisa, consistente y esté actualizada, reflejando la situación más reciente de cada líder y sobre

todo brinda mejoras significativas en los tiempos que se tarda el personal en realizar el proceso de filtrado y organización de los datos.

Beneficios

La implementación del Mapa de Variable Múltiple está diseñada para aportar valor significativo a la gestión del talento y al proceso de desarrollo de líderes dentro de Covinoc. Se anticipan los siguientes beneficios clave:

1. **Mejora Sustancial de la Trazabilidad del Desarrollo:** El beneficio principal reside en la capacidad de visualizar y seguir de manera continua y objetiva la trayectoria de cada líder posterior a las capacitaciones. El mapa permitirá observar claramente la evolución mes a mes, facilitando la correlación directa entre las intervenciones de desarrollo y los resultados observados.
2. **Optimización del Tiempo y Eficiencia Operativa:** Al automatizar la consolidación y visualización de los datos de seguimiento, la herramienta reducirá drásticamente el tiempo que el personal responsable dedica actualmente a la recopilación y análisis manual de información líder por líder. Esta ganancia en eficiencia permitirá reasignar ese tiempo a tareas de mayor valor estratégico.
3. **Enfoque Preciso en las Intervenciones:** La naturaleza visual del mapa permite identificar de forma inmediata a aquellos líderes situados en cuadrantes que requieren atención prioritaria. Esto posibilita que los esfuerzos de capacitación y desarrollo se enfoquen de manera más estratégica y proactiva, dirigiendo los recursos hacia donde tendrán un mayor impacto.
4. **Toma de Decisiones Basada en Evidencia:** El mapa proporcionará una base de datos visual y actualizada que sustentará la toma de decisiones más informadas sobre la efectividad de los programas de capacitación existentes, la identificación de necesidades formativas emergentes.

Evaluación

Con el fin de asegurar que el Mapa de Variable Múltiple cumpla con los objetivos para los cuales fue diseñado y que efectivamente aporte valor al proceso de desarrollo de líderes, se establecerá un mecanismo formal para evaluar su rendimiento, usabilidad e impacto. Esta evaluación se basará en un enfoque mixto, combinando datos cuantitativos y cualitativos.

1. Métricas Cuantitativas:

- **Eficiencia del Proceso:** Se medirá y comparará el **tiempo** dedicado por el personal responsable a las tareas de seguimiento y análisis de la trazabilidad del desarrollo **antes y después** de la implementación del Mapa que se puede observar en el diagrama de proceso del Anexo 1 y 2. Este flujo representa el proceso mensual de análisis de rotación y productividad del personal en una organización. El ciclo comienza con la recopilación de datos, accediendo a archivos de Excel y filtrando la información por líder de área. A

partir de ahí, el flujo se divide en dos rutas paralelas: una para analizar la productividad y otra para revisar la rotación.

En cada ruta, se evalúan las condiciones (¿productividad baja? / ¿rotación alta?), y según el resultado, se clasifica para el colaborador en estado bueno o malo. Los casos en estado bueno se registran como “OK”, mientras que los casos en estado malo requieren definir un tipo de intervención específica. Finalmente, ambos análisis concluyen con la consolidación de datos y el plan de acción, lo cual permite cerrar el ciclo y dar paso al seguimiento mensual. El objetivo es cuantificar la reducción de tiempo operativo lograda gracias a la herramienta; El cual es percibido a través del segundo diagrama de flujo en donde representa una versión optimizada del proceso de análisis mensual de rotación y productividad, en comparación con el flujo anterior. La principal mejora radica en la reducción significativa de los tiempos operativos, así como en la incorporación de herramientas más eficientes de visualización de datos, como Tableau y el uso de mapas de variables múltiples (VM).

2. Retroalimentación Cualitativa:

- **Encuestas de Usuario:** Se aplicarán **encuestas periódicas** al personal que interactúa directamente con la herramienta.
- **Contenido de las Encuestas:** Estas encuestas estarán diseñadas para recoger la percepción del usuario sobre aspectos cruciales como:
 - **Usabilidad:** ¿Qué tan fácil e intuitivo es navegar y utilizar el mapa?
 - **Claridad de la Información:** ¿La visualización ayuda a comprender rápidamente el estado y progreso de los líderes?
 - **Utilidad para el Seguimiento:** ¿La herramienta facilita el seguimiento de la evolución post-capacitación?
 - **Eficiencia Percibida:** ¿Se percibe una reducción en el tiempo y esfuerzo necesarios para el proceso?
 - **Apoyo a la Identificación de Necesidades:** ¿Ayuda el mapa a identificar líderes que requieren apoyo o áreas donde la capacitación puede mejorar?
 - **Sugerencias de Mejora:** Espacio abierto para proponer mejoras, nuevas funcionalidades o reportar dificultades.

