

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE PERSONAS**



**Propuesta de Mejora del Cuadro de Mando Integral del Área
Recursos Humanos de la Empresa Metalmecánica FAMECT
S.R.Ltda. Lima, 2022**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

**Maestro en
Dirección de Personas**

Autores:

Bac. Quispe Marreros, Leticia Haydee

Director de Tesis:

Mg. Acevedo Velazco, Christopher George

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	7
INDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	9
INTRODUCCION	10
CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO	11
1.1 Título del Tema	11
1.2 Planteamiento del Problema	11
1.3 Objetivos de la Investigación	12
1.3.1. Objetivos General.....	12
1.3.2. Objetivos Específicos	13
1.4 Metodología	13
1.5 Justificación	14
1.5.1. Justificación Teórica.....	14
1.5.2. Justificación Metodológica.....	14
1.5.3. Justificación Práctica	14
1.6 Principales definiciones.....	15
1.7 Alcances y Limitaciones.....	17
1.8 Cronograma	18
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	19
2.1 Conceptualización de las variables y/o tópicos clave.....	19
2.1.1 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	19
2.1.1.1 Definición	19
2.1.1.2 Elementos del CMI.....	20

2.1.1.3 Perspectivas del CMI	20
2.1.1.4 Relaciones de causa-efecto.....	24
2.1.1.5 Mapa Estratégico	25
2.1.1.6 Indicadores de gestión (KPI).....	26
2.1.1.6 Iniciativas y proyectos estratégicos.....	27
2.1.1.7 Etapas de un Sistema de Gestión.....	29
2.1.1.8 Elaboración de un CMI	30
2.1.2 Área de Recursos Humanos (RRHH).....	32
2.1.2.1 Definición	32
2.1.2.2 Gestión de Recursos Humanos	33
2.1.2.3 Proceso de gestión de Recursos Humanos	34
2.1.3 Empresa metalmeccánica	39
2.1.4 Encuesta sobre Clima Organizacional.....	39
2.2. Importancia de las variables o tópicos clave.....	40
2.3. Análisis comparativo	41
2.4. Análisis crítico	43
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL	44
3.1. Reseña histórica	44
3.2. Filosofía organizacional	46
3.2.1 Misión.....	46
3.2.2 Visión.....	46
3.2.3 Principios y valores.....	47
3.3. Diseño organizacional.....	47
3.4. Productos y/o servicios	49
3.5. Diagnóstico organizacional (FODA).....	50

3.5.1 Fortalezas.....	51
3.5.2 Oportunidades.....	52
3.5.3 Debilidades.....	52
3.5.4 Amenazas	52
3.5.5 Comentarios sobre la Matriz FODA de FAMECT	52
CAPITULO IV: RESULTADOS	54
4.1. Diagnóstico Situacional.....	54
4.1.1 El Sector Metalmecánico en el Perú.....	54
4.1.2 Situación del área de Recursos Humanos de FAMECT	55
4.1.3 Resultados de la Encuesta.....	59
4.1.3.1 Información General	59
4.1.3.2 Resultados sobre el Clima Organizacional	62
4.1.4 Análisis FODA del área de Recursos Humanos de FAMECT	67
4.1.4.1 Fortalezas en RR.HH.....	67
4.1.4.2 Oportunidades en RR.HH.	67
4.1.4.3 Debilidades en RR.HH.....	68
4.1.4.4 Amenazas en RR.HH.....	69
4.2. Diseño de la Mejora	70
4.2.1. Objetivos estratégicos y CMI para el área de RR.HH. de FAMECT	70
4.2.2. Matriz de indicadores para el área de RR.HH. de FAMECT	72
4.2.3. Inversión en la implementación del CMI para RR.HH.	77
4.3. Mecanismos de Control	78
CAPITULO V: SUGERENCIAS	82
CONCLUSIONES.....	85
RECOMENDACIONES	86

BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS	94
Anexo 1 Cuestionario de la Encuesta sobre Clima Organizacional	94
Anexo 2 Respuestas al Cuestionario sobre Clima Organizacional en FAMECT...	97
Anexo 3 Resultados por cada criterio sobre Clima Organizacional en FAMECT..	99

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Análisis comparativo</i>	41
Tabla 2 <i>Preguntas sobre clima organizacional agrupado por cada criterio</i>	58
Tabla 3 <i>Valor promedio de las preguntas sobre el clima organizacional</i>	63
Tabla 4 <i>Matriz de indicadores – productividad</i>	73
Tabla 5 <i>Matriz de indicadores – clima laboral</i>	74
Tabla 6 <i>Matriz de indicadores – legislación peruana</i>	75
Tabla 7 <i>Matriz de indicadores – satisfacción del cliente interno</i>	76

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Cronograma de actividades del trabajo de investigación</i>	18
Figura 2 <i>Alineación y concentración de recursos en la estrategia</i>	19
Figura 3 <i>El balanced scorecard de rockwater</i>	24
Figura 4 <i>Sistema de gestión de circuito cerrado que relaciona la estrategia con las operaciones</i>	30
Figura 5 <i>Nivel de reporte de recursos humanos</i>	33
Figura 6 <i>Proceso de gestión de recursos humanos</i>	35
Figura 7 <i>Autorización del ministerio de producción</i>	45
Figura 8 <i>Organigrama de la empresa FAMECT S.R.Ltda.</i>	48
Figura 9 <i>Servicios prestados por la empresa FAMECT S.R.Ltda.</i>	50
Figura 10 <i>Preguntas para la elaboración del FODA de la empresa FAMECT</i>	51
Figura 11 <i>Porcentaje de colaboradores según lugar de trabajo</i>	60
Figura 12 <i>¿Qué porcentaje somos en FAMECT?</i>	60
Figura 13 <i>Porcentaje de colaboradores por área</i>	61
Figura 14 <i>Porcentaje según niveles de cargo en FAMECT</i>	61
Figura 15 <i>Valor promedio de cada criterio sobre el clima organizacional</i>	63
Figura 16 <i>Valor promedio criterios evaluados por puesto de trabajo</i>	64
Figura 17 <i>Valor promedio de las preguntas asociadas a condiciones de trabajo</i>	64
Figura 18 <i>Valor promedio de las preguntas asociadas a estructura organizacional</i> . 65	
Figura 19 <i>Valor promedio de las preguntas asociadas al ambiente laboral</i>	65
Figura 20 <i>Valor promedio de las preguntas asociadas a desarrollo personal</i>	66
Figura 21 <i>Valor promedio de las preguntas asociadas a desempeño de tareas</i>	66

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está focalizado en una propuesta de mejora para la gestión del área de recursos humanos de la empresa metalmecánica FAMECT S.R.Ltda. La investigación tiene como objetivo proponer un cuadro de mando integral que brinde soporte y contar con indicadores de gestión que permita monitorear en forma eficaz y eficiente los procesos del área de recursos humanos con la estrategia de la empresa.

El enfoque utilizado fue cualitativo y cuantitativo, cuya modalidad es no experimental con alcance descriptivo. Se realizó entrevistas y encuestas que permitieron conocer a mayor profundidad la situación de la entidad, proyecciones de crecimiento y percepciones de la empresa por parte de los colaboradores y gerencias.

En la investigación se efectuó el análisis de FODA de la organización y del área de recursos humanos esto permitió realizar el diagnóstico de la organización.

En base a la metodología de Kaplan & Norton se elaboró el Cuadro de Mando Integral e indicadores o KPIs para el área de Recursos Humanos, los mismos que ayudan en la gestión estratégica como en la toma de decisiones.

Palabras clave:

Gestión de recursos humanos - FODA - Mapa estratégico - Perspectivas - Cuadro de mando integral

INTRODUCCION

En la actualidad, las empresas deben enfrentarse a un entorno cada vez más competitivo, en el cual la gestión estratégica de los recursos humanos es fundamental para lograr el éxito. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como una herramienta clave para la gestión de Recursos Humanos, ya que permite medir y hacer seguimiento a diferentes aspectos relacionados con el desempeño de los colaboradores y la eficiencia de los procesos internos.

En este trabajo de investigación se presenta una propuesta de mejora para la empresa metalmecánica FAMECT S.R.Ltda. basada en la implementación del CMI en el área de Recursos Humanos. Para ello, se realizará un análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a la gestión de los recursos humanos, identificando los principales desafíos y oportunidades de mejora.

Posteriormente, se propondrá la implementación del CMI como una herramienta para medir y hacer seguimiento a aspectos clave como la productividad, la satisfacción laboral, la capacitación y el desarrollo de los empleados, entre otros. De esta manera, se busca mejorar la eficiencia de la empresa en la gestión de su capital humano, fomentando un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio para los empleados, al tiempo que se aumenta la competitividad y rentabilidad de la empresa.

El objetivo principal de esta propuesta es mejorar la eficiencia de la empresa en la gestión de Recursos Humanos, a través de una herramienta que permita medir y monitorear de manera integral el desempeño en esta área. Con ello, se busca aumentar la competitividad y rentabilidad de FAMECT, al tiempo que se fomenta un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio para su capital humano.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1 Título del Tema

Propuesta de Mejora del Cuadro de Mando Integral del Área Recursos Humanos de la Empresa Metalmecánica FAMECT S.R.Ltda. – Lima, 2022

1.2 Planteamiento del Problema

A nivel mundial y en el Perú desde marzo 2020, el área de recursos humanos se ha enfrentado a múltiples desafíos a raíz del estado de emergencia por las graves circunstancias a consecuencia del brote del COVID 19, donde las organizaciones y su activo más valioso, el capital humano, tuvieron que adecuarse rápidamente a nuevas formas de trabajar, como es el teletrabajo y trabajo híbrido, para enfrentar las diferentes olas de la pandemia. Sin embargo, el confinamiento ha propiciado la aparición de trastornos psicológicos que ha dificultado aún más la gestión del área de recursos humanos.

El área de recursos humanos de la empresa metalmecánica FAMECT S.R.Ltda.(FAMECT) ubicada en la provincia de Lima no es ajena a todos los desafíos y cambios por las restricciones que fueron establecidas por los diferentes dispositivos legales y que inició con la cuarentena un 16 de marzo 2020 según Decreto Supremo N° 044-2020-PCM.

Actualmente el área de recursos humanos está focalizada en la gestión, captación y retención de los profesionales mejor calificados por lo que requieren de algún sistema, instrumento o herramienta que les permita alinear los procesos claves de la gestión de los recursos humanos con la estrategia y la visión de la organización. Adicionalmente la Gerencia Administrativa a cargo del área de recursos humanos de la empresa metalmecánica FAMECT tienen claro que deben propiciar y favorecer el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores para mejorar su gestión y que

un manejo deficiente de los recursos humanos tiene repercusiones considerables en los resultados de la organización, así como una disminución del rendimiento y productividad.

Según Niven (2006) el Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral se ha convertido en una herramienta probada y eficaz en nuestra búsqueda para capturar, describir y traducir activos intangibles en bienes de valor para todas las partes interesadas de una organización y, en el proceso, permitir a las organizaciones implementar con éxito sus estrategias diferenciadoras.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación es una propuesta de mejora para el área de recursos humanos para mejorar su gestión utilizando el Cuadro de Mando Integral (CMI). El CMI es una herramienta efectiva y eficiente para integrar los procesos de recursos humanos con el resto de los procesos de la organización y permitirá a la gerencia de la empresa metalmecánica lograr su estrategia empresarial a través de objetivos estratégicos, indicadores y metas desde cuatro perspectivas (financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento).

Finalmente es importante tener presente en toda gestión empresarial lo manifestado por Kaplan & Norton (2002) "Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo".

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivos General

Proponer un Cuadro de Mando Integral que brinde soporte de gestión a los principales procesos del área de recursos humanos para la empresa metalmecánica FAMECT.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual del área de recursos humanos utilizando el análisis FODA.
- ✓ Elaborar el Cuadro de Mando Integral del Área de Recursos Humanos de FAMECT para mejorar su gestión en sus principales procesos.
- ✓ Proponer indicadores de gestión para los principales procesos del área de recursos humanos que contribuya y apoye en la toma de decisiones.
- ✓ Proponer mecanismos de control y seguimiento para los principales procesos del área de recursos humanos de FAMECT.

1.4 Metodología

El método a aplicar para el presente trabajo de investigación es exploratoria y descriptiva. Se utilizarán herramientas como la entrevista y el cuestionario para realizar la encuesta y recopilar información que permita elaborar el cuadro de mando integral del área de recursos humanos. La entrevista como instrumento cualitativo permitirá conocer a profundidad la situación del área de recursos humanos de la empresa metalmecánica FAMECT. La encuesta sobre clima organizacional se realizará al total del personal que son 20 colaboradores por lo tanto la población y muestra son la misma.

Así la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias, 2012, p. 24)

García (2004) afirma que “un cuestionario sigue un patrón uniforme, que permite obtener y catalogar las respuestas, lo que favorece su contabilidad y la

comprobación de los resultados” (p. 30). Por otro lado, la entrevista requiere de un entrevistador cuidadoso ya que de él depende la calidad y cantidad de información que obtendrá del entrevistado, si la entrevista se realiza con propiedad obtendrá mejor y más información. (García, 2004)

Según Sandelowski (2000) la encuesta es una técnica de investigación cuya practica mediante un listado de preguntas tiene el propósito de recopilar información sobre una temática en particular que es importante para fines de la investigación planteada.

1.5 Justificación

1.5.1. Justificación Teórica

La propuesta de mejora del Cuadro de Mando Integral permitirá a la empresa metalmecánica tener una herramienta estratégica, que contribuirá en mejorar la gestión y medición de la información crítica del área de recursos humanos para lograr sus objetivos estratégicos y la toma de decisiones en forma oportuna.

La investigación se basa en la metodología de Robert S. Kaplan y David P. Norton y su Cuadro de Mando Integral, que fue presentado en el año 1992 en un artículo de la Harvard Business Review.

1.5.2. Justificación Metodológica

Se elaborará el Cuadro de Mando Integral para área de recursos humanos que esté alineado con la estrategia de la empresa metalmecánica FAMECT, para ello se recabará información, entrevistará a los principales líderes y realizará una encuesta al personal.

1.5.3. Justificación Práctica

La investigación al proponer el cuadro de mando integral para el área de recursos humanos busca mejorar su gestión y contribuirá al conocimiento científico de

un departamento estratégico de una empresa metalmeccánica para el logro de sus objetivos y metas contribuyendo con ventajas competitivas y comparativas con empresas similares.

1.6 Principales definiciones

Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta útil, que permite comunicar la estrategia a toda la organización, transformar la estrategia en un conjunto de indicadores de gestión, medir de forma eficiente el cumplimiento de la estrategia, alinear los objetivos de las diferentes áreas, vincular los objetivos estratégicos con los presupuestos de la organización, realizar revisiones periódicas para obtener retroalimentación y mejorar la estrategia, (Kaplan & Norton, 2004).

Según Kaplan & Norton (2002) El Cuadro de Mando Integral comprende cuatro perspectivas que logra un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo cuyos indicadores están dirigidos a lograr una estrategia integrada. Las perspectivas son: financieras (¿cómo nos ven los accionistas?), clientes (¿cómo nos ve el cliente), procesos internos (¿en qué debemos sobresalir?), formación y crecimiento (¿cómo podemos continuar mejorando?). En resumen, el Cuadro de Mando Integral convierte la visión y la estrategia en objetivos e indicadores mediante cuatro sincronizadas perspectivas.

Niven (2003) resume que “El cuadro de mando integral ayuda a las empresas a solucionar dos problemas fundamentales: medir eficazmente la actividad y los resultados de la empresa e implementar la estrategia con éxito.” (p. 48)

Choque (2011) menciona que el Cuadro de Mando integral es un sistema de gestión y medición estratégica cuyo objetivo es implementar la estrategia de la organización.

Dirección estratégica

La dirección estratégica se focaliza en el futuro de la empresa para lograr los objetivos de la organización en forma eficiente, efectiva y oportuna mediante la implementación de estrategias (Choque, 2011).

Visión

La visión es la imagen de su futuro, ayuda a comprender a los grupos de interés porqué y cómo deben apoyar a la compañía. Define los propósitos y el rumbo de la organización a mediano y largo plazo, se orienta hacia el mercado o entorno y expresar cómo desea que el mundo la perciba. (Kaplan & Norton, 2004).

Misión

Según David (2008) la misión es la razón de la existencia de la organización y responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? La misión es primordial para establecer los objetivos y formular eficazmente las estrategias de la organización.

