

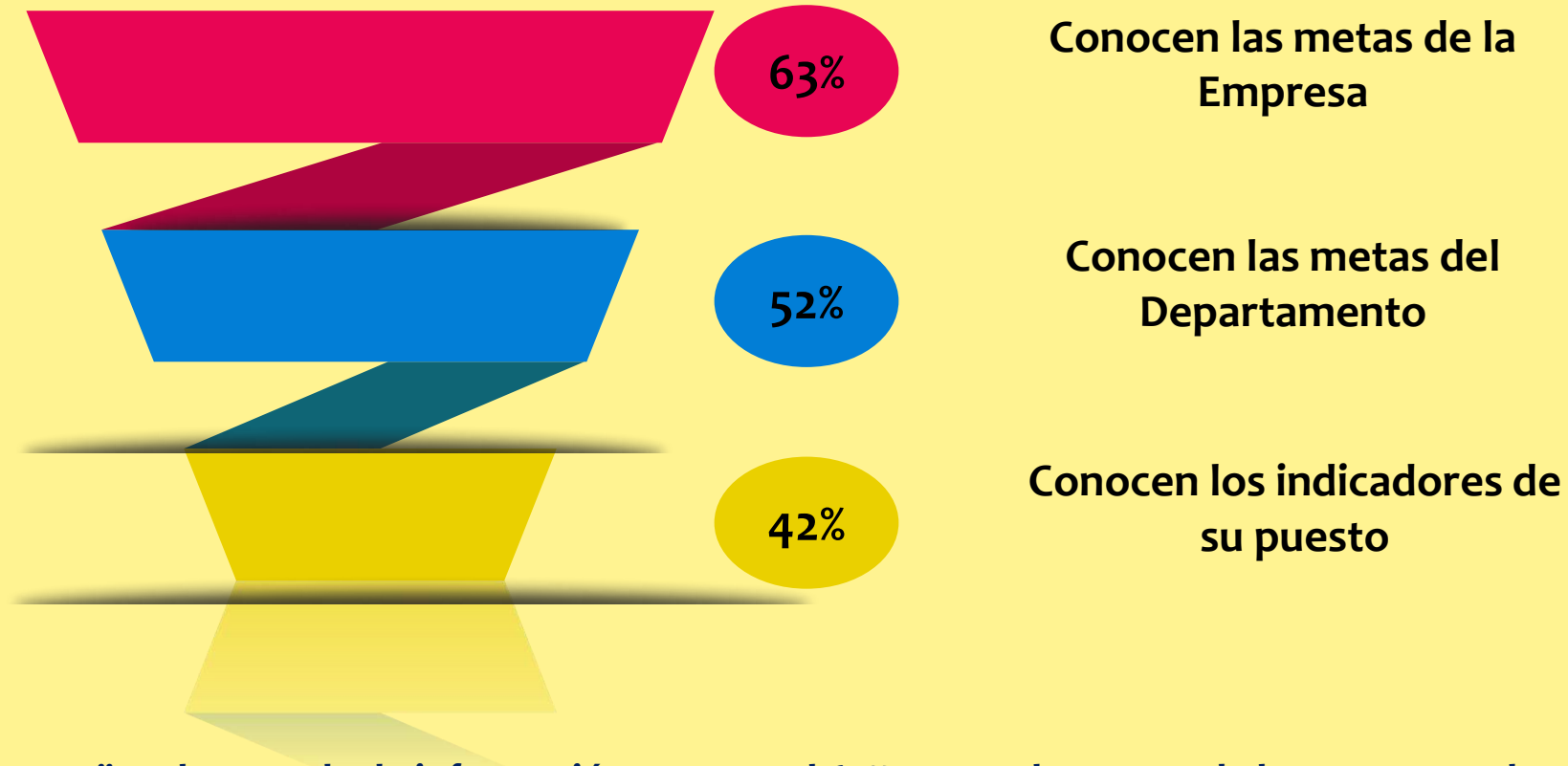


# Ejecución y Rendimiento: Un estudio sobre los factores que facilitan o detienen la ejecución y el cumplimiento de objetivos y metas en las empresas nicaragüenses.

Estudio investigativo, Orlando Cerda – Marzo 2026

© 2026. Documento elaborado por Orlando Cerda en colaboración con Keiser University. Todos los derechos reservados. Contiene información confidencial y no puede divulgarse ni reproducirse sin el consentimiento previo por escrito del autor.

# Evaporación Estratégica



Nota técnica: Diagnóstico sustentado en una muestra aleatoria nacional de 624 auditorías a colaboradores activos (Nivel de confianza 95%, Margen de error  $\pm 3.92\%$ )

La estrategia se "evapora" en la cascada de información: aunque el 63% conoce las metas de la empresa y el 52% las departamentales, apenas el 42% comprende los indicadores de su propio puesto.

Existe una desconexión crítica en la operación: no enfrentamos un problema de motivación del talento, sino un fallo estructural de comunicación que le impide transformar la visión directiva en ejecución real.

# Optimización y Valor Oculto

Escenario: Servicios IA S.A, una población promedio de 500 colaboradores con salario promedio de \$233.

### 1. COSTO DE INACCIÓN (FUGA DE CAPITAL ANUAL) STATUS QUO

Calcule el dinero que la empresa ya está perdiendo anualmente por ineficiencias organizacionales.

**Salario Anual Promedio**  **Tasa de Rotación Anual**  % **Tasa de Ausentismo**  %

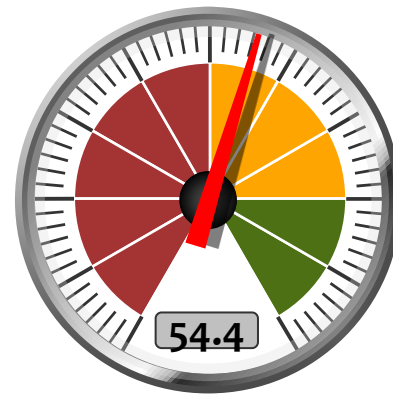
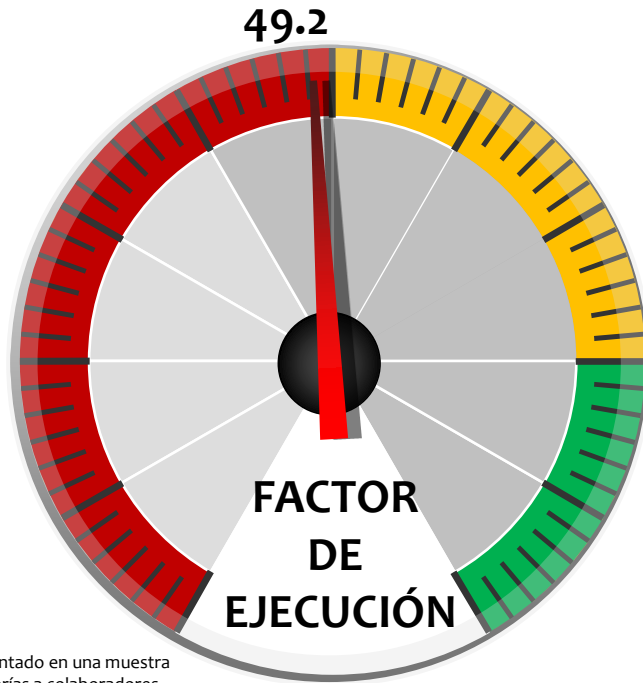
**Días Hábiles / Mes**  días