Uso de los Resultados de la Evaluación:

La información recopilada a través de estas evaluaciones cuantitativas y cualitativas será analizada regularmente. Los hallazgos se utilizarán para:

- Validar el cumplimiento de los beneficios esperados, especialmente la eficiencia.
- Identificar oportunidades de mejora en la propia herramienta tanto ajustes en la visualización, funcionalidades adicionales, entre otros.
- Asegurar que el Mapa de Variable Múltiple continúe siendo una herramienta relevante y efectiva para la toma de decisiones.

Plan de Implementación

La introducción del Mapa de Variable Múltiple en la organización se planifica mediante un enfoque progresivo, comenzando con una fase piloto ya completada, seguida de una expansión controlada.

Fase 1: Piloto en Área ASSET (Completada)

- **Objetivo:** El propósito principal de esta fase fue validar la viabilidad técnica del modelo, la funcionalidad de la herramienta interactiva y la utilidad de la información visualizada en un entorno operativo real.
- **Alcance y Ejecución:** Se seleccionó el "Área ASSET" como unidad para el piloto. Se recopilaron los datos mensuales correspondientes a productividad, rotación y clima laboral para un grupo de aproximadamente 22 líderes pertenecientes a esta área. Utilizando las herramientas Knime y Tableau, se procesaron estos datos y se generó el Mapa de Variable Múltiple interactivo, ubicando a cada líder en su cuadrante respectivo.
- **Resultados y Validación:** El piloto demostró con éxito la capacidad de la herramienta para:
 - Visualizar de forma clara la distribución del desempeño de los líderes la mayoría se ubicó en la zona 'amarilla', algunos en 'verde' y un pequeño grupo de 2-3 personas en 'rojo'.
 - Permitir el acceso a información detallada (GPTW, productividad específica) mediante la funcionalidad interactiva de la ventana emergente.
 - Ofrecer una visión consolidada que facilita la identificación rápida de diferentes perfiles de liderazgo.
 - Demostro una reducción significativa de 3 horas al proceso total lo cual representa una reducción del 43%.
- **Conclusión del Piloto:** La ejecución en el Área ASSET se considera exitosa, validando el concepto y la utilidad práctica del Mapa de Variable Múltiple como herramienta de apoyo al seguimiento del desarrollo de líderes.

Evidencia Visual del Piloto:

- En el Anexo 3 y 4 de esta propuesta, se adjunta una representación visual (anonimizada) del Mapa de Variable Múltiple tal como se generó para el Área ASSET durante la fase piloto. Este ejemplo sirve para ilustrar de manera concreta la interfaz de la herramienta y el tipo de análisis que facilita.

Operación Continua y Tecnología:

- La herramienta se basa en el uso de **Knime** para la preparación y procesamiento de los datos y **Tableau** para la generación de las visualizaciones interactivas.
- La **actualización** de la información en el mapa (datos de productividad, rotación y GPTW) se realizará de forma **mensual**, bajo la gestión del **Human Business Partner (HBP)**, para garantizar que los datos reflejen siempre la situación más reciente.

Adopción y Capacitación del Usuario:

- Se llevará a cabo una sesión de **inducción y capacitación** dirigida al personal encargado del seguimiento. El objetivo es asegurar la correcta interpretación de la información presentada en el mapa y el uso eficiente de todas sus funcionalidades interactivas. Se anticipa una adopción fluida dada la naturaleza intuitiva de las visualizaciones en Tableau.

Próximas Fases: Expansión Planificada:

- Tras la validación exitosa en el Área ASSET, el siguiente paso es la **expansión** de la implementación del Mapa de Variable Múltiple a otras áreas relevantes o la implementación de nuevas variables.
- El **cronograma detallado** y la secuencia específica para el despliegue en las áreas restantes se encuentran **pendientes de definición** y serán establecidos tras las correspondientes discusiones y alineaciones con las partes interesadas.

Presupuesto Requerido

Para la implementación y operación continua de la herramienta Mapa de Variable Múltiple, el requerimiento presupuestario principal identificado se centra en el licenciamiento del software necesario para la visualización y gestión de los datos.