Estrategia

De acuerdo con Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997) define que “Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.” (p. 7).

Porter (2008) define que la estrategia “es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades.” (p. 10)

Adicionalmente, es importante mencionar las cinco P de la estrategia de Mintzberg donde presenta cinco variadas definiciones de estrategia como *plan*, *pauta de acción*, *patrón*, *posición* y *perspectiva*. La primera definición de la *estrategia como plan* se considera como una serie de guías para afrontar una situación en concreto. En segundo lugar, la *estrategia como pauta de acción o maniobra* para vencer al adversario u oponente. Una tercera definición de *estrategia es un modelo o patrón* debido a la consistencia en el comportamiento intencional o no. Otra definición es la *estrategia como posición* que se refiere al entorno donde se desenvuelve la organización. Finalmente, la quinta definición es la *estrategia como perspectiva* que es una mirada amplia hacia el entorno interno que es compartida por y entre los miembros de una organización mediante sus acciones y sus intenciones. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

1.7 Alcances y Limitaciones

El trabajo de investigación principalmente se centra en el área de recursos humanos que a nivel organizacional depende de la Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa metalmecánica FAMECT.

Se estima que por las actuales circunstancias podría haber poca disposición de los empleados a ser encuestados debido a su recarga de trabajo.

La propuesta de mejora del Cuadro de Mando Integral para el área de recursos humanos no va a contar con un financiamiento por parte de la empresa metalmecánica.

1.8 Cronograma

Figura 1

Cronograma de actividades del trabajo de investigación

ACTIVIDADES	Nov-22				Dic-22				Ene-23				Feb-23				Mar-23				Abr-23						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Plan de trabajo, cronograma y metodología	■																										
Solicitar y analizar la información proporcionada por FAMECT		■	■																								
Entrevista a principales líderes de FAMECT			■			■																					
Primer avance de la propuesta de mejora FAMECT						■	■																				
Elaboración de cuestionario										■	■	■	■														
Encuesta a colaboradores de FAMECT												■	■														
Segundo avance de la propuesta de mejora FAMECT											■	■															
Análisis de entrevistas e documentación de FAMECT														■	■	■	■										
Tercer avance de la propuesta de mejora FAMECT																■											
Resultados del trabajo de investigación																■	■	■	■								
Desarrollo de la propuesta de mejora																■	■	■	■								
Presentación de la propuesta a la empresa FAMECT																							■	■			
Cuarto avance de la propuesta de mejora FAMECT																								■			
Revisión y ajustes al informe final																								■	■		

Nota. El Diagrama Gantt representa el cronograma de actividades del trabajo de investigación.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptualización de las variables y/o tópicos clave

2.1.1 Cuadro de Mando Integral (CMI)

2.1.1.1 Definición

Según Kaplan & Norton (2011) así como en su publicación original de septiembre – octubre de 1993 indicaron que el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión que puede motivar mejoras innovadoras en áreas tan cruciales como desarrollo de productos, procesos, clientes y mercados. Asimismo, Kaplan & Norton (2009) expresaron que el cuadro de mando integral ayudó, a las primeras empresas en utilizarlo, con la alineación y el enfoque de sus equipos directivos, la tecnología de la información, unidades de negocio, recursos humanos, etc. con la estrategia de la empresa tal como se visualiza en la Figura 2.

Figura 2

Alineación y concentración de recursos en la estrategia



Nota. Adaptado de *CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy Focused Organization* (p. 16), por R.S. Kaplan & D.P. Norton, 2009, Ediciones Gestión 2000.

El *Balanced Scorecard* como mencionan Kaplan & Norton (2004).es una herramienta que permite comunicar la estrategia de la empresa a sus diferentes áreas, calibrar eficientemente el cumplimiento de la misma, transformar la estrategia en indicadores de gestión, así como enlazar los objetivos estratégicos con el presupuesto de la empresa y tener retroalimentación mediante controles periódicos que contribuyen a mejorar la estrategia.

De acuerdo a Paul R. Niven (2003) “El cuadro de mando integral ayuda a las empresas a solucionar dos problemas fundamentales: medir eficazmente la actividad y los resultados de la empresa e implementar la estrategia con éxito”. Además, Paul R. Niven (2006) mencionó que el Balance Scorecard es una herramienta con tres cosas importantes, que puede ser usada como: una herramienta de comunicación, un sistema de medición y un sistema de gestión estratégica.

2.1.1.2 Elementos del CMI

Los elementos o componentes del Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

- Perspectivas
- Relaciones de causa-efecto
- Mapa estratégico
- Indicadores y metas
- Iniciativas y proyectos estratégicos

2.1.1.3 Perspectivas del CMI

El CMI es un modelo de gestión estratégica desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1992 que busca integrar diferentes perspectivas de la organización para medir su desempeño y lograr sus objetivos estratégicos. Los creadores del CMI

identificaron cuatro (4) perspectivas que deben ser consideradas en el cuadro de mando integral:

Perspectiva financiera

Según Kaplan & Norton (1992, 2001) la perspectiva financiera se enfoca a los resultados financieros de la organización y cómo se están logrando sus objetivos de rentabilidad, crecimiento y creación de valor para los accionistas.

Para Quintero-Beltrán & Osorio-Morales (2018) se refiere al incremento de ingresos que una empresa espera obtener, usualmente en esta perspectiva se ubica el alza o baja de costos y el aumento de ventas.

La perspectiva financiera es una parte clave del CMI que busca medir el desempeño financiero de la organización y cómo se están logrando sus objetivos en esta área.

Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente se enfoca en la satisfacción del cliente, la lealtad y la retención de clientes, así como en la capacidad de la organización para atraer nuevos clientes y aumentar su participación de mercado. Las organizaciones deben centrarse en las necesidades y expectativas de los clientes para poder ofrecer productos y servicios que satisfagan sus necesidades y generen valor. (Kaplan & Norton, 1992, 2001).

La perspectiva comercial o del cliente se orienta a la forma en que se pretende satisfacer a un cliente y retener para que se fidelice con la empresa, o también las estrategias para elevar el número de clientes. (Quintero-Beltrán & Osorio-Morales, 2018, p 79).

La perspectiva del cliente busca medir el desempeño de la organización en el aspecto comercial considerando que la satisfacción del cliente, la retención y la lealtad son aspectos claves para lograr el éxito en los negocios.

Perspectiva de los procesos internos

Para Kaplan & Norton (1992, 2001) la perspectiva de los procesos internos se focaliza en los procesos críticos que deben funcionar bien para que la organización alcance sus objetivos estratégicos, los procesos claves permiten que la organización funcione eficientemente y de manera efectiva. Esta perspectiva se centra en las siguientes áreas:

Procesos operativos: Son aquellos procesos que se relacionan directamente con la creación y entrega de los productos o servicios de la organización. Esta área incluye procesos como la gestión de la cadena de suministro, la producción, el control de calidad y la entrega del producto o servicio.

Procesos de innovación: Incluye los procesos que están relacionados con el desarrollo de nuevos productos o servicios, la mejora de los existentes, la investigación y el desarrollo.

Procesos de gestión: Son aquellos procesos que se relacionan con la administración de la organización, incluyendo procesos como la gestión de recursos humanos, la gestión financiera, la planificación estratégica y la gestión del cambio.

Además, Kaplan & Norton (1992, 2001) sugieren algunos pasos a seguir para lograr una gestión efectiva de los procesos internos, estos son los siguientes: (a) *Identificar los procesos críticos*, la organización debe identificar los procesos internos que son críticos para su éxito. (b) *Medir el desempeño de los procesos*, la entidad debe desarrollar indicadores clave de desempeño (KPI) que midan la efectividad y eficiencia de sus procesos. (c) *Establecer objetivos de mejora*, la empresa debe

establecer objetivos específicos de mejora para sus procesos críticos, con el fin de asegurar que estos estén alineados con su estrategia general y (d) *Implementar mejoras* en sus procesos críticos, utilizando herramientas como la mejora continua y el diseño de procesos.

La perspectiva procesos internos, se refiere a las estrategias en los procesos internos de la empresa, en su estructura organizacional, como la generación de operaciones de gestión de clientes, de innovación, de medio ambiente –comunidad. (Quintero-Beltrán & Osorio-Morales,2018, p 79)

Por lo tanto, la perspectiva de los procesos internos es importante para lograr una gestión efectiva de la organización, ya que permite identificar y mejorar los procesos claves que son necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento es una de las cuatro perspectivas clave en el CMI se centra en cómo la organización está desarrollando su capital humano, su capacidad de innovación y su infraestructura tecnológica para lograr sus objetivos estratégicos incluye el desarrollo del talento, la capacitación y el desarrollo de la cultura organizacional. Esta perspectiva es crítica para la sostenibilidad a largo plazo de la organización, ya que el éxito financiero y de los clientes a largo plazo depende en gran medida de la capacidad de la organización para innovar, aprender y mejorar continuamente. (Kaplan & Norton, 1992).

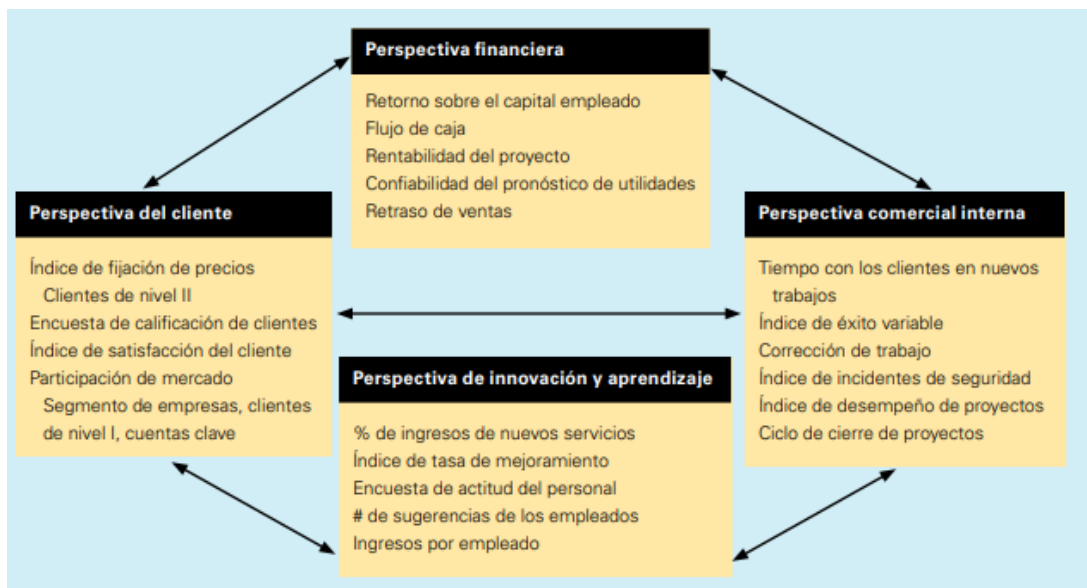
En la perspectiva aprendizaje y desarrollo se observan las competencias que debe mejorar una empresa, sobre todo en cuanto al capital humano, que pueden generar estrategias de motivación, capacitación, mejorar de tecnologías, etc. (Quintero-Beltrán & Osorio-Morales,2018, p 79).

Por ende, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento es una parte crítica del Cuadro de Mando Integral que busca medir la capacidad de la organización para desarrollar su capital humano, su capacidad de innovación y su infraestructura tecnológica para lograr sus objetivos estratégicos.

A continuación, en la Figura 3 se visualiza, un caso real, las cuatro perspectivas (financiera, cliente, comercial interna e Innovación y aprendizaje) del Balance Scorecard de Rockwater.

Figura 3

El balanced scorecard de rockwater



Nota. Adaptado de “Poniendo el Balanced Scorecard en Acción” (p. 57), por R.S. Kaplan & D.P. Norton, 2011, Revista *Harvard Business Review América Latina*.

2.1.1.4 Relaciones de causa-efecto

Kaplan & Norton (1996), sostienen que las relaciones de causa y efecto en el CMI son el corazón de la metodología, proponen que las relaciones de causa y efecto se establecen a través de una serie de cuatro perspectivas interconectadas (perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de

aprendizaje y crecimiento), que las causas y efectos se relacionan entre ellas. Por ejemplo, la mejora de los procesos internos puede conducir a una mayor satisfacción del cliente, lo que a su vez puede aumentar la retención de clientes y mejorar los resultados financieros.

Marr (2012) propone que la relación de causa y efecto se establece a través de una serie de tres pasos: (a) *Identificación de los KPIs o indicadores de gestión*, se deben identificar los indicadores clave de desempeño que son relevantes para la organización y su estrategia. (b) *Identificación de los factores clave*, determinar los factores claves que influyen en el desempeño de cada KPI, estos pueden incluir recursos, procesos, competencias y otros factores y (c) *Establecimiento de relaciones de causa y efecto*, se deben establecer relaciones de causa y efecto entre los KPIs y los factores claves. Lo que significa cómo los factores claves influyen en los KPIs y cómo los cambios en los factores pueden afectar los resultados del KPI. Además argumentan que al establecer relaciones de causa y efecto claras entre los KPIs y los factores claves, las organizaciones pueden identificar las áreas que necesitan mejorar y tomar medidas para mejorar el desempeño.

2.1.1.5 Mapa Estratégico

El mapa estratégico según Niven (2006) es una herramienta visual que ayuda a las organizaciones a comunicar su estrategia de una manera clara y concisa. El mapa estratégico es un diagrama que muestra cómo los objetivos estratégicos de una organización están relacionados entre sí y cómo se vinculan a la misión y visión de la organización. De igual modo enfatiza la importancia de la comunicación y el compromiso de los empleados en la implementación de la estrategia. Al involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de creación del mapa estratégico y

alinean los objetivos y medidas con las responsabilidades diarias de los colaboradores, se puede lograr una mayor comprensión y compromiso con la estrategia.

El enfoque del mapa estratégico de Rohm (2017) se basa en cinco perspectivas claves (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y ciudadanía corporativa). Cada perspectiva incluye objetivos estratégicos, medidas de desempeño y acciones específicas que se deben tomar para lograr los objetivos. Además, enfatiza que el mapa estratégico debe ser lo suficientemente detallado para proporcionar una guía clara y accionable para la implementación de la estrategia. también destaca la importancia de la agilidad en la gestión estratégica y la implementación del mapa estratégico. La implementación exitosa de la estrategia requiere la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial y ajustar los objetivos y medidas de desempeño en consecuencia. Por lo tanto, el mapa estratégico se enfoca en la implementación ágil y la mejora continua para garantizar que la organización pueda mantenerse en la cima de sus metas y objetivos estratégicos.

En definitiva, el mapa estratégico es una herramienta clave en la gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a comunicar su estrategia de manera efectiva y a alinear los objetivos y medidas de desempeño con la estrategia de la empresa y en se debe enfatizar en la importancia de la agilidad en la gestión estratégica y la implementación de la estrategia.

2.1.1.6 Indicadores de gestión (KPI)

El Cuadro de Mando Integral presentado originalmente en 1992 en la Revista de *Harvard Business Review* brinda una herramienta que traduce los objetivos estratégicos de la organización en una unidad de indicadores de desempeño como una medición eficaz sienta estos partes del proceso de gestión (Kaplan & Norton, 2011).

Los indicadores según Niven (2016) son medidas específicas que se utilizan para evaluar el rendimiento de un proceso o una actividad en relación con los objetivos establecidos. Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos, y se utilizan para medir el progreso, la eficacia y la eficiencia en una organización. Cada perspectiva del CMI tiene un conjunto de indicadores que se utilizan para evaluar el rendimiento en esa área específica. Por ejemplo, los indicadores financieros pueden incluir el crecimiento de los ingresos o el rendimiento del capital invertido, mientras que los indicadores de aprendizaje y crecimiento pueden incluir la formación del personal o la mejora de la capacidad tecnológica de la organización.