**Pérdida Financiera Anual Estimada** **\$87,500**  
Basado en su estructura operativa (Status Quo)

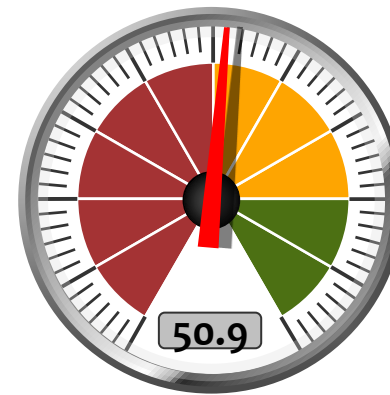
IMPACTO POR ROTACIÓN		IMPACTO POR AUSENTISMO	
Separación y Despidos:	\$44,100	Días perdidos al año:	1,500
Reemplazo y Selección:	\$11,025	Costo de nómina inactiva:	\$14,000
Capacitación y Curva:	\$18,375	<b>Subtotal Ausentismo:</b>	<b>\$14,000</b>
<b>Subtotal Rotación:</b>	<b>\$73,500</b>		

**Línea Base de Fricción Operativa ANUAL DE \$ 87,500**

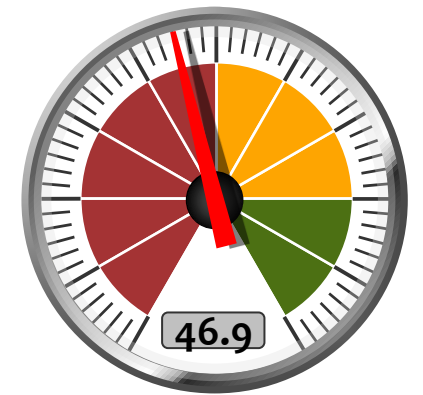
# Resultados Generales



Nivel Individual



Nivel de Equipo

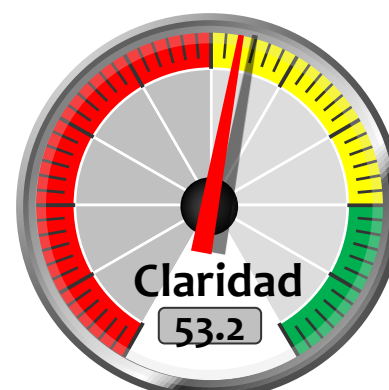
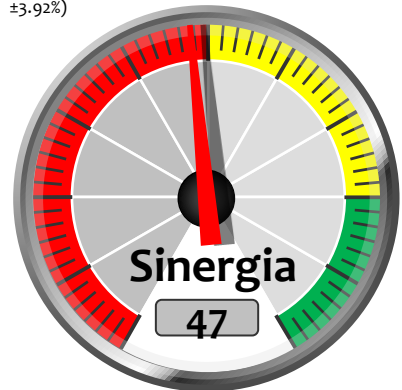


Nivel de Organizacional

El mayor activo de la organización reside en la voluntad de su talento humano, evidenciado por un **Compromiso individual del 56.3%**. Sin embargo, este valioso impulso se diluye al chocar con el mayor cuello de botella estructural del sistema: una **Eficacia organizacional de apenas el 45.3%**.

En términos estratégicos, contamos con equipos altamente dispuestos a ejecutar, pero atrapados en un diseño operativo deficiente que neutraliza su esfuerzo y frena la consecución de resultados reales.

Nota técnica: Diagnóstico sustentado en una muestra aleatoria nacional de 624 auditorías a colaboradores activos (Nivel de confianza 95%, Margen de error  $\pm 3.92\%$ )



# Recomendaciones Evaluación SMART

- **Inviabilidad operativa por confusión conceptual:** La evaluación SMART revela una madurez metodológica crítica en la organización, con puntuaciones de apenas 28/100 en metas generales, 42/100 en metas específicas y 45/100 en indicadores. Las metas actuales resultan inejecutables porque la mayoría de los colaboradores las confunde con valores abstractos (como "responsabilidad"), tareas rutinarias o percepciones subjetivas, careciendo de plazos determinados (Time-bound) y de métricas objetivas (Measurable) que guíen la acción.
- **Urgencia de intervención y reentrenamiento en el liderazgo intermedio:** Desde Recursos Humanos es imperativo estructurar una capacitación técnica para los mandos medios enfocada en la definición de objetivos estratégicos cuantificables. Se necesita reentrenar a estos líderes para que dejen de transmitir deseos aspiracionales genéricos (ej. "vender más") y comiencen a gestionar a través de métricas específicas, con el fin de elevar el estándar operativo de la empresa del actual 28% a un mínimo aceptable del 80%.

# Resultados

**El espejismo del "Caos Funcional" en las PyMEs (6 a 50 colaboradores):** En este segmento, la alta ejecución es engañosa, ya que se sostiene puramente por el esfuerzo individual heroico y la comunicación informal. Las metas se alcanzan, pero a un costo operativo insostenible: la falta de roles definidos y la ambigüedad generan un alto desgaste (burnout) que acelera el riesgo de fuga de talento clave

**La trampa de la "Parálisis Burocrática" corporativa (+101 colaboradores):** La Paradoja de Escalar demuestra que, a mayor tamaño de empresa, la claridad y el compromiso aumentan significativamente, pero irónicamente disminuye el cumplimiento de metas. La estructura proporciona estabilidad y roles definidos, pero degenera en silos donde el exceso de procesos y ciclos de aprobación asfixian la agilidad operativa

**El imperativo de diseño organizacional para la Alta Gerencia:** El reto estratégico moderno no es elegir entre mantener la agilidad o imponer estructura. Debemos auditar nuestra operación y responder con honestidad: **¿Nuestra estructura actual está facilitando el trabajo del talento, o se ha convertido en una barrera burocrática que estorba la ejecución de la estrategia?**

## Mapeo de Salud Organizacional

Distribución de Claridad y Compromiso por tamaño de empresa

	Claridad	Compromiso
2 a 5 trabajadores	60	65
6 a 20 trabajadores	62	68
21 a 50 trabajadores	72	74
51 a 100 trabajadores	76	75
101 o más trabajadores	92	88

### **PERSPECTIVA DE GESTIÓN DEL TALENTO**

El segmento de 6 a 20 colaboradores representa una transición estructural crítica. La comunicación informal pierde efectividad, generando vacíos de 'Claridad' frente a corporaciones maduras (101+). Esta ambigüedad impacta el 'Compromiso' y eleva el riesgo de fuga de talento. Urge profesionalizar el liderazgo intermedio e implementar sistemas de comunicación bidireccional.