Componente Principal del Presupuesto:

1. Licencia de Software - Tableau:

- a. **Cantidad:** 1
- b. **Descripción:** Se requiere una licencia de usuario de Tableau para el rol responsable encargado de operar, visualizar, interactuar y mantener actualizado el Mapa de Variable Múltiple. Esta licencia permitirá el acceso completo a las funcionalidades de Tableau necesarias para la gestión efectiva de la herramienta.
- c. **Costo:** El costo asociado corresponde a la tarifa anual vigente para una licencia individual de Tableau se sugiere verificar el tipo específico de licencia (Creator, Explorer) más adecuado para las tareas a realizar y consultar la cotización actualizada del proveedor.

Consideraciones Adicionales:

- Este presupuesto se enfoca específicamente en el costo recurrente del software de visualización para la fase de operación post-piloto.
- No incluye costos relacionados con el desarrollo inicial de la herramienta o la ejecución de la fase piloto, ya que estos se hicieron con ayuda de otra área.
- No se contemplan costos adicionales por licenciamiento de Knime u otras herramientas de procesamiento de datos.

La inversión en esta licencia de Tableau es esencial para habilitar el uso y aprovechar los beneficios de eficiencia y análisis que ofrece el Mapa de Variable Múltiple propuesto.

Conclusión

La presente propuesta ha delineado una solución innovadora, el **Mapa de Variable Múltiple**, para abordar los desafíos actuales en el seguimiento de la trazabilidad del desarrollo de los líderes dentro del area ASSET.

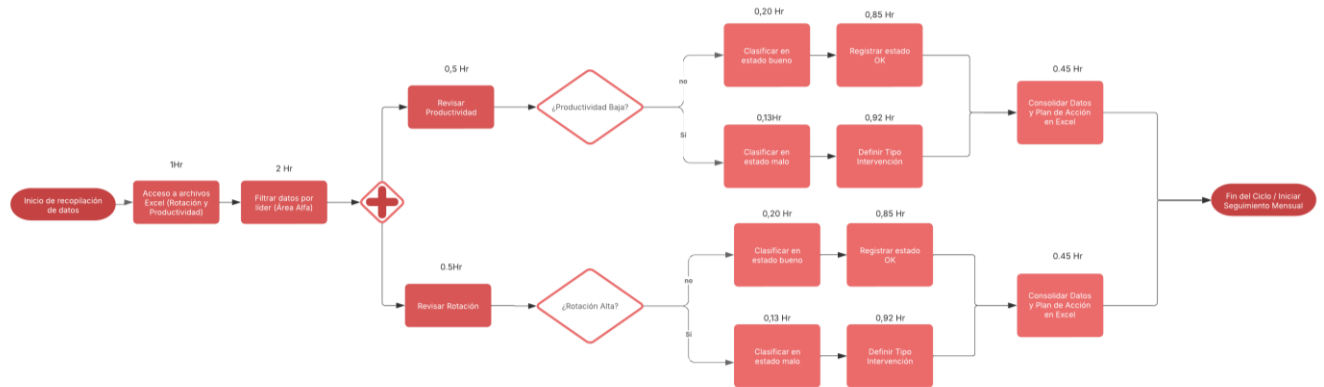
La herramienta propuesta ofrece una metodología visual, interactiva y basada en datos para monitorear indicadores clave como la productividad y la rotación, en correlación con las intervenciones de capacitación. Como se ha detallado, los beneficios esperados incluyen una mejora significativa en la **eficiencia operativa**, una **visión clara e inmediata del impacto** de las capacitaciones, **Reducción de tiempos** como se evidencio en la prueba piloto de un 43%, la capacidad de **enfocar los recursos** de desarrollo de manera más estratégica y, fundamentalmente, facilitar una **toma de decisiones más informada** y objetiva en la gestión del talento.

La validación exitosa del modelo en el piloto del "Área ASSET" demuestra la viabilidad y el potencial de esta herramienta. Su implementación, soportada por tecnologías como Knime y Tableau y con un requerimiento presupuestario centrado inicialmente en el licenciamiento necesario, representa un paso adelante hacia la optimización de los procesos de desarrollo de liderazgo.