2.1.1.6 Iniciativas y proyectos estratégicos

Las iniciativas y proyectos estratégicos según Kaplan & Norton (2011) son acciones concretas y específicas que una organización lleva a cabo para alcanzar sus objetivos estratégicos. Estas iniciativas están diseñadas para abordar las necesidades y desafíos clave de la organización, y deben estar estrechamente alineadas con su estrategia global. A continuación, se describen algunas de las iniciativas y proyectos estratégicos que pueden ser implementados en el marco del CMI:

- **Mejorar la eficiencia operativa:** La mejora de la eficiencia operativa puede ayudar a una organización a reducir los costos, aumentar la calidad y mejorar la productividad. Esto se puede lograr a través de iniciativas como la mejora de los procesos de producción, la automatización de tareas repetitivas y la mejora de la gestión de la cadena de suministro.
- **Desarrollo de nuevos productos o servicios:** El desarrollo de nuevos productos o servicios puede contribuir a una organización a mantenerse relevante en un mercado en constante evolución y a generar ingresos

adicionales. Esto puede incluir la investigación y desarrollo de nuevos productos o la mejora de productos existentes.

- **Expansión geográfica:** La expansión geográfica puede ayudar a una organización a llegar a nuevos mercados y a aumentar su base de clientes. Esto puede incluir la apertura de nuevas sucursales o la adquisición de nuevas empresas en regiones geográficas nuevas.
- **Desarrollo de la marca:** El desarrollo de la marca puede ayudar a una organización a diferenciarse de la competencia y a mejorar su posición en el mercado. Esto puede incluir iniciativas de marketing y publicidad que ayuden a mejorar el conocimiento de la marca y la percepción del cliente.
- **Innovación tecnológica:** La innovación tecnológica puede ayudar a una organización a mejorar la eficiencia, reducir los costos y mejorar la calidad. Esto puede incluir iniciativas como la implementación de tecnologías de automatización, la mejora de la gestión de datos y la implementación de soluciones de software personalizadas.
- **Mejora de la gestión de recursos humanos:** La mejora de la gestión de recursos humanos puede ayudar a una organización a retener empleados talentosos, aumentar la productividad y mejorar el clima organizacional en general. Esto puede incluir iniciativas como la implementación de programas de capacitación y desarrollo, la mejora de las políticas de compensación y beneficios y la mejora de la comunicación interna.
- **Diversificación de productos o servicios:** La diversificación puede ayudar a una organización a reducir su dependencia de un solo producto o servicio y mitigar los riesgos asociados con esa dependencia. Esto puede incluir la

expansión a nuevos mercados o la diversificación de productos o servicios relacionados.

- Mejora de la experiencia del cliente: La mejora de la experiencia del cliente puede ayudar a una organización a mejorar la satisfacción del cliente y a retener a los clientes existentes. Esto puede incluir iniciativas como la implementación de programas de fidelización, la mejora de los servicios de atención al cliente y la mejora de la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

2.1.1.7 Etapas de un Sistema de Gestión

Kaplan & Norton (2008) elaboraron una secuencia de seis etapas de un sistema de gestión que relaciona la estrategia con las operaciones de la organización. Ver Figura 4. Las etapas son las siguientes:

Etapa 1: Desarrollar la estrategia donde la alta gerencia y directivos desarrollan la estrategia mediante herramientas como visión, misión, valores, análisis externo, interno y de la competencia.

Etapa 2: Planificar la estrategia con el apoyo de herramientas como mapas estratégicos, Cuadro de Mando Integral e iniciativas.

Etapa 3: Alinear la organización con la estrategia y un efecto domino con todas las áreas de la empresa. En esta etapa la comunicación formal permite alinear los objetivos estratégicos con los objetivos personales e incentivos del colaborador.

Etapa 4: Planificar las operaciones aplicando herramientas como gestión de procesos y de calidad, reingeniería, presupuestos dinámico, sistemas de costos basado en actividades e instrumentos que apoyen en la planificación.

Etapa 5: Controlar y aprender sobre los problemas y retos que se presentan en la ejecución de los planes operativos en alineación con la estrategia, mediante

reuniones de revisión para evaluar el desempeño de las áreas y resolver los problemas nuevos o persistentes. Las reuniones deben ser breves, focalizadas y orientadas a la acción.

Etapa 6: Probar y Adaptar la estrategia con la nueva información de las que se obtenga de los cuadros de mando operativos y sus indicadores respectivos. La actualización de la estrategia es periódica debido al dinamismo del entorno.

Figura 4

Sistema de gestión de circuito cerrado que relaciona la estrategia con las operaciones



Nota. Adaptado de “Balanced Scorecard. Sistema de gestión de seis etapas para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional” (p. 3), por R.S. Kaplan & D.P. Norton, 2008, Revista *Harvard Business Review*. <https://docplayer.es/76211314-Sistema-de-gestion-de-seis-etapas-para-integrar-la-planificacion-de-la-estrategia-y-la-ejecucion-operacional-por-robert-s-kaplan-and-david-p.html>

2.1.1.8 Elaboración de un CMI

Albert & Fernández (2008) manifiestan que el cuadro de mando integral como herramienta salva las brechas que se presentan al intentar conjugar adecuadamente la estrategia de la organización con los procesos claves de la gestión de los recursos

humanos para englobarlo con los demás procesos de la empresa. Es por ello que proponen que para la elaboración o construcción del cuadro de mando integral el siguiente procedimiento:

- I. Presentación de la visión y la estrategia empresarial.
- II. Diagnóstico inicial de la gestión de los RRHH.
- III. Establecer las perspectivas a analizar para el CMI.
- IV. Desglosar la visión por cada perspectiva y formular los objetivos estratégicos.
- V. Definición de los indicadores de resultado y los inductores de la actuación.
- VI. Identificar las relaciones causa-efecto y establecer el mapa estratégico de la actividad.
- VII. Formulación de metas para cada indicador e iniciativas estratégicas.
- VIII. Retroalimentación y control. (Albert & Fernández, 2008, pp 25)

Este proceso para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral es una adecuación focalizada al área de recursos humanos comparada con el originalmente utilizado por Robert Kaplan y David Norton. Además, como indican Kaplan & Norton (2011) cada organización es única y por tanto sigue su propio camino para crear un Balanced Scorecard. Por ejemplo, Rockwater siguió un plan sistemático para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral donde fomentó el compromiso de los ejecutivos del nivel alto y medio. El perfil del proyecto se resume en ocho fases que son:

- Preparación
- Entrevistas: primera ronda
- Taller ejecutivo: primera ronda
- Entrevistas: segunda ronda

- Taller ejecutivo: segunda ronda
- Taller ejecutivo: tercera ronda
- Implementación
- Revisiones periódicas

2.1.2 Área de Recursos Humanos (RRHH)

2.1.2.1 Definición

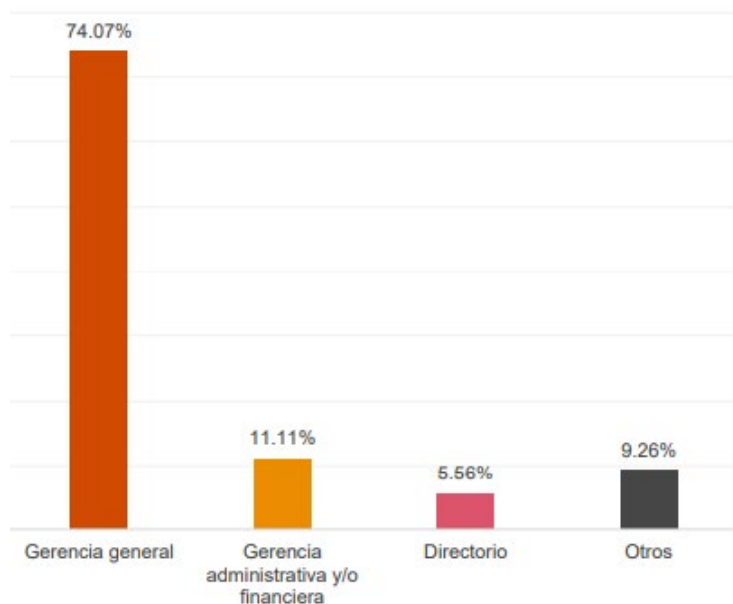
El área de recursos humanos o departamento de personal es la estructura organizativa encargada de la gestión, dirección, organización y administración del personal al servicio de la empresa. Dependiendo del tamaño de la empresa, las que tienen poco personal no acostumbran tener esta área o contratan servicios especializados por el contrario en grandes empresas es imprescindible instaurarlo. (Moreno, Innovación y Cualificación, 2012).

La empresa consultora PWC (2020) luego de conversar con diferentes empresas constituidas en el Perú, sobre cómo ser resilientes ante la coyuntura de salud pública por Covid-19 identificó las principales medidas que realizaron las noventa y seis organizaciones sobre los retos por el estado de emergencia por la pandemia, dentro de ellos está la adaptación de la estructura organizacional donde el 53% de las empresas modificó o tenía previsto modificar su estructura organizacional así como el 41% modificó las funciones de los puestos de trabajo. PwC (2021) dialogó con cincuenta y cuatro empresas de diferentes sectores y tamaños, luego de un año del estado de emergencia declarado en el Perú, donde determinó que el área de recursos humanos en una gran mayoría reporta a la Gerencia general, con un 74.07%, como se muestra en la Figura 5.

No cabe duda que el estado de emergencia por Covid-19 a nivel de empresas puso a prueba la resiliencia de todos los trabajadores, a los líderes a ser más empáticos y una mayor capacidad de respuesta ante los diferentes desafíos y más aún a todo el equipo del área o departamento de recursos humanos para dar soluciones que funcionen en forma oportuna ya que de ello dependía la salud de los colaboradores, así como la continuidad de la existencia de la empresa. A todos puso a prueba el ser más empáticos y más humanos ante una nueva realidad.

Figura 5

Nivel de reporte de recursos humanos



Nota. Adaptado de “Benchmarking de Gestión de Recursos Humanos 2021” (p. 7), por PwC, 2021, <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/PwC-Benchmarking-Gestion-Recursos-Humanos-2021.pdf>

2.1.2.2 Gestión de Recursos Humanos

Según Moreno, Innovación y Cualificación (2012) la gestión de recursos humanos es el “conjunto de principios, procesos y actividades de carácter técnico, especializado y funcional, encaminados a planificar, organizar, dirigir y controlar las diversas funciones operativas relativas a los RRHH de la empresa” (p. 28), por

consiguiente, una buena gestión de personal permitirá a la empresa un buen nivel competitivo en el mercado.

Así en la gestión de recursos humanos es determinante contar con una planificación estratégica. De acuerdo con Ramos (2015) es parte de la planificación estratégica de recursos humanos determinar las estrategias y necesidades de capital humano con una proyección temporal de tres a cinco años.

También es importante tener presente ¿Cuál es la función primordial del departamento de recursos humanos? Ramos (2015) indicó al respecto que es “establecer y mantener una eficaz y eficiente dirección de los recursos humanos de la empresa, aportando y desarrollando aquellos (según criterios de calidad, cantidad, plazo y coste), así como alcanzar unas relaciones efectivas con los mismos” (p. 42).

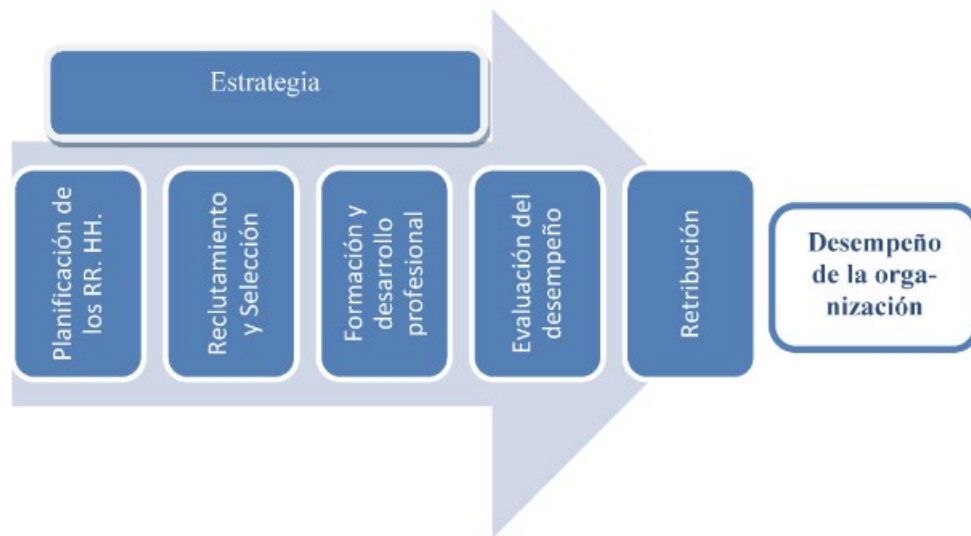
Por lo tanto, para la gestión de recursos humanos es vital contar con un enfoque estratégico que permita conectar la gestión del capital humano con la estrategia y visión de la empresa, esto lo permite la herramienta conocida como cuadro del mando integral. Además, cuando en una organización gestiona estratégicamente los recursos humanos mediante una comunicación efectiva su misión, visión, valores y objetivos estratégicos fluyen naturalmente ya que se nota en el compromiso e identidad del colaborador con la empresa y su entorno.

2.1.2.3 Proceso de gestión de Recursos Humanos

Según Ribes, Perello y Herrero (2018) las diversas fases del proceso de gestión de Recursos Humanos son: (a) Planificación de los Recursos Humanos, (b) Reclutamiento y selección, (c) Formación y desarrollo, (d) Evaluación del desempeño y (e) Retribución donde estas deben estar alineadas con la estrategia de la empresa tal como se muestra en la Figura 6.

Figura 6

Proceso de gestión de recursos humanos



Nota. Tomado de *Dirección de Recursos Humanos. Gestión de personas* (p.4), por G. Ribes; M.R. Perello; A. Herrero, 2018, Universitat Politècnica de València.

Planificación de los RR.HH.

Según Dessler & Varela (2011) señalan que la planificación de recursos humanos o fuerza laboral implica la identificación de las necesidades de personal a largo plazo, el análisis de la oferta y la demanda de trabajadores, la previsión de la evolución del mercado laboral y la elaboración de planes de acción para cubrir las necesidades de personal. Asimismo, destaca la importancia de la colaboración entre los responsables de recursos humanos y los líderes de la organización en el proceso de planificación de recursos humanos, y que debe estar alineada con los objetivos y estrategias de la organización. Además, es importante la revisión continua de los planes de recursos humanos para asegurarse de que siguen siendo relevantes y efectivos a medida que cambian las necesidades de la organización y el entorno empresarial.

La planificación de los recursos humanos es un proceso importante de la organización que le permite establecer el número y tipo adecuado de colaboradores

para producir un nivel determinado de bienes o la prestación de servicios. (Ramos, 2015).

La planificación de recursos humanos para Dessler (2017) es "el proceso de prever y prevenir la escasez o el exceso de personal en una organización". Asimismo, destaca la importancia de analizar la oferta y la demanda de trabajadores, así como de identificar los factores que puedan afectar a la oferta y la demanda, como la jubilación, la rotación de personal, la tecnología y el cambio en la demanda del mercado.

La planificación de recursos humanos es un proceso clave en la gestión de recursos humanos que ayuda a las organizaciones a anticipar y prepararse para las necesidades futuras de personal. Es importante destacar que existen diferentes enfoques y modelos para llevar a cabo este proceso, pero todos ellos tienen en común la importancia de la anticipación y la planificación estratégica.

Reclutamiento y Selección

Según Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, Santos, Muñoz & Cabrera (1997) el reclutamiento es su oportunidad para vender a los candidatos al puesto la organización y el propio puesto. Tratar a los candidatos como clientes le ayudará a maximizar las oportunidades de que valoren y elijan su puesto y organización.

Lauby (2018) propone un enfoque para crear una estrategia de reclutamiento que se centra en la adquisición, el desarrollo y la contratación de talentos. El enfoque "Buy, Build, and Borrow" ofrece una estrategia de reclutamiento equilibrada que permite a las organizaciones adquirir talentos de manera efectiva, construir su propia base de talento a largo plazo y contratar talento externo a corto plazo para proyectos específicos o para llenar brechas en su equipo. A continuación, una explicación de estos tres componentes:

(a) "Buy" o comprar, la organización se enfoca en la adquisición de talentos externos a través de la contratación de candidatos experimentados y calificados. Esto puede incluir el uso de servicios de búsqueda de empleo, la contratación de cazatalentos o la adquisición de una empresa que ya tenga el talento deseado. Este enfoque puede ser costoso, pero puede ayudar a la organización a obtener rápidamente el talento que necesita para crecer o para llenar una brecha en su equipo.

(b) "Build" o construir, la empresa se orienta en el desarrollo interno de su propio talento a través de la capacitación y el desarrollo de habilidades y competencias. Esto puede incluir programas de formación y desarrollo, *mentoring* y oportunidades de crecimiento profesional. Este enfoque puede ser beneficioso a largo plazo para la entidad, ya que le permite construir su propia base de datos de talento y reducir los costos de contratación y formación.