Fuente: Análisis Organizacional

\* Diferencia estadísticamente significativa (p=0.011) entre base estructural corporativa (+101) y pyme (6-20).

# Resultados

## Análisis de Regresión

0.004

Valor  $R^2$  para Claridad

*Representa que menos del 1% de la Claridad se explica por la modalidad de trabajo.*

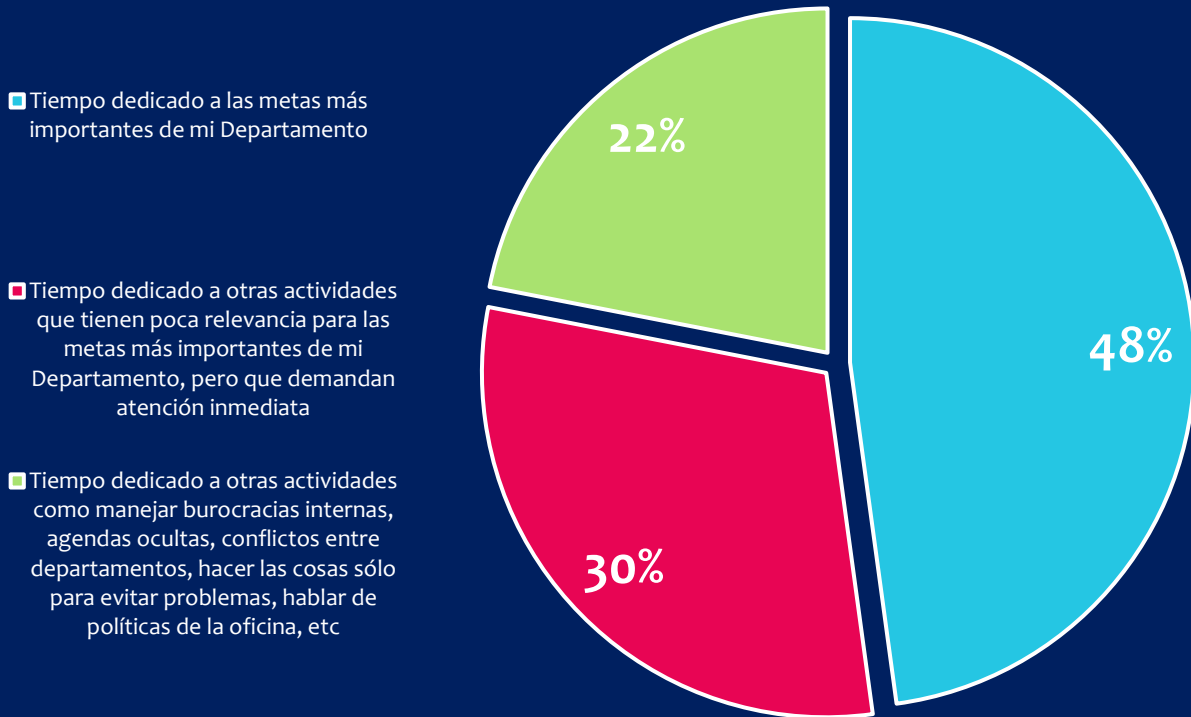
### La ubicación no garantiza la alineación estratégica

El análisis de regresión ( $R^2 = 0.004$ ) demuestra matemáticamente que la ubicación física explica menos del 1% de la claridad de los equipos, confirmando que el presentismo no garantiza la alineación estratégica.

Trabajar desde la oficina ofrece una ilusión de control, no una estrategia de ejecución; el verdadero cumplimiento de metas depende de la calidad del liderazgo, no de la ubicación física desde el cual se opera.

# Cuellos de Botella Operativos

## Gestión del Tiempo



## Principales Obstáculos Organizacionales



# Conclusiones y Recomendaciones

- **Fenómeno de la "Evaporación Estratégica":** Aunque el 63% afirma conocer las metas, la calidad técnica de ese conocimiento es de apenas 28/100, invalidando la alineación operativa.
- **Inmadurez Metodológica en la Gestión:** Las metas no cumplen con estándares técnicos mínimos, obteniendo una puntuación SMART de 28/100 a nivel organizacional. La mayoría de los empleados confunden objetivos con valores o tareas rutinarias.
- **La Paradoja del Crecimiento:** A medida que la empresa escala, la claridad y el compromiso aumentan (alcanzando 92 y 88 puntos respectivamente en empresas de +101 empleados), pero el cumplimiento de metas disminuye debido a la "parálisis burocrática".
- **Inutilidad del Presentismo como Garantía:** El análisis de regresión con un  $R^2 = 0.003$  para la claridad demuestra que estar físicamente en la oficina (76% de la muestra) no predice la alineación estratégica.
- **Déficit de Sinergia y Rendición de Cuentas:** Estos son los pilares más débiles del sistema, con puntajes de 47 y 46.1 respectivamente, lo que indica falta de colaboración interdepartamental y ausencia de responsabilidad por resultados personales.

# Recomendaciones

## ▪ Reingeniería de la Cascada de Información

- *De lo Aspiracional a lo SMART:* Es indispensable transformar los deseos generales ("vender más") en métricas específicas con plazos definidos para elevar la puntuación SMART actual del 28% a un estándar mínimo del 80%.
- *Visualización de Indicadores:* Dado que solo el 42% conoce los indicadores de su puesto, se deben implementar tableros de control (Dashboards) visibles para que el desempeño deje de ser subjetivo.

## ▪ Intervención en Liderazgo Intermedio

- *Profesionalización en el Segmento PyME:* Las empresas de 6 a 20 colaboradores deben formalizar su comunicación y roles de inmediato para evitar el "Caos Funcional" y la fuga de talento por desgaste.
- *Sistemas de Comunicación Bidireccional:* Se debe capacitar a los gerentes para que no solo transmitan órdenes, sino que aseguren la comprensión y reciban retroalimentación del equipo.

## ▪ Eliminación de Barreras

- *Estructurales Reducción de la Burocracia:* Siendo el obstáculo principal (24%), se deben simplificar los ciclos de aprobación y procesos que frenan la agilidad operativa.
- *Incentivos Alineados al Desempeño:* Atacar la falta de reconocimiento (23%) mediante esquemas de recompensa directamente vinculados al cumplimiento de las nuevas metas SMART.

# El Siguiete Paso: Mapeo Operativo en 10 Días

- **Visibilidad Estructural:** El organigrama oficial rara vez refleja cómo fluye realmente la información. Descubra los cuellos de botella invisibles y a los líderes de influencia que sostienen su operación.
- **Diagnóstico Ágil (ONA):** Análisis de Redes Organizacionales profundo, basado en datos y sin interrumpir su flujo de trabajo habitual.
- **Tecnología Fortune 500:** Como Global Partners de Cognitive Talent Solutions, utilizamos la misma plataforma que audita a líderes globales como Coca-Cola o CBRE, calibrada para su realidad operativa.