Por lo tanto, se concluye que la adopción del Mapa de Variable Múltiple constituye una inversión estratégica con alto potencial para mejorar la forma en que se mide, entiende y gestiona el crecimiento de los líderes en la organización. Se recomienda proceder con los pasos necesarios para su implementación operativa, comenzando por asegurar los recursos tecnológicos descritos.

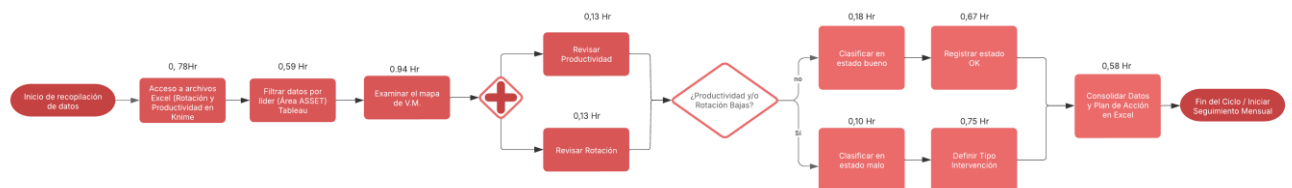
Anexos

Anexo 1: Diagrama proceso antes y después de implementar mapa variable múltiple



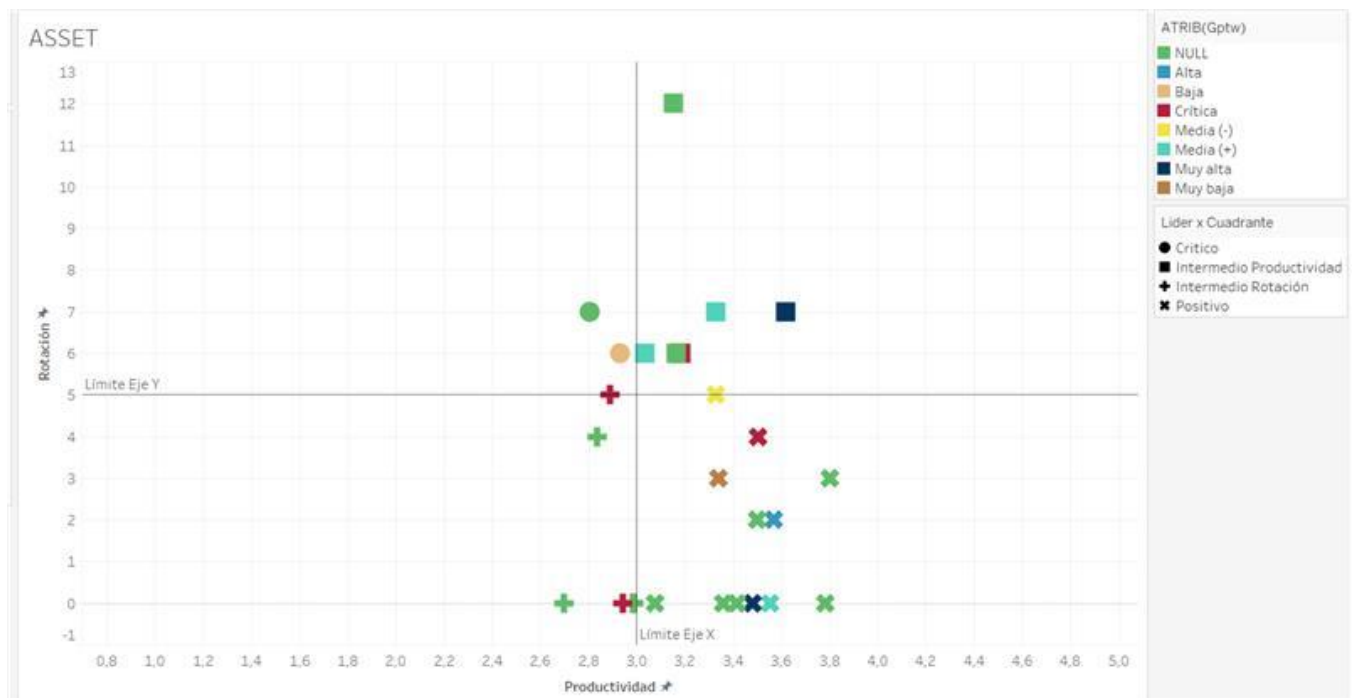
Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Diagrama proceso antes y después de implementar mapa variable múltiple



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Mapa variable múltiple



Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Mapa variable múltiple - Cuadro desplegable



Fuente: Elaboración propia