(c) "Borrow" o pedir prestado, la empresa se focaliza en la contratación temporal o de corto plazo de talento externo a través de consultores, *freelancers* o trabajadores temporales. Esto puede ser útil para llenar brechas en el equipo a corto plazo o para abordar proyectos específicos. Esto puede ser más rentable que la contratación de talento externo a largo plazo, pero puede no ser tan efectivo para la construcción de una base de datos de talento sólida a largo plazo.

Formación y desarrollo

De acuerdo a Milkovich & Newman (2019), la formación y el desarrollo se refiere a la planificación, implementación y evaluación de programas de capacitación y desarrollo para el capital humano de la organización. Estos programas tienen como objetivo mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los colaboradores para aumentar su desempeño y productividad en el trabajo.

La formación y el desarrollo del proceso de gestión de recursos humanos según Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2019), son un conjunto de actividades diseñadas para mejorar el desempeño y la capacidad de los empleados a través de programas de capacitación, educación y desarrollo de habilidades. Estos programas tienen como objetivo fomentar el aprendizaje continuo y el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, para mejorar su capacidad de contribuir al éxito de la organización.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño según Milkovich y Newman (2019), es un proceso sistemático para evaluar el desempeño de los empleados en la organización. Este proceso puede incluir la identificación de objetivos y metas de desempeño, la retroalimentación continua sobre el desempeño, la revisión de desempeño formal y la toma de decisiones sobre compensación, promoción y desarrollo de carrera.

Para Cascio y Aguinis (2020), la evaluación del desempeño es la medición y el análisis del desempeño de los empleados, en relación con las expectativas de la organización. Este proceso implica la evaluación del desempeño pasado, presente y futuro, para identificar fortalezas y áreas de mejora en los empleados y en la organización. Además, puede incluir el uso de datos de desempeño para la toma de decisiones sobre compensación, promoción y desarrollo de carrera.

Retribución

La retribución es un elemento importante en la gestión de recursos humanos, ya que puede influir en la motivación, satisfacción y retención de los empleados. A continuación, algunos especialistas lo definen como sigue:

La retribución (Armstrong, 2016) es "el conjunto de recompensas financieras y no financieras que reciben los empleados a cambio de su contribución a la organización". Esto incluye no solo la remuneración económica, sino también otros

aspectos como oportunidades de desarrollo profesional, flexibilidad laboral, un buen clima laboral, entre otros.

Dessler (2017), la retribución se define como "todas las formas de pagos o recompensas que se ofrecen a los empleados a cambio de su trabajo". Esta definición incluye tanto la remuneración fija (salario base) como la remuneración variable (bonificaciones, comisiones, etc.) y los beneficios adicionales (seguros de salud, planes de pensiones, vacaciones pagadas y otros).

2.1.3 Empresa metalmecánica

El especialista en gestión empresarial, García Rodríguez (2012), la empresa metalmecánica se define como "aquella que se dedica a la producción y/o comercialización de productos elaborados con materiales metálicos, mediante procesos de transformación mecánica como corte, doblado, soldadura, entre otros".

Por otro lado, el experto en ingeniería mecánica, Silva López (2018), la define como "aquella que se dedica al diseño, fabricación, reparación, mantenimiento y comercialización de maquinarias, equipos y productos metálicos utilizados en distintas industrias, como la automotriz, la aeronáutica, la de la construcción, entre otras".

2.1.4 Encuesta sobre Clima Organizacional

Según Schein (2018), una encuesta de clima organizacional permite conocer la cultura y los valores implícitos en la organización, así como la percepción de los empleados sobre la eficacia de los procesos y prácticas organizacionales. Con estos datos, los líderes pueden implementar estrategias para fomentar una cultura organizacional más efectiva, y mejorar el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores.

De acuerdo a Robbins & Judge (2019), una encuesta de clima organizacional es un cuestionario diseñado para medir la percepción que los colaboradores tienen

sobre diversos aspectos de la empresa, como la cultura, el liderazgo, la comunicación, la motivación, entre otros. Esta herramienta sirve para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo en la empresa, así como para implementar acciones que mejoren el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados.

Una encuesta de clima organizacional para Cameron y Quinn (2019), es una herramienta para evaluar el ambiente y la cultura de la empresa, lo que permite a los líderes identificar fortalezas y debilidades en la organización. Los resultados de la encuesta pueden ser utilizados para implementar cambios en la cultura organizacional y en los procesos de la empresa, para crear un ambiente laboral más efectivo y productivo.

2.2. Importancia de las variables o tópicos clave

La importancia del presente trabajo de investigación, donde la propuesta es un sistema o herramienta de gestión estratégico conocido como el Cuadro de Mando Integral (CMI) para un área fundamental e importante en las organizaciones como es Recursos Humanos que es la encargada de gestionar el capital humano de la empresa, estas principales variables y otros tópicos claves fueron definidos previamente para un conocimiento amplio sobre la propuesta y contribución con la solución a la problemática identificada en los principales procesos del área de recursos humanos de la empresa metalmecánica FAMECT y en una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

El aporte teórico, la aplicación del cuestionario sobre el clima organizacional y sus resultados así como la propuesta del Cuadro de Mando Integral con sus respectivos indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos de FAMECT que son parte del trabajo de investigación permitirá a la empresa una mejor gestión del capital humano, alinear los objetivos de sus colaboradores con los objetivos

estratégicos de la organización, evaluar su desempeño, retener a los colaboradores estratégicos, medir y monitorear el impacto de las iniciativas de recursos humanos en los resultados financieros de la empresa y tomar decisiones informadas basadas en datos concretos.

2.3. Análisis comparativo

El análisis comparativo permite la revisión, recopilación e investigación sobre la definición o conceptos respecto al Cuadro de Mando Integral (CMI) o también conocido como Balanced Scorecard (BSC) que es el punto de partida para entender a profundidad e incrementar el conocimiento sobre este el CMI. A continuación, un listado sobre definiciones realizadas por diferentes autores entendidos en la materia comenzando con los creadores del BSC, (ver Tabla 1)

Tabla 1

Análisis comparativo

Tópico	Año	Autor(es)	Definición
Cuadro de Mando Integral (CMI) o <i>Balance Scorecard</i> (BSC)	1992	Robert S. Kaplan & David P. Norton	El CMI es un conjunto de medidas que brinda a los altos directivos una visión rápida pero completa del negocio. El CMI incluye medidas financieras que indican los resultados de las acciones ya realizadas y medidas operativas que son los impulsores del desempeño financiero futuro.
	2000	Alfonso Fernández Hatre	El CMI es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones.
	2002	Robert S. Kaplan & David P. Norton	El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
	2003	Horváth & Partners Management Consultants	El Cuadro de Mando Integral combina numerosos elementos de la dirección de empresas -por ejemplo, los objetivos, los ratios o los planes de acción- con principios nuevos para la representación de estrategias, la reflexión con perspectiva y la diferenciación de objetivos estratégicos y operativos.
	2003	Paul R. Niven	El cuadro de mando integral ayuda a las empresas a solucionar dos problemas fundamentales: medir eficazmente la actividad y los resultados de la empresa e implementar la estrategia con éxito.
	2003	Sherif Mohamed	El BSC es una herramienta de gestión estratégica que combina de manera efectiva medidas financieras y no

financieras para guiar el desarrollo, la implementación y la comunicación de la estrategia.

2005	Robert S. Kaplan, David P. Norton & Adelaida Santapau	Un CMI es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores.
2006	Paul R. Niven	El BSC es una herramienta con tres cosas importantes, que puede ser usada como: una herramienta de comunicación, sistema de medición y sistema de gestión estratégica.
2010	Francisco Amo Baraybar	El CMI es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí.
2011	Ayesha Farooq & Zareen Hussain	El CMI ayuda a las organizaciones a simplificar la visión y la estrategia con las actividades comerciales y mide el desempeño organizacional real frente a los objetivos preestablecidos.
2014	Paul R. Niven	El sistema de CMI está diseñado para ayudar a cualquier organización a ejecutar su estrategia de manera efectiva. Se compone de cuatro elementos unificadores: Objetivos, Medidas, Metas, y Iniciativas estratégicas.
2015	Fernando Romero	El CMI o BSC es un modelo de gestión que sitúa a la estrategia en el centro de la organización, traduciéndola en objetivos medidos a través de indicadores organizados en diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y ligados a unos planes de acción para alinear a todos los miembros de la organización en un mismo camino.
2018	Lewis Quintero- Beltrán & Licet Osorio-Morales	El BSC es un modelo de gestión que ayuda a una empresa a llegar a cumplir su visión, a través de la ejecución de unos objetivos, los cuales están enfocados sobre todo en la creación de valor.
2019	Luis E. Quezada, Eduardo A. Reinao, Pedro I. Palominos, & Astrid M. Oddershede	BSC es un sistema de medición estratégica que se ha convertido en un sistema de gestión estratégica. Un BSC incluye objetivos estratégicos e indicadores de desempeño que están alineados con la misión y estrategia de la organización.
2020	Vladimir Vega Falcón & Daysi Jácome	El BSC es una revolucionaria herramienta dentro del contexto de la estrategia organizacional, que tal como señalan sus creadores Kaplan y Norton, modifica la forma de medir y gestionar un negocio, permitiendo ofrecer una visión completa de la organización.

2.4. Análisis crítico

Producto de lo expuesto previamente y ante la ausencia de una herramienta estratégica que contribuya en una mejor gestión del capital humano y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa metalmecánica FAMECT, se propone el Cuadro de Mando Integral para el área de Recursos Humanos por lo siguiente:

- ✓ Una de las principales razones por las que el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es importante en el área de Recursos Humanos es porque permite a la empresa alinear los objetivos de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización. Al establecer objetivos claros y específicos para los empleados en relación con los objetivos estratégicos de la entidad, se puede garantizar que todos los miembros del equipo estén laborando hacia los mismos objetivos y que se estén haciendo esfuerzos conjuntos para lograr el éxito de la organización.
- ✓ El CMI en Recursos Humanos permitirá a la empresa evaluar el desempeño del capital humano en relación con los objetivos estratégicos de la organización, esto proporciona información valiosa para la toma de decisiones, como identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, y desarrollar planes de acción específicos para mejorar el rendimiento de los colaboradores.
- ✓ Otra razón por la que el BSC o CMI es importante en el área de Recursos Humanos es porque permite a la entidad medir y monitorear el impacto de las iniciativas de Recursos Humanos en los resultados económicos-financieros de la empresa. Al establecer métricas específicas para el rendimiento de los colaboradores, la capacitación, desarrollo, y el clima laboral, la empresa puede medir cómo estas iniciativas contribuyen al éxito financiero de la organización.

CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

La actividad metalmecánica tiene un papel considerable en la generación de empleo, haciendo uso de operarios, maquinistas, obreros, ingenieros y diversos profesionales. Su intensidad en uso de capital o mano de obra difiere según la industria para la cual se trabaja o la que es su cliente, por ejemplo, la siderurgia es intensiva en capital, mientras que la construcción metálica es intensiva en mano de obra (Observatorio Socio Económico Laboral Lima Norte [OSEL], 2014). Además, es importante mencionar que la actividad metalmecánica es la tercera más importante dentro de las empresas manufactureras, representando el 15% del total de empresas registradas en el país (OSEL, 2014). Por lo tanto, podemos afirmar que la actividad metal mecánica tiene una gran relevancia en diferentes sectores ya que proporciona servicios que hacen posible el desarrollo desde pequeños hasta colosales proyectos tanto en nuestro país como en el exterior.

Nuestra historia nos describe que no ha sido nada fácil hacer empresa en Perú, sin embargo, la familia Urraca Coa con muchas ilusiones y gran esfuerzo se propuso sacar adelante la empresa FAMECT.

FAMECT S.R.Ltda. es una empresa metal mecánica de Lima – Perú, identificada con registro único de contribuyente (RUC) 20113092751, inició sus actividades el 01 de septiembre 1988. (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2022).


FAMECT es una empresa familiar peruana con más de 30 años de experiencia en el desarrollo y ejecución proyectos metal mecánicos en diferentes ámbitos y sectores como minería, industrias, proyectos hidroeléctricos, edificaciones, etc. La empresa se dedica a la ingeniería, fabricación, montaje y mantenimiento de

estructuras metalmecánica como: encofrados, techos, puentes, almacenes, carpintería metálica, etc.

FAMECT es una organización comprometida con el desarrollo del Perú y ante la situación de restricciones por la pandemia, la empresa el 22 de Mayo 2020 reanudó sus operaciones mediante la autorización N° 00002715-2020-PRODUCE/COVID-DVMYPE-I por parte del Ministerio de la Producción del Perú, desde ese momento ha implementado el plan para la vigilancia, prevención y control del COVID-19 en el trabajo para resguardar la salud de su personal y continuar brindando el mejor servicio de calidad a sus clientes. Ver Figura 7.

Figura 7

Autorización del ministerio de producción

	PERÚ Ministerio de la Producción	COVID DVMYPE-I
---	---	----------------

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 22 de Mayo del 2020

AUTORIZACIÓN PARA LA OPERATIVIDAD PARA LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS ESENCIALES
N° 00002715-2020-PRODUCE/COVID-DVMYPE-I

El Ministerio de la Producción, al amparo del Decreto Supremo N° 080-2020-PCM, al encontrarse dentro de las actividades aprobadas y en aplicación de los criterios de focalización utilizados, realiza la aprobación específica de reanudación de actividades, de:

RAZON SOCIAL : FAMECT S.R.LTDA
REGISTRO UNICO DEL CONTRIBUYENTE: 20113092751
DIRECCIÓN LEGAL: CALLE LA MILLA LA MILLA 235 ALTURA CDRA 8 DE AV TOMAS VALLE

La presente autorización faculta el desplazamiento de los trabajadores de la empresa, así como el transporte de los insumos y/o productos ligados a su actividad.


La Policía Nacional del Perú y las Fuerzas Armadas darán las facilidades para el cumplimiento de la presente autorización

Me comprometo a operar dentro de la jurisdicción territorial que me fue autorizada.

Atentamente,

COVID DVMYPE-I

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN



Nota. Autorización para la operatividad para la producción de bienes y servicios esenciales.
Recuperado de <https://famect.com.pe/>

3.2. Filosofía organizacional

La empresa FAMECT tiene como filosofía y objetivo principal otorgar un producto de calidad mediante un gran servicio y un cliente satisfecho que volverá a solicitar sus servicios y es un excelente referente ante nuevos clientes. Asimismo, brindar sus servicios con puntualidad y flexibilidad de modo que permita ahorrar costos a sus clientes.

Todo ello se ve reflejado en todos sus clientes satisfechos de diferentes sectores y de diferentes dimensiones.

3.2.1 Misión

La misión de la empresa FAMECT es la siguiente:

“Somos una empresa peruana con el fin de satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes y del mercado global con excelencia y productividad en tiempo, costo y calidad en todas las áreas que requiera la ingeniería metalmeccánica”

Se ha recomendado a la Gerencia General y equipo de gerentes la revisión y actualización de su misión para que luego sea difundido a todo el personal de la empresa por el área de Recursos Humanos.

3.2.2 Visión

La visión de FAMECT es como sigue:

“Ser los líderes del sector nacional en el diseño y construcción metalmeccánica, siendo un polo de desarrollo que empuje el crecimiento del país y que compita con excelencia en el mercado internacional”

Al igual que en el caso de la misión la recomendación es plasmar y actualizar la visión organizacional por la Gerencia General y equipo de gerentes para que luego la difusión sea liderada por el personal de Recursos Humanos.