Agendar Sesión de  
Viabilidad

**Elaborado por: Orlando S Cerda V**

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna por ningún medio o soporte sin el previo aviso escrito de los editores.

© Todos los derechos reservados

¡Sígueme en LinkedIn y mantente al día  
con mis publicaciones! [www.linkedin.com/in/orlandocerdav](http://www.linkedin.com/in/orlandocerdav)

**Teléfonos:**

(505) 8974-7358

**E-Mail**

ocerda@investigacionesinteractiva.com

# Anexos

Ejecución y Rendimiento: Un estudio sobre los factores que facilitan o detienen la ejecución y el cumplimiento de objetivos y metas en las empresas nicaragüenses –  
Marzo 2026

# Metodología

<b>Universo</b>	Hombres y Mujeres nicaragüenses entre las edades de 18 a 65 años, actualmente laborando, con una permanencia como mínimo de 6 meses en su último trabajo
<b>Áreas de cobertura</b>	A nivel nacional
<b>Tipo de Investigación</b>	Cuantitativa
<b>Recolección de la información</b>	Realizado entre enero y diciembre 2025
<b>Ámbito</b>	Híbrida (Compartido en línea, llenado en físico)
<b>Muestra</b>	624 auditorias (aplicando un error muestral de $\pm 3.92\%$ , nivel de confianza 95%)
<b>Distribución de la muestra</b>	Participación libre
<b>Tipo de muestreo</b>	Aleatorio Simple
<b>Cuestionario</b>	35 minutos
<b>Informe</b>	Formato PDF



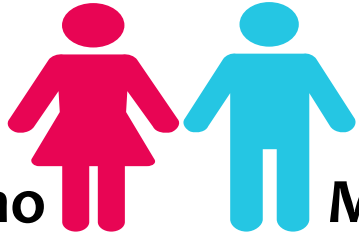
¿Como se hizo?

# Marco Auditoría

## Modelo de los 6 Pilares y Niveles de Ejecución

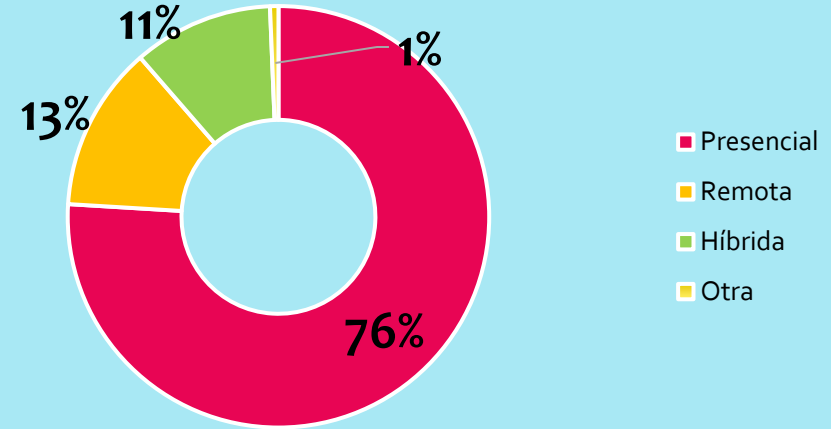
- **Definición de Ejecución:** El estudio propone que la ejecución exitosa es el resultado de la alineación de 6 pilares críticos: Claridad, Eficacia, Eficiencia, Sinergia, Compromiso y Rendición de Cuentas.
- **Niveles de Medición:** Para un diagnóstico preciso, el modelo evalúa tres estratos interconectados:
  - Nivel Organizacional: Visión estratégica y soporte institucional.
  - Nivel de Equipo: Efectividad colectiva y cumplimiento de compromisos grupales.
  - Nivel Individual: Disciplina diaria, gestión del tiempo y prioridades personales.
- **Metodología SMART:** Se utiliza este estándar para medir la calidad de las metas, evaluando si son Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempo definido .
- **Teoría de la Cascada:** El concepto de "Evaporación Estratégica", donde la visión de la alta dirección pierde fuerza a medida que desciende a la operación.