3.2.3 Principios y valores

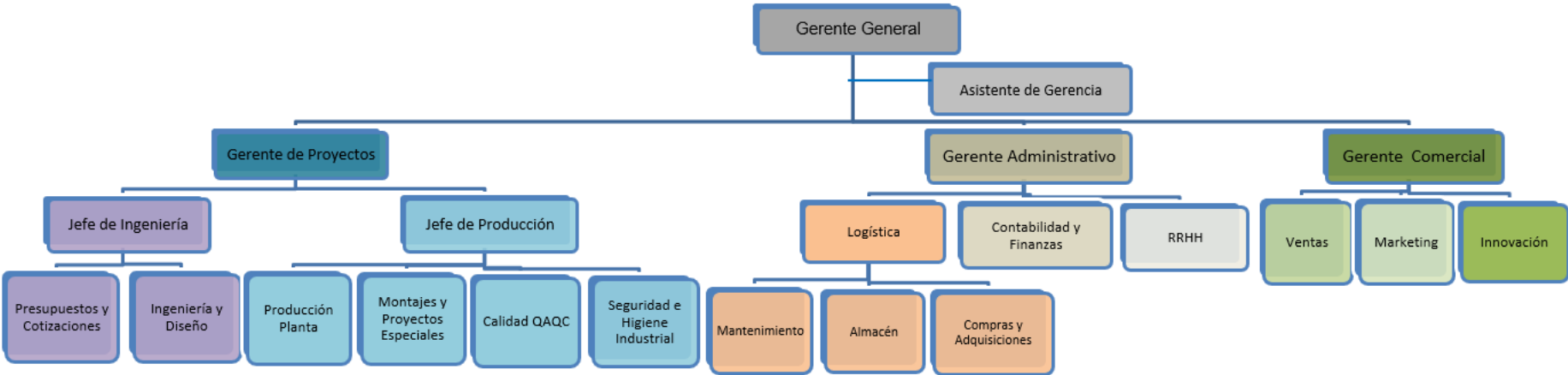
Los principios y valores que ha permitido a la empresa para mantenerse y crecer en un mercado bastante competitivo tanto a nivel de Lima y diferentes departamentos del Perú son la honestidad y lealtad, satisfacción del cliente, trabajo en equipo, desarrollo y capacitación del personal, compromiso y calidad.

3.3. Diseño organizacional

La estructura organizacional que se muestra en la Figura 8 le ha permitido gestionar y mantenerse en el mercado metal mecánico del Perú que es bastante competitivo. El organigrama que se muestra es la versión actualizada en febrero del 2018 y que le ha permitido manejar adecuadamente y obtener beneficios en la gestión de los diferentes proyectos de sus clientes.

Figura 8

Organigrama de la empresa FAMECT S.R.Ltda.



3.4. Productos y/o servicios

La empresa metalmecánica brinda diversos tipos de servicios con la finalidad de satisfacer las exigencias de sus clientes y su lema es “FAMECT se involucra y compromete con los proyectos de estructuras metal mecánicas de principio a fin”.

Los servicios que ofrece son los siguientes:

- ✓ Servicio de ingeniería, donde plasma la idea del cliente en un proyecto que lo convierte en realidad con la ayuda de un equipo de ingenieros experimentados.
- ✓ Montaje, dispone de ingenieros, técnicos y obreros con experiencia para ayudar y concretar el montaje de estructuras metal mecánicas de sus clientes.
- ✓ Presupuestos, presta servicio de asesoría en presupuestos para el éxito de los proyectos de sus clientes.
- ✓ Mantenimiento de estructuras metal mecánica para prolongar su tiempo de vida.
- ✓ Fabricación metal mecánicos, dispone de dos plantas de producción, maquinaria y personal especializado y capacitado. Ver Figura 9.

Adicionalmente cabe precisar que en sus más de 25 años en el mercado peruano, FAMECT ha participado y ejecutado varios proyectos de estructuras metal mecánicas como anclajes y elementos embebidos en concreto, baldes para vaciado de concreto, barandas y escaleras, canastilla y plataformas, carpintería metálica, carreta y carro minero, equipamiento para minería, cerco y rejas, chutes y silos, cimbras, encofrados, estructuras metálicas para edificaciones, naves industriales, productos mecanizados, puentes, rejillas-*grating*, tanques, techos, tolvas, tuberías, vigas y perfiles no comerciales, zaranda y otros servicios.

Figura 9

Servicios prestados por la empresa FAMECT S.R.Ltda.



Nota. Algunos de los principales servicios ejecutados por la empresa FAMECT. Recuperado de <https://famect.com.pe/>

3.5. Diagnóstico organizacional (FODA)

Para realizar el diagnóstico organizacional actual de la empresa el primer paso es efectuar un análisis FODA de FAMECT S.R.Ltda. para así identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para ello una de las mejores formas de analizar es a través de preguntas para evaluar tanto el aspecto interno como externo de la entidad luego se podrá plantear algunas estrategias para manejar los riesgos y aprovechar las nuevas oportunidades. En la Figura 10 se plantea algunas preguntas para realizar el análisis FODA de la empresa metal mecánica.

Figura 10

Preguntas para la elaboración del FODA de la empresa FAMECT

Matriz FODA				
Factores Internos	Fortalezas	1. ¿Qué servicios realiza muy bien la empresa metalmecánica?	Debilidades	1. ¿Qué considera que no hace bien la empresa metal mecánica?
		2. ¿La empresa está consolidada en el segmento que desea alcanzar? ¿Por qué?		2. ¿Cómo manejan los riesgos de presentarse?
		3. ¿El equipo de trabajo de FAMECT está comprometido?		3. ¿Se ha realizado alguna encuesta sobre clima laboral en la empresa ?
		4. ¿Los colaboradores están altamente calificados?		4. ¿Cómo se manejan los riesgos laborales?
Factores Externos	Oportunidades	1. ¿Los servicios de FAMECT satisfacen al mercado o pueden adaptarse?	Amenazas	1. ¿Qué hacen los competidores mejor que FAMECT?
		2. ¿Existen alternativas para aumentar el crecimiento de la empresa?		2. ¿Hay nuevas tecnologías que podría amenazar el futuro de la empresa?
		3. ¿Cómo está la liquidez de la empresa? ¿Han utilizado factoring?		3. ¿Existen barreras en el entorno político que afecta el crecimiento del sector?
		4. ¿Podrían implementar un sistema de calidad certificada?		4. ¿Incremento de los costos de los insumos?

A continuación, las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas en la empresa metalmecánica:

- ✓ La empresa FAMECT tiene personal con experiencia y calificado en los diferentes servicios que presta.
- ✓ La Gerente General y equipo de gerentes estratégicos tiene conocimiento del mercado metal mecánico.
- ✓ Ofrece servicios a la medida de los clientes y las exigencias del mercado como de la situación presentada en pandemia.
- ✓ Los clientes de FAMECT tienen buenas experiencias sobre la calidad de los servicios contratados.

3.5.2 Oportunidades

- ✓ Programas de reactivación económica a pequeñas y medianas empresas por parte del Gobierno.
- ✓ Incremento de la demanda del sector minero e industrial.
- ✓ Ubicación estratégica de la empresa, ubicada en el sector industrial del cono norte de Lima.
- ✓ Obtener liquidez mediante *factoring*.

3.5.3 Debilidades

- ✓ La empresa no utiliza una herramienta integral que le permita gestionar y monitorear los principales procesos de la empresa dentro de ellas el área de recursos humanos.
- ✓ Escasa estrategia de marketing digital para la captación de clientes.
- ✓ Escasa delegación de funciones en algunas áreas de la empresa lo que ocasiona un exceso de labores en la plana gerencial.
- ✓ Aumento de la capacidad ociosa de la planta de producción.

3.5.4 Amenazas

- ✓ Alto porcentaje de competidores formales e informales.
- ✓ Incremento del poder de negociación de los clientes por la reducción de proyectos debido a situaciones políticas.
- ✓ Paralización de proyectos mineros y de construcción.
- ✓ Incremento de los costos de los insumos metal mecánicos.

3.5.5 Comentarios sobre la Matriz FODA de FAMECT

El análisis FODA de la empresa metalmecánica FAMECT muestra que su principal fortaleza que cuenta con personal con experiencia y calificado para los

diferentes servicios que presta y que sus clientes reconocen la calidad de sus productos y servicios.

Por otro lado, la empresa enfrenta desafíos sobre la capacidad ociosa de la planta de producción debido a la reducción de nuevos proyectos del sector minero e industrial por las situaciones políticas y económicas en el Perú. Sin embargo, todo el equipo de la empresa FAMECT está atento en aprovechar todas las oportunidades. La organización está comprometida con la mejora continua y está dispuesta a utilizar las herramientas necesarias para mejorar su gestión e incrementar su ventaja competitiva y hacer frente a los competidores formales e informales.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Diagnóstico Situacional

4.1.1 El Sector Metalmeccánico en el Perú

El crecimiento del Sector Metalmeccánico está ligado al comportamiento de los sectores mineros, pesquero, energético y de la construcción, como se explica a continuación (Saldarriaga, 2014):

- Sector Minero: La minería adquiere maquinarias y equipos, depende de los planes de expansión de los grandes proyectos y medianos proyectos mineros.
- Sector Pesquero: Adquiere envases de hojalata, para la industria conservera, equipos de bienes de capital, plantas de harina de pescado y accesorios para las lanchas pesquera.
- Sector Construcción: Utiliza fierros para las columnas, bobinas de acero, planchas de fierro y otros. Proyectos como la construcción de Hoteles y los Planes de Concesiones de Puertos y Aeropuertos, favorecen su crecimiento.

Según García (2005) enunció que las principales fortalezas que tiene este sector son: (a) desarrollo de tecnologías propias, (b) buena calidad de los productos y servicios de la industria productora de bienes de capital, y (c) capacidad de adecuarse a las exigencias del mercado internacional y estar en condiciones de mejorar la calidad de los productos a exportar, principalmente a nivel de América Latina. Las debilidades que tiene el Sector Metalmeccánico en el área financiera, conforme indica García (2005) son las siguientes:

- Bajos márgenes de utilidades.
- Serias dificultades de financiamiento.
- Insuficiente nivel de inversión privada.

- Pobre actividad exportadora y canales de comercialización poco desarrollados en el extranjero.
- Falta de una imagen país internacional como productor y exportador de productos manufacturados.

La incorporación de tecnología en esta industria hace que la capacitación del recurso humano sea indispensable, además de que debe ser continua.

Ocurre que en el país no es común encontrar plantas metalmeccánicas que cuenten con sistemas de información formales, lo cual se da porque muchas de estas empresas son pequeñas y no tienen sus procesos por escrito. Vela (2012) encontró que dentro de las plantas metalmeccánicas se necesita un sistema de información que muestre el flujo que sigue cada pieza. Solamente así se puede garantizar la calidad, además de identificar puntos de errores o fallas.

García (2005) señaló que el Sector Metalmeccánico y la tecnología se encuentran íntimamente ligadas, ya que siempre se están buscando formas más eficientes de dar respuestas a los clientes, a partir de la transformación de metales. Este sector representa una oportunidad de producir productos de alto valor agregado, pero estando estrechamente vinculado con los demás sectores productivos; por lo que tiene un alto efecto multiplicador. En la medida en que los procesos requieren de mayor complejidad y tecnología se generan inversiones y se modernizan las empresas. Sin embargo, el mismo García (2005) identificó que dentro del área de tecnología el sector posee las siguientes debilidades: (a) consumo de energía cara, (b) acelerado cambio tecnológico, y (c) escaso desarrollo tecnológico local.

4.1.2 Situación del área de Recursos Humanos de FAMECT

La gestión de capital humano es crítica para el éxito de toda organización por lo que fue clave realizar un diagnóstico de la gestión del área de recursos humanos

desde las cuatro perspectivas, que propusieron Kaplan y Norton, para la empresa metalmecánica FAMECT.

En el diagnóstico inicial de la problemática de la gestión de recursos humanos se identificó lo siguiente:

Perspectiva financiera

- ✓ Ausencia de medidas de control de costos de personal.
- ✓ Reducción de la productividad por ausencia de personal en tiempo de pandemia y post pandemia.
- ✓ Aumento de costos asociados a la rotación de personal.

Perspectiva del cliente

- ✓ Falta de un instrumento para medir la satisfacción de los colaboradores.
- ✓ Quejas por parte de los colaboradores por el desconocimiento de algunos temas laborales.
- ✓ Personal con sobrecarga de trabajo cuando incrementa las contrataciones para los nuevos proyectos.

Perspectiva de procesos internos

- ✓ Ausencia de un sistema de gestión del desempeño que permita medir el rendimiento de los colaboradores y establecer planes de mejora.
- ✓ Falta manuales de procedimientos para los principales procesos del área de recursos humanos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- ✓ Ausencia de evaluación posterior a las capacitaciones internas y externas proporcionada a los colaboradores por parte de la empresa.
- ✓ Mejorar el clima laboral de modo que incremente el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados.

Además, fue esencial conocer la satisfacción laboral o como se sienten los colaboradores con la empresa, para ello se evaluó el clima organizacional de FAMECT aplicando un cuestionario con la técnica encuesta que para estos efectos tuvo la denominación “Encuesta sobre Clima Organizacional”.

La encuesta fue enviada a los correos electrónicos de los veinte (20) colaboradores de FAMECT, donde se adjuntó un archivo Excel con el instrumento que se presenta en el Anexo 1 y un enlace a la “Encuesta sobre Clima Organizacional” para ser completado en línea.

El instrumento tiene principalmente dos áreas, la primera para revelar datos generales de la empresa que consta de 6 preguntas, y la segunda parte con treinta y siete (37) preguntas a las cuales los encuestados deben responder; treinta y cinco (35) preguntas tiene opciones según una escala de Likert, si están: (a) Totalmente en desacuerdo, (b) En desacuerdo, (c) Neutro, (d) De acuerdo o (e) Totalmente de acuerdo y dos (2) preguntas con opciones específicas.

Los criterios utilizados en la evaluación del Clima Organizacional fueron siete y estos son los siguientes: (a) Condiciones de trabajo, (b) Beneficios laborales, (c) Estructura organizacional, (d) Ambiente laboral, (e) Desarrollo personal, (f) Desempeño de tareas y (g) Relación con la autoridad.

La relación entre las preguntas del instrumento y los siete criterios sobre el Clima Organizacional de la empresa FAMECT se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2

Preguntas sobre clima organizacional agrupado por cada criterio

Nro. Preg.	CRITERIOS Y PREGUNTAS
	CONDICIONES DE TRABAJO
1	¿Cómo calificaría el nivel de comodidad y seguridad en su área de trabajo?
21	¿El mobiliario, herramientas y/o equipo(s) que utilizo en mis labores se encuentran en buenas condiciones?
26	¿Cómo calificaría la calidad de los equipos y herramientas de trabajo que utiliza?
	BENEFICIOS LABORALES
17	¿Qué tan importante es para usted tener un ambiente de trabajo positivo y colaborativo?
22	¿Te sientes parte de un equipo y tienes un sentido de camaradería con tus compañeros de trabajo?
31	¿Crees que tu trabajo tiene un impacto positivo en la vida de otras personas?
34	La remuneración que gano cubre mi presupuesto personal
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
2	Usted sabe ¿cuál es la misión, visión y valores de la empresa?
4	Su jefe superior influye positivamente en sus actividades
8	En su área existe trabajo en equipo
12	Hay procedimientos sobre los procesos y actividades de su área
18	Conoce los objetivos de la empresa
23	Sus funciones son claras y definidas para un buen desempeño laboral
27	Ante cualquier dificultad Ud. se siente apoyado por su jefe(s)
	AMBIENTE LABORAL
5	Me agrada trabajar con mis compañeros
10	¿Cree que los problemas y conflictos en el trabajo se manejan de manera justa y efectiva?
14	En mi lugar de trabajo, siento que hay un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo entre mis compañeros de trabajo
19	En mi lugar de trabajo, siento que mis supervisores se preocupan por mi bienestar
32	Los trabajadores de FAMECT tienen respeto por sus jefes, supervisores o gerentes
	DESARROLLO PERSONAL
11	Mi esfuerzo laboral es reconocido
15	¿Cuán satisfecho se siente con los resultados que logra en su trabajo?
20	Los líderes de la empresa motivan para lograr las metas
24	Fácilmente de adapto a los cambios

- 29 ¿Está satisfecho(a) con el trabajo asignado?
33 ¿Está de acuerdo con los deberes y responsabilidades de su puesto de trabajo?

DESEMPEÑO DE TAREAS

- 3 Considero que tengo un buen desempeño en mi trabajo en comparación con otros colaboradores
6 Me siento satisfecho(a) con la calidad de mi labor
9 Las tareas que realizo las percibo con mucha importancia
13 Mi trabajo es muy motivador
28 Tengo los recursos necesarios para realizar mis tareas de manera efectiva

RELACION CON LA AUTORIDAD

- 7 ¿Siento que mi supervisor escucha mis consultas, ideas y/o sugerencias?
16 ¿Siento que puedo confiar en mi supervisor para resolver cualquier conflicto o problema en el lugar de trabajo?
25 Mi supervisor valora el esfuerzo y dedicación que realizo en mis labores
30 ¿Mi supervisor me proporciona la información y apoyo necesario para cumplir con mis responsabilidades laborales?
35 ¿Mi jefe me proporciona la retroalimentación necesaria para mejorar mi desempeño y la calidad de mi trabajo?
-

4.1.3 Resultados de la Encuesta

Los resultados de la encuesta sobre el Clima Organizacional se han organizado en dos aspectos importantes, estos son: (a) Información General de la empresa metalmecánica FAMECT y (b) Los Resultados sobre Clima Organizacional.

4.1.3.1 Información General

Los resultados sobre la información general de la empresa metalmecánica FAMECT permitió identificar con relación al lugar de trabajo que el 50% de los colaboradores realizan sus labores en oficinas administrativas y el otro 50% en la Planta de producción como presenta en la Figura 11.

Asimismo, respecto a los colaboradores se estableció que el 25% son mujeres y el 75% son hombres. Ver Figura 12.

Figura 11

Porcentaje de colaboradores según lugar de trabajo

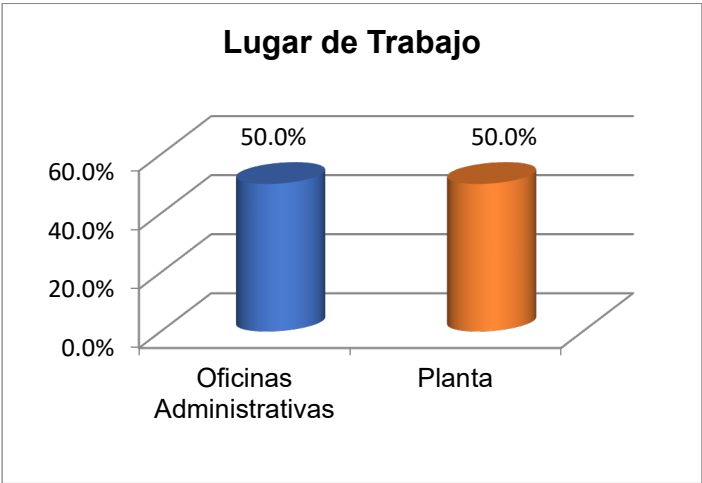
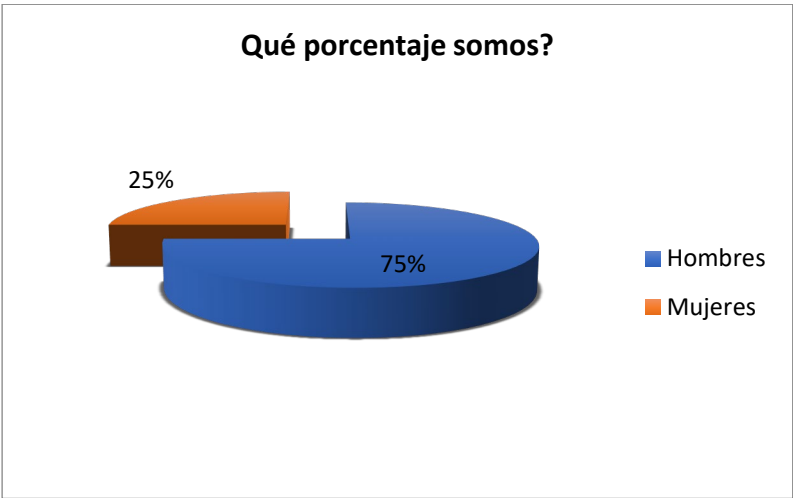


Figura 12

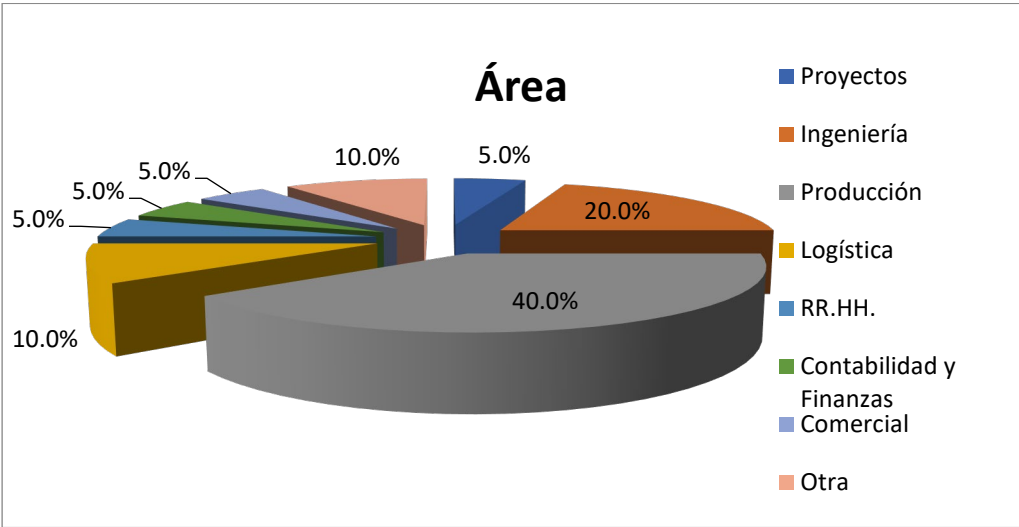
¿Qué porcentaje somos en FAMECT?



Por otro lado, el mayor porcentaje de colaboradores por área se encuentran en el área de producción con un 40% seguido por el área de Ingeniería con 20% luego logística como gerencia general con un 10% y las áreas de Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas, Comercial con un 5%. Ver Figura 13.

Figura 13

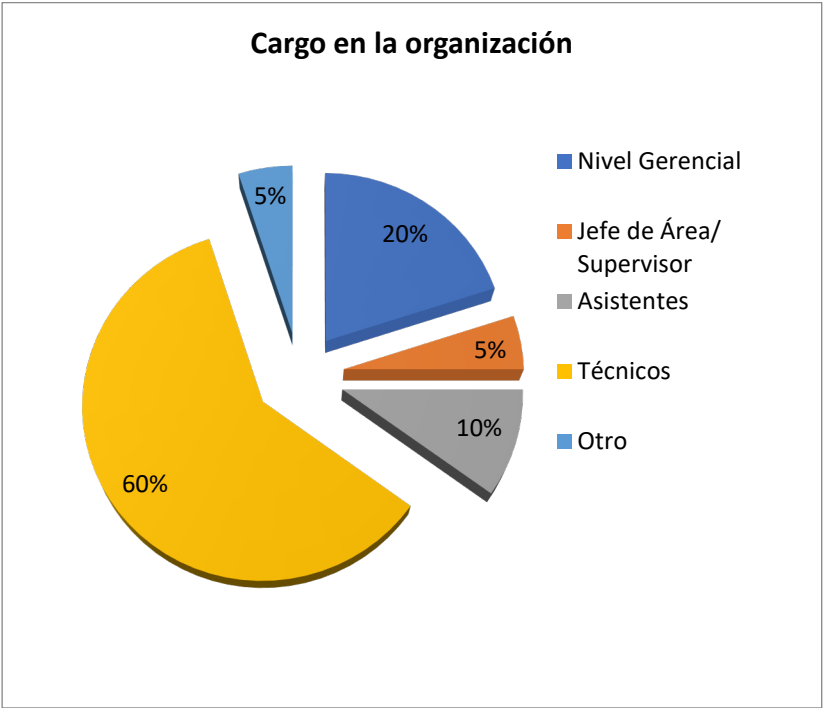
Porcentaje de colaboradores por área



Además, la distribución porcentual de acuerdo al cargo que ocupan en la organización se puede apreciar en la Figura 14 donde el 60% tienen el cargo de técnico, 20% son gerentes, 10% asistentes, 5% son jefe o supervisor de área y 5% otro sin cargo como por ejemplo un practicante.

Figura 14

Porcentaje según niveles de cargo en FAMECT



4.1.3.2 Resultados sobre el Clima Organizacional

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta sobre el clima organizacional realizada en la empresa metalmecánica FAMECT cuyo objetivo es identificar la percepción de sus colaboradores sobre diversos aspectos relacionados con su entorno laboral, con el fin de determinar áreas de mejora y fortalecimiento.

La encuesta se realizó de forma anónima y voluntaria, mediante un cuestionario de múltiples opciones en línea, enviado a todos los colaboradores de la empresa. Se recibieron un total de veinte respuestas, lo que representa un cien por ciento de participación de la población total de la empresa. Los resultados fueron tabulados y analizados estadísticamente.

Los resultados de la encuesta indican que en general, los colaboradores de la empresa metalmecánica tienen una percepción positiva del clima organizacional en empresa metalmecánica FAMECT. La mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos con su trabajo, y creen que la empresa les brinda las herramientas necesarias para desempeñarse de manera efectiva, como se puede apreciar en la Figura 15 las calificaciones en todos los criterios son superiores a 3.98 en una escala Likert del 1 al 5 así como en la Figura 16 los resultados se visualizan por cada uno de los criterios evaluados y el respectivo puesto de trabajo. Un mayor detalle se muestra en la Tabla 3 sobre los promedios de cada criterio versus los puestos de trabajo y el anexo 3 de la presente investigación se encuentra todos los resultados por cada criterio sobre Clima Organizacional en FAMECT. Así se tiene que el menor desempeño es en la estructura organizacional, mientras que el mayor promedio se da en relación con la autoridad.

Sin embargo, también se identificaron algunas áreas de oportunidad que deben ser abordadas para mejorar aún más el clima organizacional de la empresa.

Figura 15

Valor promedio de cada criterio sobre el clima organizacional

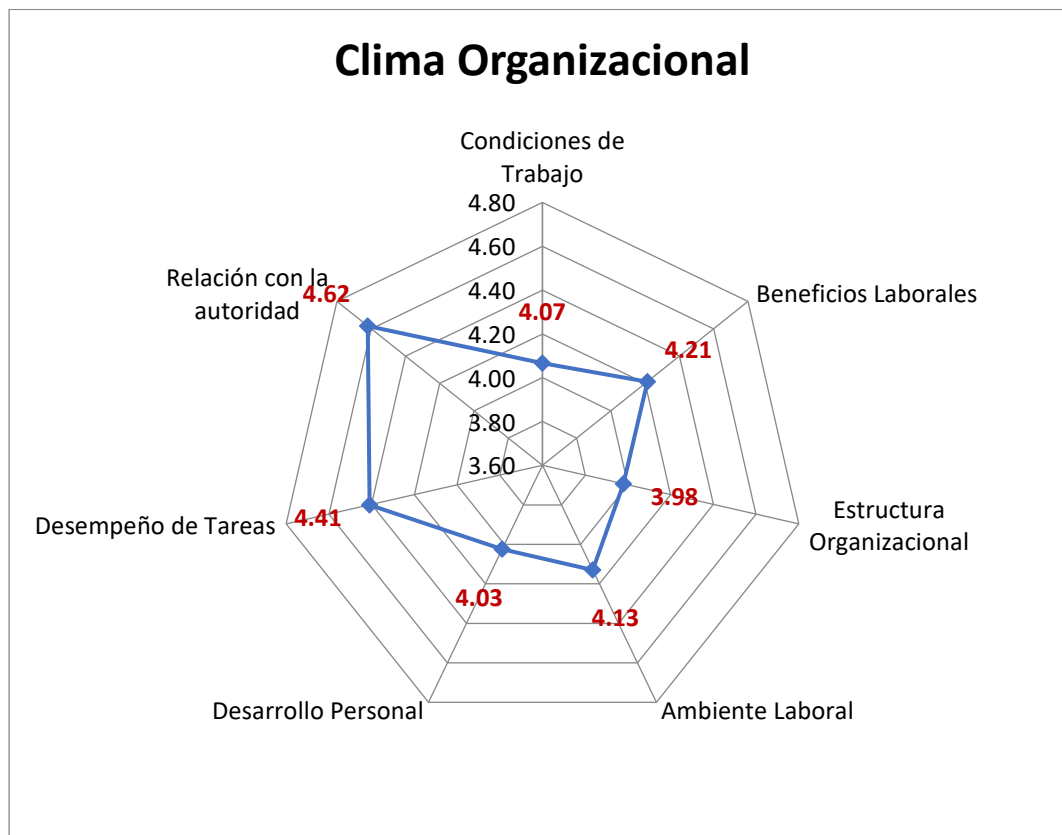


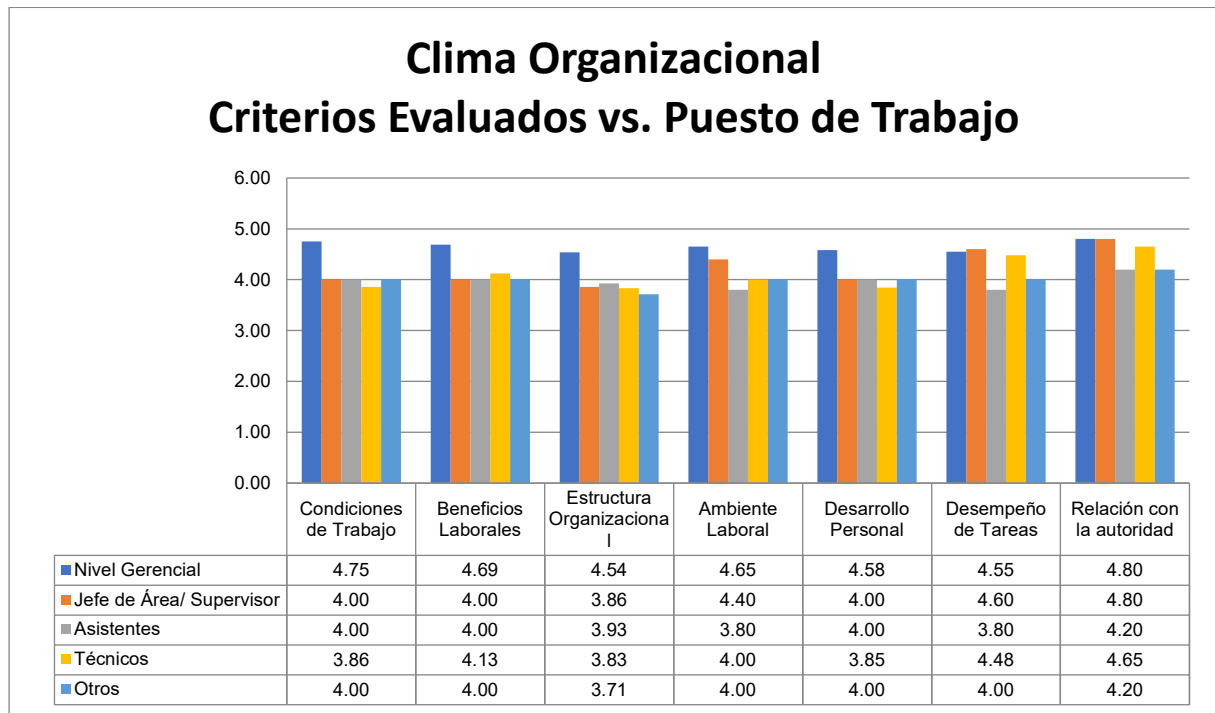
Tabla 3

Valor promedio de las preguntas sobre el clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL	Promedio Total	Nivel Gerencial	Jefe de Área/ Supervisor	Asistentes	Técnicos	Otros
Condiciones de Trabajo	4.07	4.75	4.00	4.00	3.86	4.00
Beneficios Laborales	4.21	4.69	4.00	4.00	4.13	4.00
Estructura Organizacional	3.98	4.54	3.86	3.93	3.83	3.71
Ambiente Laboral	4.13	4.65	4.40	3.80	4.00	4.00
Desarrollo Personal	4.03	4.58	4.00	4.00	3.85	4.00
Desempeño de Tareas	4.41	4.55	4.60	3.80	4.48	4.00
Relación con la autoridad	4.62	4.80	4.80	4.20	4.65	4.20

Figura 16

Valor promedio criterios evaluados por puesto de trabajo

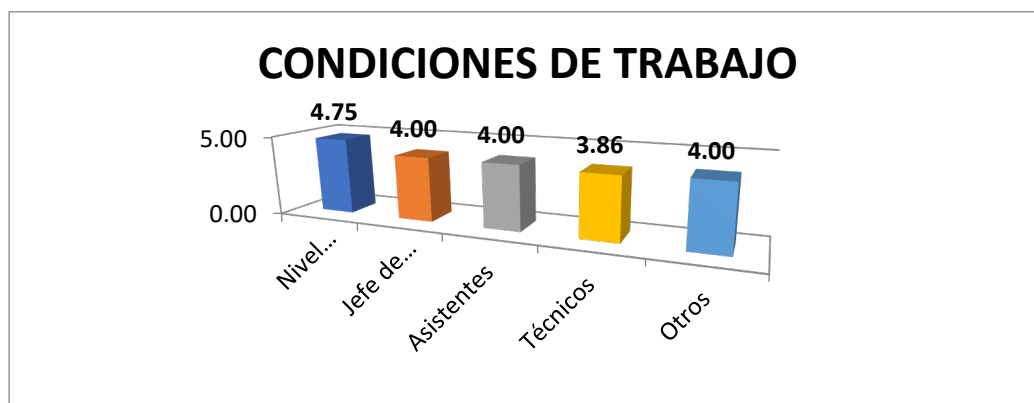


A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes:

En el criterio **Condiciones de trabajo** hay un 19% (con un valor promedio de 4.07 en una escala de 1 al 5) de los colaboradores que considera que se podría mejorar la comodidad en su área de trabajo. Ver mayor detalle en la Figura 17.