# Demográficos

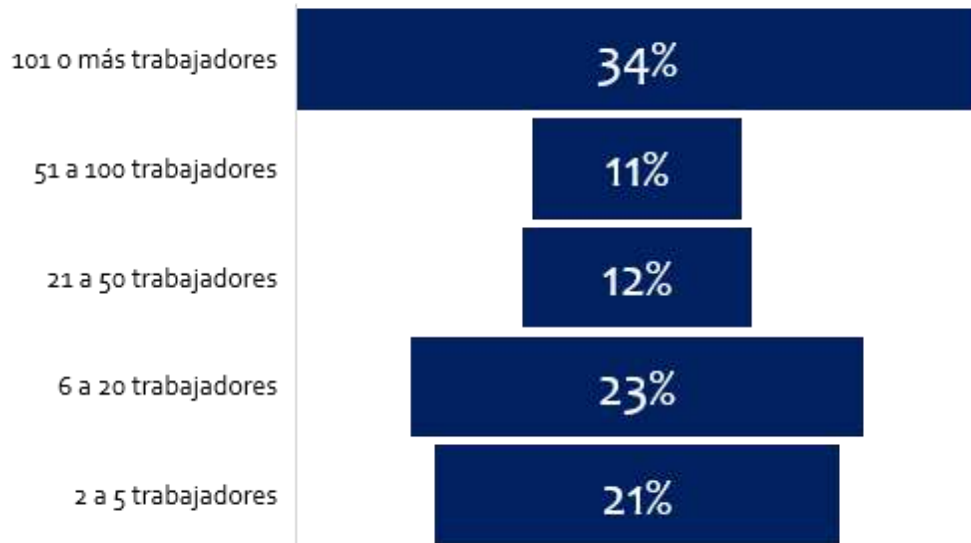


**Femenino** 53.2%      **Masculino** 46.5%

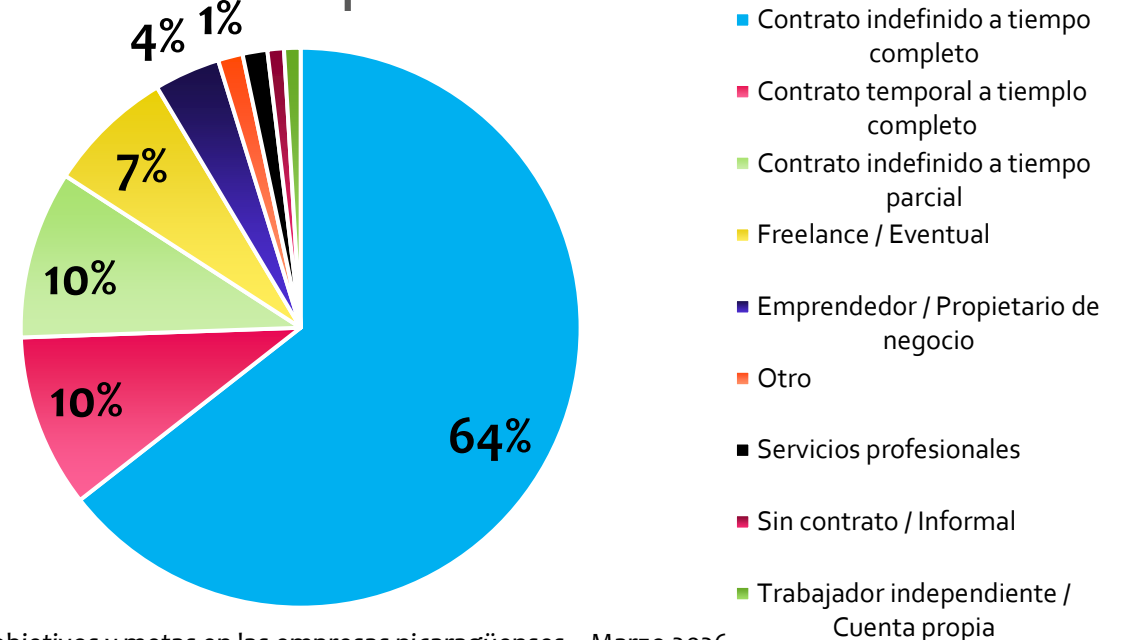
## Modalidad Laboral



## Tamaño de la Empresa

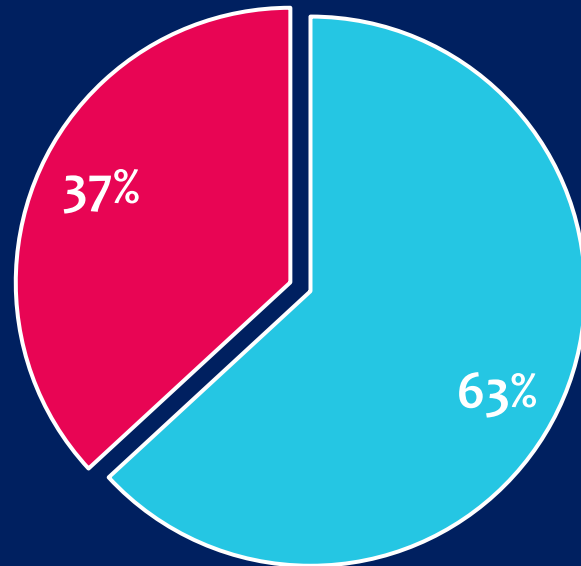


## Tipo de Contrato



# ¿Conocen las Metas Generales?

¿Conoce alguna de las cinco metas principales de su Empresa?



■ Sí conozco las metas

■ No conozco ninguna de las cinco metas principales

- Satisfacción del cliente
- Incrementar ventas
- Crecimiento y expansión
- Trabajo en equipo
- Calidad del servicio
- Eficiencia operativa
- Innovación y tecnología
- Responsabilidad y puntualidad
- Productividad
- Rentabilidad
- Desarrollo de talento
- Seguridad y salud ocupacional
- Sostenibilidad ambiental
- Captación de nuevos clientes
- Mejora continua
- Reducción de costos
- Cumplimiento de KPIs
- Fidelización
- Liderazgo
- Optimización de procesos

### 🔍 Análisis de Calidad SMART

Evaluación de las metas mencionadas

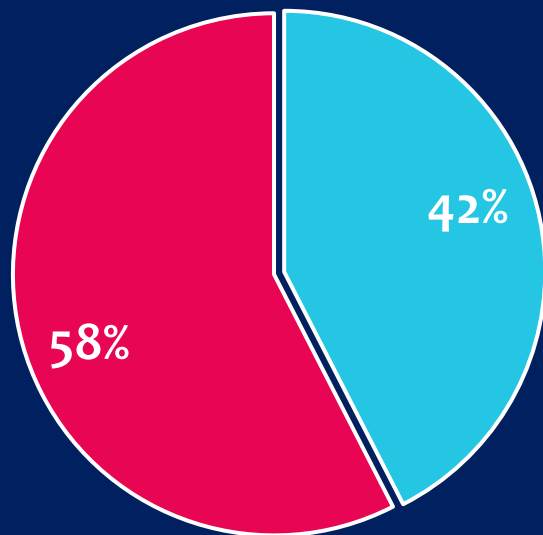
**28** /100  
PUNTAJACIÓN SMART

La gran mayoría de las metas expresadas por los colaboradores son aspiracionales y genéricas (ej. 'crecer', 'mejorar'). Aunque demuestran una alineación fuerte con la cultura de servicio y los valores de la empresa, carecen de la estructura SMART. Menos del 10% de las respuestas incluyen indicadores medibles (como porcentajes o montos específicos) o marcos temporales definidos. Existe una confusión notable entre 'metas' y 'valores/deberes del puesto', lo que sugiere la necesidad de capacitación en la definición de objetivos estratégicos cuantificables.

S	M	A	R	T
Específicas	Medibles	Alcanzables	Relevantes	Tiempo
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# ¿Conocen los Indicadores?

¿Conoce alguno de los cinco indicadores que muestran si su Empresa está logrando sus metas importantes?



■ Sí conozco los indicadores

■ No conozco ninguno de los cinco indicadores

- Crecimiento en ventas
- Satisfacción del cliente (CSAT)
- Productividad y eficiencia
- Rentabilidad y margen de utilidad
- Cumplimiento de metas
- Recomendaciones y fidelidad
- Clima y ambiente laboral
- Rotación de personal
- NPS (Net Promoter Score)
- Calidad del servicio
- Capacitación y desarrollo
- Reducción de costos operativos
- Tiempos de respuesta y SLA
- Ejecución presupuestaria
- Cartera de clientes
- Engagement en redes sociales
- Gestión de inventarios
- Seguridad y accidentalidad
- Aumento de salario
- Sostenibilidad ambiental

## 🔗 Análisis de Calidad SMART

Evaluación de los indicadores mencionados

45 /100

PUNTUACIÓN SMART

El análisis revela una disparidad significativa en la madurez de la gestión por indicadores. Mientras sectores específicos (como Servicio al Cliente y Finanzas) utilizan métricas SMART bien definidas como CSAT, AHT, SLA y márgenes de utilidad, una gran proporción de los empleados confunde 'indicadores' con valores corporativos (ética, puntualidad), percepciones subjetivas ('clientes contentos') o deseos generales ('vender más'). Existe un alto volumen de respuestas nulas o evasivas, lo que sugiere que los indicadores no están permeados en todos los niveles de la organización. La mayoría de las respuestas carecen de temporalidad y especificidad numérica, enfocándose más en el 'qué' que en el 'cuánto' y 'cuándo'.

S

Específicas



M

Medibles



A

Alcanzables



R

Relevantes



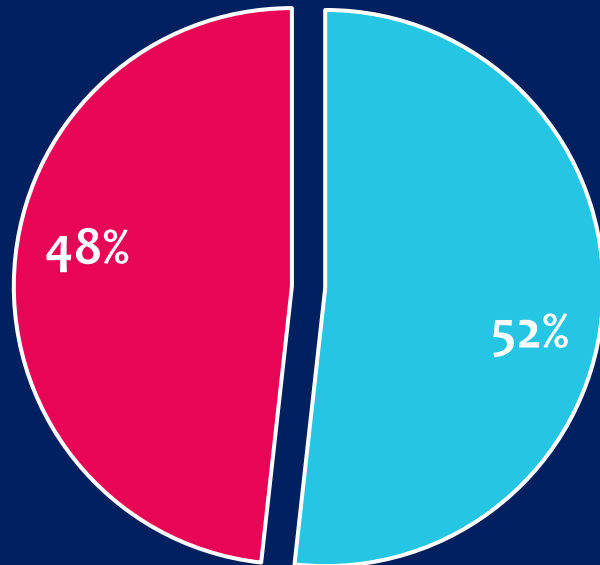
T

Tiempo



# ¿Conocen las Metas Especificas?

¿Conoce alguna de las tres metas principales de su Departamento?



■ Sí conozco las metas

■ No conozco ninguna de las tres metas principales de mi Departamento

- Aumentar ventas
- Satisfacción del cliente
- Productividad y eficiencia
- Atención al cliente
- Crecimiento y expansión
- Optimización de procesos
- Trabajo en equipo
- Recuperación de cartera
- Capacitación y desarrollo
- Cumplimiento de metas
- Gestión de inventarios
- Nuevos clientes
- Reducción de tiempos
- Calidad y mejora continua
- Información financiera
- Orden y organización
- Innovación y creatividad
- Rentabilidad del negocio
- Seguimiento de casos
- Seguridad e higiene
- Digitalización y tecnología

### 🔗 Análisis de Calidad SMART

Evaluación de las metas mencionadas

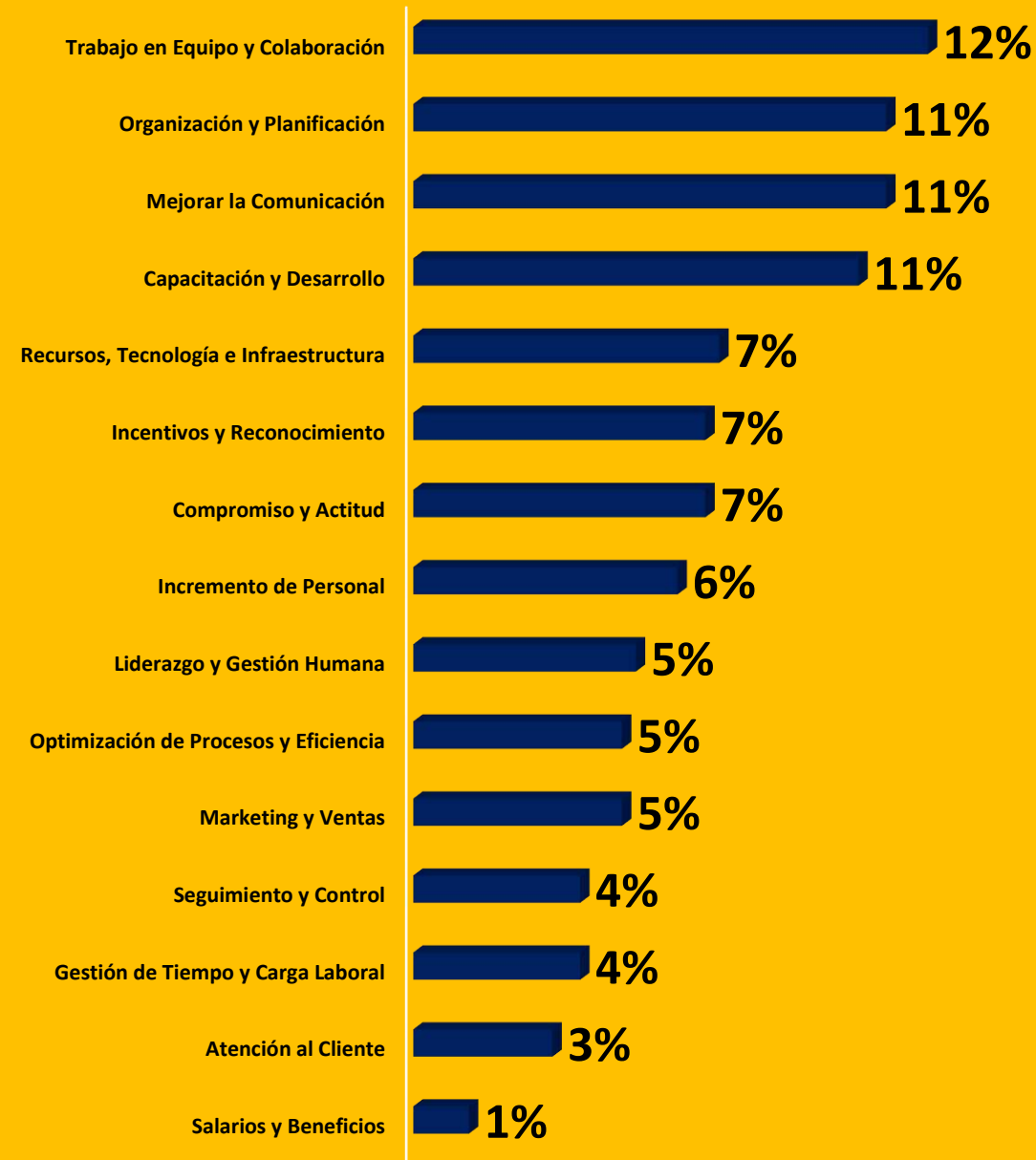
**42** /100  
PUNTAJACIÓN SMART

El análisis de las respuestas revela una cultura de metas aún inmadura en términos de metodología SMART. La mayoría de los empleados (más del 80%) confunden metas con descripciones de tareas o valores abstractos como 'responsabilidad' o 'vender'. Aunque hay excepciones notables con indicadores numéricos específicos (ej. 80 llamadas diarias o incremento del 25% en ventas), la ausencia de plazos determinados (Time-bound) y métricas objetivas (Measurable) en la generalidad de los casos sugiere que no existe una alineación estandarizada. La alta frecuencia de respuestas vacías o irrelevantes indica, además, una posible falta de comunicación o compromiso con el proceso de establecimiento de objetivos.