Figura 17

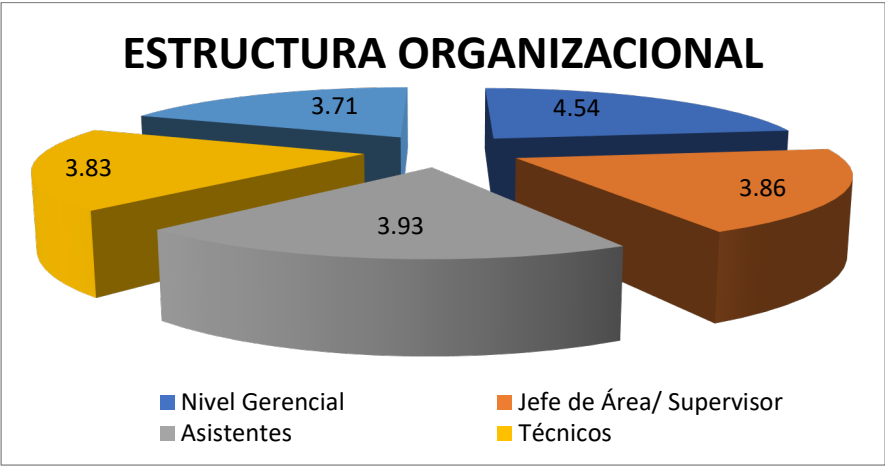
Valor promedio de las preguntas asociadas a condiciones de trabajo



En el criterio **Estructura organizacional** un 20% de colaboradores (cuyo valor promedio es 3.98 en una escala de 1 al 5) desconoce o no tiene claridad con la misión, visión y valores de FAMECT, se sugiere la implementación de un programa de comunicación más efectivo para mejorar la transmisión de información entre los distintos niveles de la organización. Ver Figura 18.

Figura 18

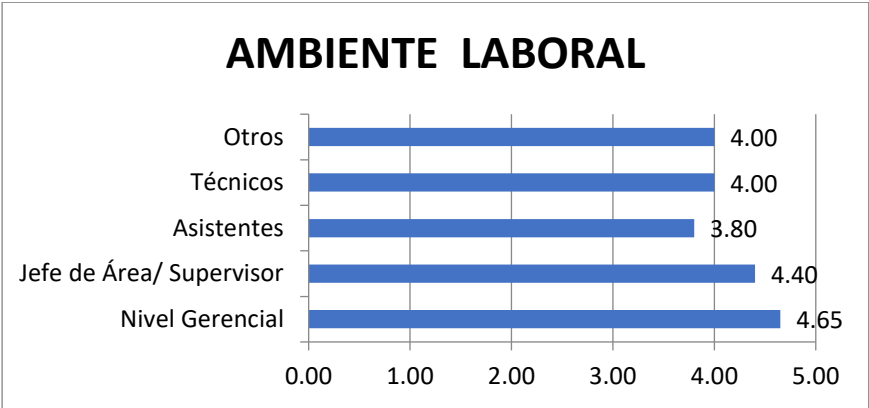
Valor promedio de las preguntas asociadas a estructura organizacional



En el criterio **Ambiente Laboral** un aspecto a mejorar es el bienestar laboral de los colaboradores ya que un 17% (con un valor promedio de 4.13 en una escala de 1 al 5) no se siente cómodo en su área de trabajo, se sugiere realizar una evaluación del ambiente físico y tomar medidas para mejorarlo. Ver Figura 19.

Figura 19

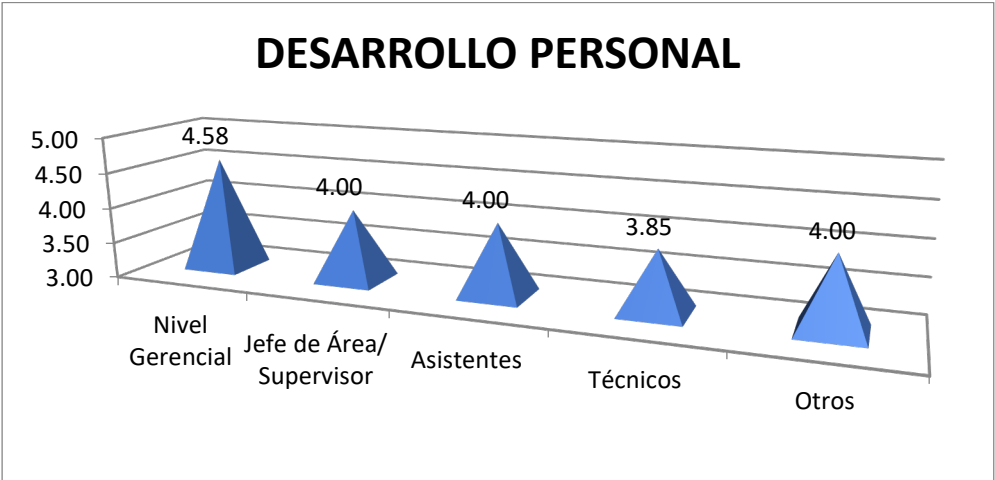
Valor promedio de las preguntas asociadas al ambiente laboral



En el criterio **Desarrollo personal** un 20% de los colaboradores (cuyo valor promedio de 4.03 en una escala de 1 al 5) siente que su trabajo no es valorado por su líder por lo que se recomienda poner en práctica un sistema de reconocimiento y recompensas que incentive y motive a los colaboradores a desempeñarse de manera sobresaliente.

Figura 20

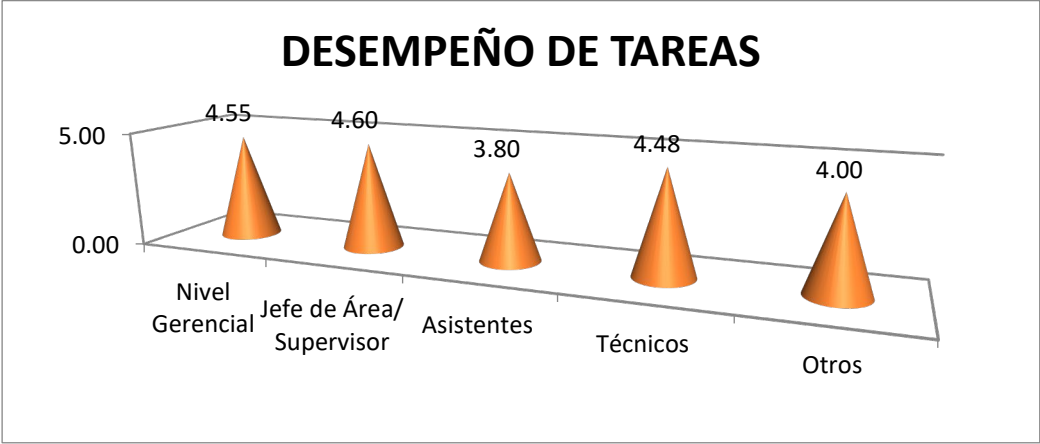
Valor promedio de las preguntas asociadas a desarrollo personal



En el criterio **Desempeño de Tareas** un 88% de los colaboradores considera que su labor es desafiante y ofrece variedad de tareas quedando un 12% (valor promedio de 4.41 en una escala de 1 al 5) por mejorar en este aspecto.

Figura 21

Valor promedio de las preguntas asociadas a desempeño de tareas



4.1.4 Análisis FODA del área de Recursos Humanos de FAMECT

A raíz y como resultado de las entrevistas a los líderes y colaboradores de la empresa FAMECT se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de recursos humanos de la empresa metalmecánica FAMECT:

4.1.4.1 Fortalezas en RR.HH.

- ✓ La empresa FAMECT ha logrado consolidar su posición en el mercado metalmecánico, gracias a la calidad de sus productos y servicios, así como su enfoque en la mejora continua.
- ✓ Los colaboradores de FAMECT están calificados y tienen habilidades técnicas específicas para la producción de productos metalmecánicos y prestación de servicios.
- ✓ La empresa metalmecánica tiene un sistema de seguridad y salud ocupacional para minimizar los riesgos en el ambiente de trabajo.
- ✓ Los responsables de recursos humanos conocen las necesidades de los colaboradores, cuentan con información relevante y actualizada, así como ponen atención primordial a los requerimientos de colaboradores y gerencias.

4.1.4.2 Oportunidades en RR.HH.

- ✓ La empresa metalmecánica puede ofrecer programas de capacitación y desarrollo para los trabajadores y fomentar una cultura de innovación.
- ✓ Aplicar evaluación del desempeño a los colaboradores de FAMECT para obtener información preciada sobre las fortalezas y los que puede potenciar cada colaborador y los equipos de trabajo.
- ✓ Realizar encuesta sobre clima organizacional periódicamente para conocer el grado de satisfacción de los colaboradores de FAMECT.

- ✓ Inversión en el desarrollo de habilidades de los colaboradores estratégicos para mejorar la retención, compromiso y rendimiento, lo que puede resultar en una fuerza laboral más capaz y productiva.
- ✓ Mejorar la comunicación interna sobre los requerimientos de nuevo personal para los nuevos proyectos, para realizar una adecuada y oportuna contratación de personal con ello evitar contingencias laborales.
- ✓ Mejorar la experiencia del empleado creando en un ambiente de bienestar lo que redundaría en la retención y satisfacción laboral.
- ✓ Mejorar la alineación de recursos humanos con la estrategia de FAMECT para lograr los objetivos y mejorar la toma de decisiones de recursos humanos.

4.1.4.3 Debilidades en RR.HH.

- ✓ FAMECT puede enfrentar dificultades para atraer y retener a trabajadores altamente calificados debido a la competencia de otras empresas y la escasez del talento en el mercado laboral.
- ✓ La empresa puede tener una cultura laboral poco flexible que no permite el desarrollo de habilidades y el crecimiento profesional de los colaboradores.
- ✓ Los procesos y prácticas de recursos humanos están un poco obsoletos lo que puede limitar su capacidad para aprovechar nuevas oportunidades.
- ✓ Ausencia de evaluación del desempeño lo que impide el reconocimiento y la recompensa por el trabajo bien hecho.
- ✓ Desconocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa lo que no permite una planificación oportuna para atraer, retener y desarrollar el talento adecuado para alcanzar los objetivos.
- ✓ Falta de indicadores en los diferentes procesos para la gestión de recursos humanos.

4.1.4.4 Amenazas en RR.HH.

- ✓ La industria metalmecánica puede ser afectada por fluctuaciones en los precios de las materias primas y la competencia de otras empresas.
- ✓ Cambios en la legislación laboral pueden tener un impacto significativo en la gestión de recursos humanos de FAMECT, lo que puede requerir una actualización constante y el seguimiento de nuevas regulaciones.
- ✓ El aumento de costos laborales puede limitar la capacidad de la empresa para operar de manera rentable y limitar el presupuesto para iniciativas de recursos humanos.
- ✓ La empresa puede enfrentar problemas de seguridad laboral y salud ocupacional, lo que puede tener un impacto negativo en la moral y la productividad de los colaboradores.
- ✓ Incertidumbre económica debido a la falta de la contratación para desarrollar proyectos lo que afecta significativamente el presupuesto de recursos humanos para sus iniciativas.
- ✓ Nuevos desafíos postpandemia, impacto en la salud mental de los colaboradores y la gestión de la incertidumbre económica.

En conclusión, el análisis FODA del área de recursos humanos de FAMECT muestra que la empresa tiene fortalezas en términos que cuenta con un equipo calificado y con experiencia, compromiso con la seguridad y la salud ocupacional, capacidad para la mejora continua y reconocido por la calidad de sus productos y servicios. Sin embargo, la empresa también enfrenta desafíos en términos de atraer y retener a trabajadores altamente calificados, y aprovechar nuevas oportunidades. El área de recursos humanos de la empresa FAMECT liderado por la Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos deben trabajar en mejorar su cultura laboral,

comunicación interna, mejorar su capacidad para atraer y retener talentos clave, utilizar indicadores de gestión e implementar el cuadro de mando integral para mejorar su gestión que se reflejará en mejores resultados, así como actualizar sus prácticas y procesos de recursos humanos para atender las necesidades del mercado.

4.2. Diseño de la Mejora

Para efectuar la propuesta de mejora del área de recursos humanos de la empresa metalmecánica FAMECT previamente se identificaron algunas deficiencias, razón por la cual una herramienta integral y estratégica que se propone es el Cuadro de Mando Integral específico para el área de Recursos Humanos de modo que le permita mejorar la gestión de su capital humano.

Para el desarrollo de la propuesta previamente se revisó la misión, visión, y valores; se realizó entrevistas y consultó sobre la estrategia de la organización y aplicó un cuestionario sobre clima organizacional con toda esta información se elaboró el análisis de FODA de la empresa, diagnóstico inicial y análisis FODA del área de recursos humanos de FAMECT.

Los siguientes pasos son:

1. Formular objetivos estratégicos y Cuadro de Mando Integral (CMI) para los principales procesos del área de RR.HH. de FAMECT.
2. Definir matriz de indicadores para el área de RR.HH. de FAMECT.
3. Identificar las relaciones causa-efecto y establecer el mapa estratégico.

4.2.1. Objetivos estratégicos y CMI para el área de RR.HH. de FAMECT

A continuación, la propuesta del Cuadro de Mando Integral y los objetivos estratégicos por cada perspectiva para el área de Recursos Humanos de la empresa metalmecánica FAMECT:

Perspectiva financiera:

- ✓ Reducir los costos de reclutamiento y selección en un 10% en los próximos 12 meses.
- ✓ Aumentar la productividad del personal en un 15% para el final del año fiscal 2023.
- ✓ Reducir la tasa de rotación de empleados en un 5% para disminuir los costos de reemplazo y formación.
- ✓ Optimizar el presupuesto de compensación y beneficios para mantener el costo laboral por debajo del promedio de la industria.

Perspectiva del cliente:

- ✓ Mejorar la satisfacción del colaborador en un 20% en los próximos dos años a través de la implementación de programas de bienestar y desarrollo personal.
- ✓ Asegurar una experiencia de onboarding positiva para todos los nuevos empleados en un plazo de 60 días.
- ✓ Mejorar la calidad del servicio ofrecido por el área de recursos humanos mediante la implementación de encuestas de satisfacción y la atención personalizada de las necesidades de los colaboradores.

Perspectiva de procesos internos:

- ✓ Incrementar la productividad de los colaboradores mediante la formación continua interna o externa y el desarrollo de habilidades.
- ✓ Implementar un sistema de evaluación del desempeño que proporcione retroalimentación continua y mejore la eficacia de los procesos de gestión de talento.

- ✓ Reducir el tiempo de contratación de nuevos empleados en un 20% mediante una comunicación oportuna sobre los requerimientos de personal del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Establecer un programa de capacitación y desarrollo de liderazgo para los gerentes y supervisores de la empresa.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- ✓ Desarrollar un programa de formación y desarrollo que mejore las habilidades técnicas y blandas de los colaboradores.
- ✓ Aumentar la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo mediante la implementación de políticas y programas específicos.
- ✓ Fomentar una cultura de innovación y mejora continua mediante la creación de un programa de sugerencias de mejora y la celebración de logros y éxitos.