S	M	A	R	T
Específicas	Medibles	Alcanzables	Relevantes	Tiempo
✓	✓	✓	○	○

## Resultados

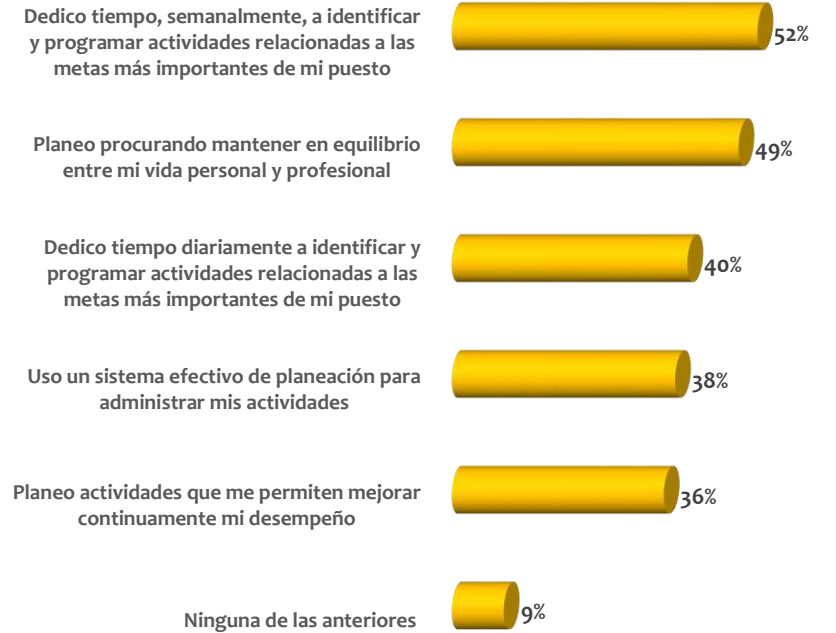
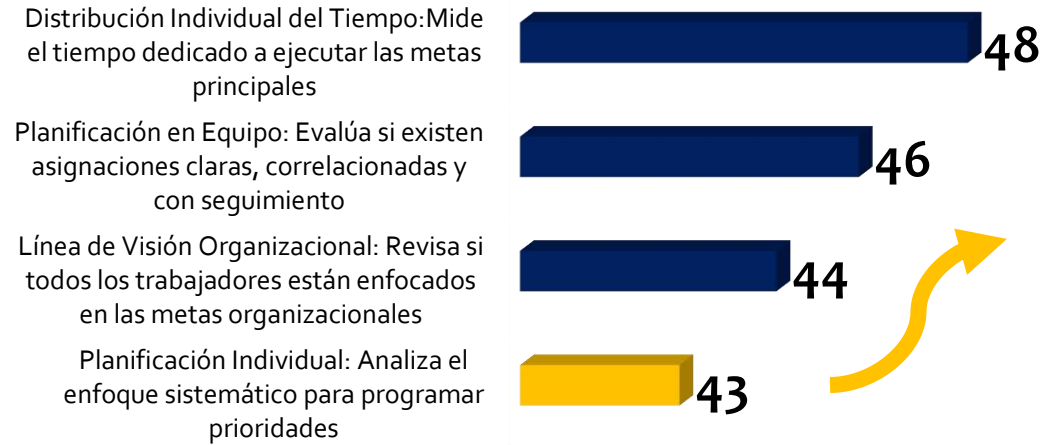
¿Qué podría hacer  
mejor su  
Departamento para  
lograr las metas más  
importantes?



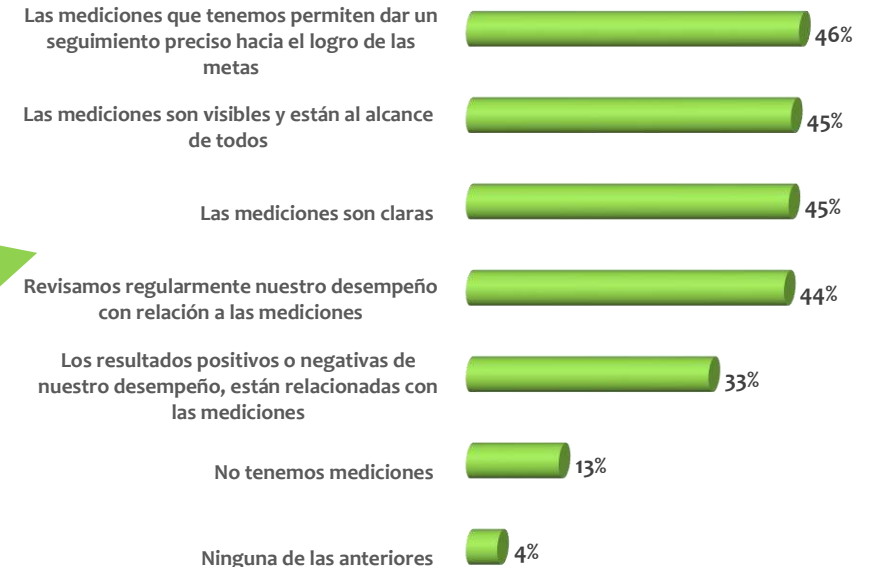
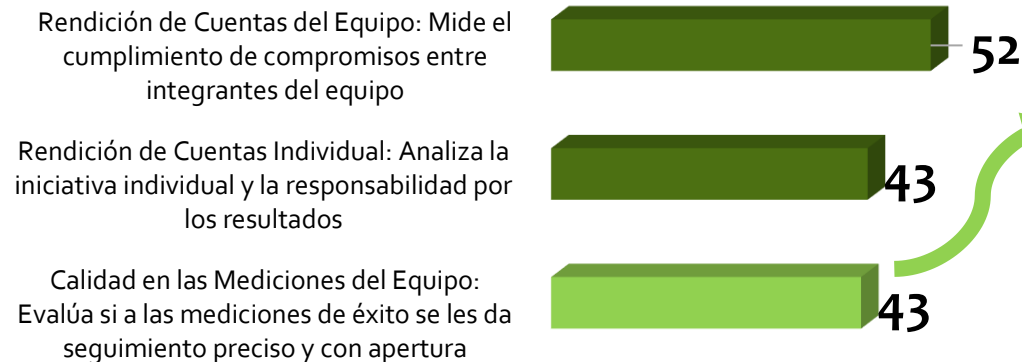
# Resultados



## Eficacia ¿Sabemos qué hacer para alcanzar las metas?



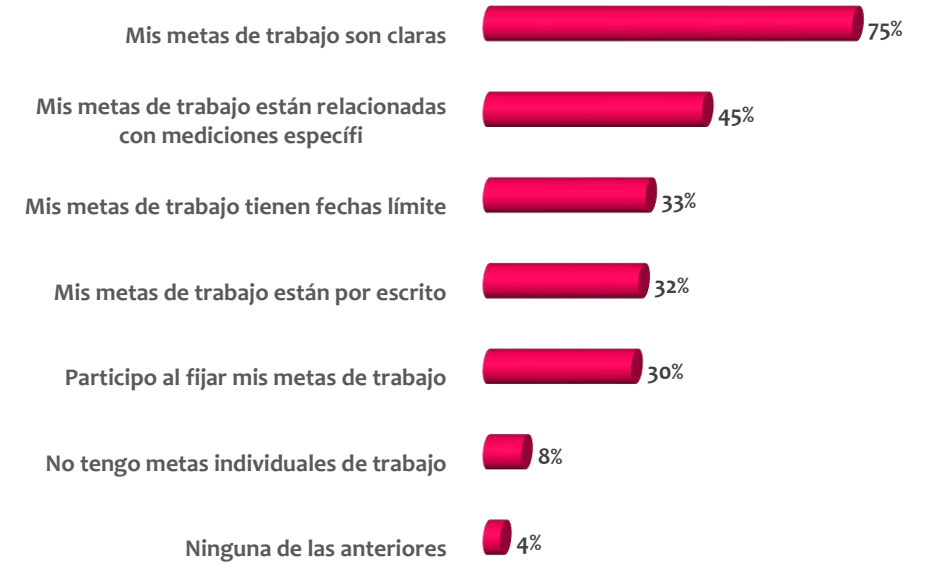
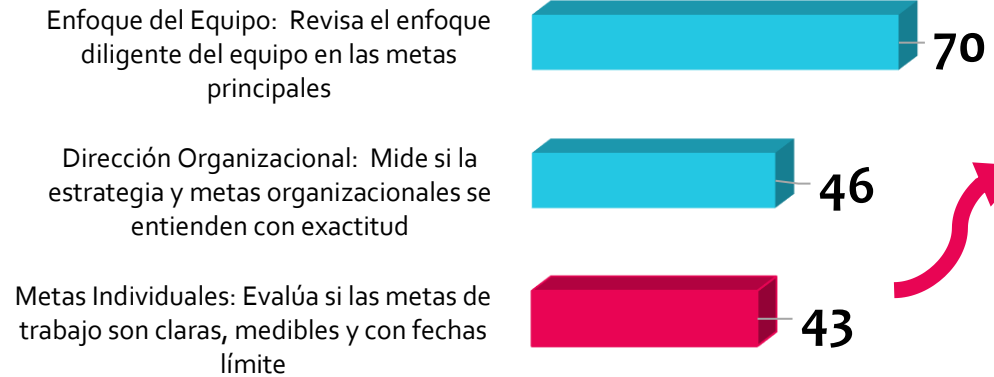
## Rendición de Cuentas ¿Nos apoyamos unos a otros en nuestros compromisos?



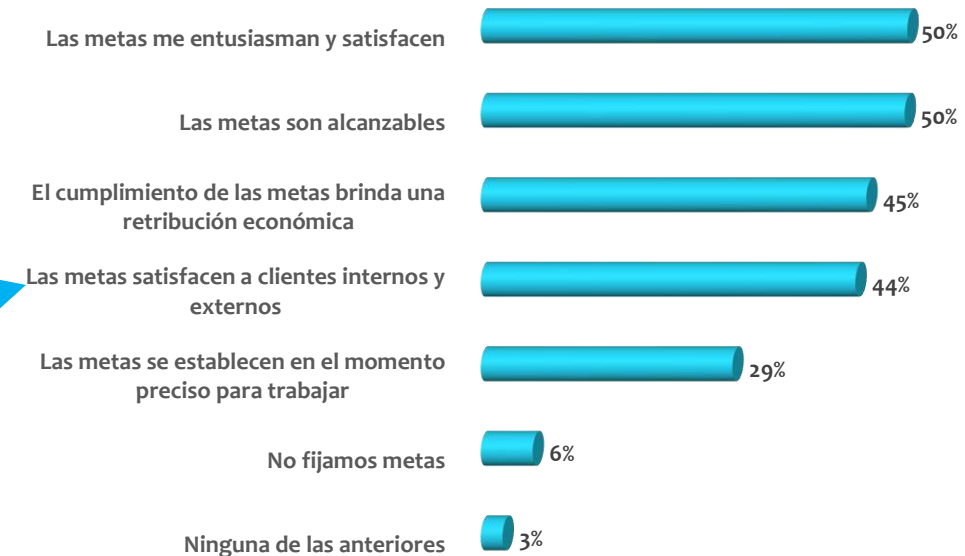
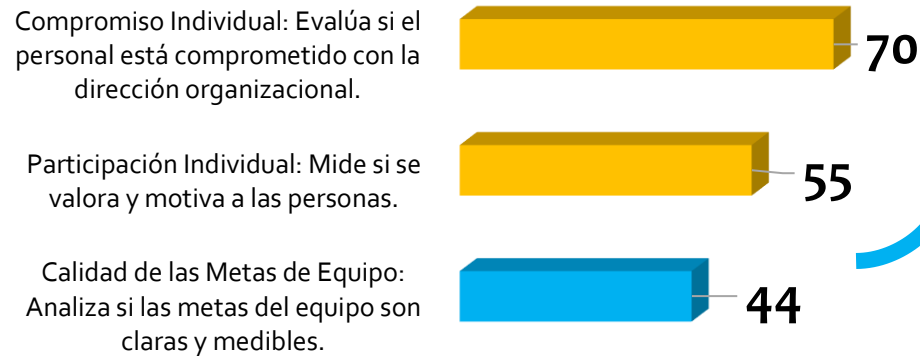
# Resultados



## Claridad ¿Conocemos las metas?



## Compromiso ¿Aceptamos las metas?



# Resultados



## Eficiencia ¿Eliminamos los obstáculos?

Apoyo Organizacional: Evalúa el apoyo activo a las metas del equipo de trabajo



Posibilitar el Desempeño del Equipo: Mide si existen los recursos adecuados y la libertad para realizar el trabajo



Mejora del Desempeño Organizacional: Revisa el enfoque sistemático para mejorar



Constantemente recibimos retroalimentación acerca de nuestro desempeño de parte de: clientes, empleados, proveedores, la...



Se espera que las personas se desempeñen a un nivel alto; el bajo desempeño es inaceptable



Los gerentes ayudan a las personas a desarrollar su potencial



Constantemente implementamos mejores prácticas y nuevas ideas para mejorar el desempeño



Constantemente buscamos maneras de simplificar nuestras operaciones



Ninguna de las anteriores 6%



## Sinergia ¿Trabajamos juntos para llegar a mejores maneras de lograr nuestras metas?

Comunicación dentro del Equipo: Analiza el entendimiento mutuo y diálogo creativo



Confianza dentro del Equipo: Revisa si hay un ambiente seguro para lograr acuerdos ganar-ganar



Confiabilidad Organizacional: Evalúa si se cumplen los valores y compromisos organizacionales



Colaboración Organizacional: Mide el trabajo y la comunicación fluida entre unidades



Conocemos las metas más importantes de los otros grupos, y ellos conocen las nuestras



Nos ayudamos activamente unos a otros para lograr nuestras respectivas metas



Nuestras metas y las de los otros grupos están alineadas para ayudar a alcanzar sus metas



Nos comunicamos regular y abiertamente con estos grupos



Por lo regular logramos mejores resultados debido a lo bien que trabajamos juntos



Ninguna de las anteriores 10%