4.2.2. Matriz de indicadores para el área de RR.HH. de FAMECT

Las matrices con los indicadores propuestos a la gerencia de FAMECT S.R.Ltda. para su área de Recursos Humanos para la gestión del talento humano y también cumplir con la legislación laboral son los que se exponen y detallan en la Tabla 4, 5, 6 y 7.

Tabla 4

Matriz de indicadores – productividad

Factor crítico	Objetivo estratégico	Indicador	Forma de cálculo	¿Qué mide?	Beneficio
Productividad	Controlar los costos de la planilla por cada área en sus principales rubros como remuneración, sobretiempo, remuneración vacacional, etc.	% de ejecución del presupuesto de la planilla (EPpto)	$EPpto = (\text{Costo en USD de la planilla real} / \text{Costo en USD de la planilla presupuestada}) * 100$	Mide la variación mensual de los costos de la planilla de las diferentes áreas entre lo presupuestado y lo ejecutado. La meta debería ser menor al 98% de lo presupuestado.	El adecuado control del presupuesto de la planilla por cada área de la empresa permitirá que no afecte el incremento del costo del producto o servicio e inclusive se podría minimizar los costos de producción unitario con un incremento del volumen de producción lo que redundaría en una mayor rentabilidad.
	Minimizar los costos por ausencia laboral.	Índice de costos por ausencia laboral (ICAL)	$ICAL = (\text{Costos del personal ausente} / \text{Costos de la planilla mensual}) * 100$	Identificar la tasa de ausencia laboral de cada área y el costo laboral	Mediante este indicador nos puede ayudar no solamente a conocer los costos del personal ausente por cada área sino también a predecir bajas en el equipo o problemas de funcionamiento dentro de la empresa.
	Monitorear la productividad de la fuerza laboral	Tasa de productividad del empleado	$TPE = \text{Ingresos totales} / \text{cantidad total de empleados}$	Mide la eficiencia de la fuerza laboral, también se puede crear una variante específica del indicador por tipo de cliente (nuevo y antiguo) para una mejor visualización de la tasa de productividad.	Ayuda a medir la eficiencia de la fuerza laboral a lo largo del tiempo.

Nota. Matriz con los indicadores propuestos a la gerencia de FAMECT S.R.Ltda.

Tabla 5*Matriz de indicadores – clima laboral*

Factor crítico	Objetivo	Indicador	Forma de cálculo	¿Qué mide?	Beneficio
Clima Laboral	Fomentar el trabajo en equipo	Número de reuniones de mejoramiento de procesos y/o procedimientos que contribuyan con la calidad del producto o servicio interno o externo.	Reuniones realizadas/ reuniones programadas	La disposición de los empleados para trabajar en equipo.	Que los empleados contribuyan con la cultura organización de la empresa y se mejore las relaciones interpersonales.
	Desarrollar competencia y calificación	% de competencias adquiridas versus las requeridas	Se utiliza como instrumento el perfil del puesto versus la calificación en el momento de la entrevista como candidato elegido.	Si el personal es el adecuado para el puesto y tiene potencial a desarrollar.	Contar con personal comprometido, competente para el desarrollo del puesto de trabajo y con potencial para ocupar otros puestos.
	Generar planes de retención del personal clave	Índice de Rotación de Personal (IRP)	$IRP = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados que renunciaron [voluntarios e involuntarios]}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}} \right) * 100$	Mide la salud, clima laboral y el bienestar total del equipo.	El beneficio de controlar el índice de rotación del personal es importante sobre todo con los talentos o personal clave, ya que su renuncia voluntaria resulta muy costosa para la compañía en tiempo y costo adicional para la contratación del personal sustituto. Por lo tanto, es importante monitorear el grado de satisfacción de los empleados, asignar desafíos correctos, establecer bonos de retención y otorgar puestos de liderazgo acorde a su experiencia y desempeño.

Nota. Matriz con los indicadores propuestos a la gerencia de FAMECT S.R.Ltda.

Tabla 6

Matriz de indicadores – legislación peruana

Factor crítico	Objetivo	Indicador	Forma de cálculo	¿Qué mide?	Beneficio
Legislación	Frecuencia de accidentalidad laboral	Frecuencia de accidentalidad (FAL)	$FAL = (\text{N}^\circ \text{de accidentes} / \text{N}^\circ \text{de trabajadores en el mes}) * 100$	Este indicador permite calcular la cantidad de veces que ocurre un accidente de trabajo en el mes en una empresa.	En toda empresa el objetivo es no tener ningún tipo de accidente y de ocurrir la empresa deberá reforzar los controles de seguridad en el trabajo, incrementar charlas para concientizar al personal de realizar su trabajo con seguridad y ser un promotor del trabajo seguro y calidad.
	Ausentismo por causa médica	Ausentismo por causa médica (ACM)	$ACM = (\text{N}^\circ \text{de días de ausencia por incapacidad laboral o común en el mes} / \text{N}^\circ \text{de días programados de trabajo en el mes}) * 100$	A través de este indicador se mide el porcentaje de pérdida de días programados de trabajo al mes por incapacidad médica.	El beneficio aparte de cumplir con las normas legales y laborales es analizar si las causas del ausentismo médico son por las condiciones del trabajo, clima laboral, etc. para luego establecer e implementar las acciones correctivas, claro está que es mejor contar con acciones preventivas como por ejemplo charlas sobre pausa activa, ergonomía, seguridad en el trabajo, manejo del stress, etc.
	Proporción de accidentes de trabajo mortales	Proporción de accidentes de trabajo mortales (ATM)	$ATM = (\text{N}^\circ \text{de AT mortales en el periodo} / \text{N}^\circ \text{de AT en el periodo}) * 100$	Mide el porcentaje de accidentes de trabajo que fueron mortales durante el año.	Este indicador es una exigencia legal y ninguna empresa quisiera que este indicador superara el 0%, pues lo más importante es la vida de nuestros colaboradores. Es por esto que este indicador es clave para medir la efectividad de los controles, programas y planes del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST).

Nota. Matriz con los indicadores propuestos a la gerencia de FAMECT S.R.Ltda.

Tabla 7

Matriz de indicadores – satisfacción del cliente interno

Factor crítico	Objetivo	Indicador	Forma de cálculo	¿Qué mide?	Beneficio
Satisfacción del Cliente	Medir la cantidad de colaboradores que abandonan la empresa en un período determinado	Rotación de personal	Tasa de rotación de personal = (Número de colaboradores que abandonan la empresa / Número total de empleados) x 100	Esta tasa es un indicador importante del nivel de satisfacción laboral de los empleados, la calidad de la gestión de recursos humanos y la capacidad de la empresa para retener a los colaboradores clave.	Proporciona una forma cuantitativa de medir el rendimiento de la empresa en la retención de empleados. Si la tasa de rotación es alta, puede indicar que la empresa necesita hacer mejoras en sus prácticas de gestión de recursos humanos. Una tasa de rotación baja indica que la organización está haciendo un buen trabajo al retener a los empleados, lo que puede aumentar la productividad y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.
	Mejorar la satisfacción del colaborador	Satisfacción del empleado	Mediante una encuesta anual o semestral.	El número de empleados satisfechos y evaluar cuánto esfuerzo se está haciendo para mantener y mejorar el bienestar de los empleados.	Es un KPI clave que nos permite la retención del talento. Se recomienda realizar una encuesta en toda la empresa para conocer el nivel de felicidad de los empleados.
	Mejorar el tiempo medio de espera	Tiempo medio de espera	TME = Suma de los minutos que los clientes pasan esperando una respuesta/ número de atenciones que la empresa realiza en el mismo tiempo	El tiempo medio de espera (TME) es un indicador de satisfacción del cliente interno o externo. En el caso de los nuevos clientes esperan ser atendidos dentro de la fecha planteada en la propuesta de servicio, por lo que, si el TME es muy largo, se quedarán con una mala experiencia.	Si se capacita y comunica al personal sobre la importancia de atender en forma adecuada y oportuna a nuestros clientes internos y externos es mejor para la compañía ya que los clientes se sentirán más satisfechos con el servicio de atención. Este KPI es muy importante a analizar. Si al revisar los resultados del TME estos son altos, se debe disminuirlo lo antes posible.

Nota. Matriz con los indicadores propuestos a la gerencia de FAMECT S.R.Ltda.

4.2.3. Inversión en la implementación del CMI para RR.HH.

El costo de implementar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard puede variar significativamente dependiendo del tamaño y la complejidad de la empresa, así como del alcance de la implementación del CMI. En general, la inversión en la implementación del CMI puede incluir los siguientes costos:

- ✓ Costos de consultoría: muchas entidades contratan consultores especializados en la implementación del CMI para guiarlos en el proceso. Los costos de consultoría pueden variar en función de la duración y la complejidad del proyecto, así como de la experiencia y la reputación del consultor.
- ✓ Costos de software: algunos proveedores de software ofrecen soluciones específicas para la implementación del CMI. Los costos de software pueden variar en función de la cantidad de usuarios, la funcionalidad requerida y el número de licencias.
- ✓ Costos de capacitación: la implementación del CMI puede requerir la capacitación de los colaboradores en diferentes áreas de la organización. Los costos de capacitación pueden variar en función del número de colaboradores y la duración de la capacitación.

En consecuencia, el costo de implementar el CMI puede oscilar entre unos pocos miles y varios cientos de miles de dólares, dependiendo de las características específicas del proyecto, para el caso puntual del área de recursos humanos de FAMECT la inversión sería entre tres mil y cinco mil dólares. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la implementación del CMI puede proporcionar beneficios significativos a largo plazo en términos de mejora del desempeño y la eficacia de la empresa.

4.3. Mecanismos de Control

Los mecanismos de control para los principales procesos de recursos humanos de la empresa metalmecánica FAMECT se incluyen la contratación, el desarrollo de talentos, la gestión del desempeño y la compensación. A continuación, se describen algunos mecanismos de control que pueden implementarse para cada uno de estos procesos:

Contratación

- ✓ Definir perfiles de puestos y criterios de selección claros para asegurarse de que se contrate a la persona adecuada para el trabajo.
- ✓ Establecer un proceso de selección riguroso que incluya entrevistas estructuradas, pruebas de habilidades y referencias laborales.
- ✓ Realizar verificaciones de antecedentes para verificar la idoneidad del candidato y reducir el riesgo de contratar a alguien que pueda causar problemas en el futuro.

Desarrollo de talentos

- ✓ Establecer objetivos de aprendizaje claros y medibles para asegurarse de que los colaboradores adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con los requisitos del trabajo.
- ✓ Mejorar los planes de carrera y desarrollo para los colaboradores que muestren potencial para asumir roles de mayor responsabilidad.
- ✓ Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo tanto internas como externas para ayudar a los empleados a alcanzar su potencial y mantenerse actualizados en las tendencias y tecnologías de la industria.

Gestión del desempeño

- ✓ Establecer objetivos y expectativas claras para los colaboradores, y proporcionar retroalimentación regular sobre su desempeño.

- ✓ Implementar un sistema de evaluación de desempeño justo y consistente que tenga en cuenta tanto los resultados como los comportamientos en el trabajo.
- ✓ Establecer planes de acción para ayudar a los colaboradores a mejorar su desempeño si se identifican áreas de mejora.

Compensación:

- ✓ Establecer estructuras de remuneración y beneficios competitivos que estén alineados con el mercado laboral y reflejen el valor que la empresa atribuye a cada puesto.
- ✓ Realizar revisiones salariales regulares para garantizar que estos sean justos y equitativos en comparación con los salarios del mercado.
- ✓ Asegurarse de que los empleados sean compensados en función de su desempeño y contribución a la organización.

La aplicación de estos mecanismos de control ayudará a garantizar que los procesos de recursos humanos de FAMECT sean efectivos y contribuyan al éxito de la organización.

Además, desde el enfoque estratégico del CMI los indicadores o KPIs se utilizan para medir el desempeño en una gran variedad de áreas, incluyendo recursos humanos. Estos KPIs serán utilizados para el cumplimiento y seguimiento de los objetivos estratégicos de los principales factores críticos de éxito del área de RR.HH. A continuación, algunos indicadores de utilidad para el área de recursos humanos de FAMECT:

- ✓ Indicador de productividad: Este indicador medirá la eficiencia y efectividad del personal en la empresa metalmecánica. Se puede medir, por ejemplo, la cantidad de piezas producidas por colaborador o el tiempo promedio para completar una tarea. La empresa puede establecer metas, con la metodología SMART, para

mejorar la productividad y realizar un seguimiento de su progreso.

- ✓ Indicador de rotación de personal: Mide el porcentaje de colaboradores que abandonan la empresa en un período determinado. La empresa puede establecer una meta para reducir la tasa de rotación de personal y medir su progreso a lo largo del tiempo.
- ✓ Indicador de absentismo laboral: Determina la tasa de ausencias no planificadas de los trabajadores. La empresa puede establecer una meta para reducir la tasa de absentismo y monitorearla a través de informes periódicos tanto por la oficina administrativa como por su planta de producción.
- ✓ Indicador de capacitación y desarrollo: Cuantifica el número de horas de capacitación y desarrollo que se brindan a los colaboradores. La empresa puede establecer una meta para aumentar el número de horas de capacitación por trabajador y realizar un seguimiento de su progreso.
- ✓ Indicador de satisfacción del personal: Este indicador mide la satisfacción de los colaboradores con su trabajo, salario, ambiente laboral, entre otros aspectos. La empresa puede realizar encuestas periódicas para medir la satisfacción de los empleados y establecer metas para mejorarla.
- ✓ Indicadores de retención: Los indicadores de retención miden la cantidad de empleados que permanecen en la empresa durante un período de tiempo determinado. Estos indicadores pueden ayudar a identificar problemas de retención y mejorar la eficacia de las políticas y prácticas de recursos humanos, como la compensación, la capacitación y el desarrollo profesional.
- ✓ Indicadores de desarrollo de talentos: Los indicadores de desarrollo de talentos miden la capacidad de la empresa para desarrollar el talento interno y fomentar el crecimiento y el desarrollo de los colaboradores. Estos indicadores pueden

medirse mediante la cantidad de empleados que han recibido capacitación y desarrollo profesional, la tasa de promoción interna y la cantidad de colaboradores que han sido identificados como talentos de alto potencial.

- ✓ Costo por contratación: mide el costo promedio por contratación en términos de tiempo, dinero y recursos. Este indicador puede ayudar a identificar posibles áreas de mejora en el proceso de reclutamiento y selección.
- ✓ Retorno de inversión (ROI) en capacitación: mide el rendimiento financiero de los programas de capacitación y desarrollo. Este indicador puede ayudar a evaluar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo.

Los mecanismos de control propuestos desde el enfoque del CMI pueden ayudar a FAMECT a medir y controlar el desempeño en el área de recursos humanos y mejorar la eficacia de sus políticas y prácticas en este ámbito.

CAPITULO V: SUGERENCIAS

La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) en los principales procesos de recursos humanos de la empresa metalmecánica FAMECT contribuirá a mejorar la gestión de su personal y a alcanzar sus objetivos estratégicos. A continuación, se presentan algunas sugerencias para implementar el CMI en los principales procesos de recursos humanos:

- ✓ Se sugiere a los directivos de la empresa metalmecánica FAMECT que antes de implementar el CMI, es importante definir los objetivos específicos de recursos humanos que se desean lograr. Estos objetivos deben estar alineados con sus objetivos estratégicos generales y deben ser medibles para poder evaluar su éxito.
- ✓ Se sugiere que una vez que se han definido los objetivos de recursos humanos, es necesario identificar los indicadores clave de desempeño (KPI) que se utilizarán para medir el progreso hacia estos objetivos. Algunos indicadores o KPI básicos en el área de recursos humanos son la tasa de rotación de personal, la satisfacción laboral, el tiempo de incorporación, el costo de contratación, entre otros. Como parte de la propuesta del presente trabajo de investigación se propone y recomienda algunos desarrollados en el capítulo previo.
- ✓ Se sugiere que cada KPI o indicador clave de desempeño, es necesario establecer metas y objetivos específicos que se deben alcanzar. Estos objetivos deben ser desafiantes pero alcanzables y estar alineados con los objetivos generales de recursos humanos y de la empresa.
- ✓ Se sugiere que luego de la definición de los objetivos, KPI y metas, es necesario desarrollar un sistema de medición y seguimiento para recolectar los datos

necesarios para evaluar el progreso hacia estos objetivos. Este sistema puede incluir encuestas de satisfacción de los empleados, análisis de datos de contratación y de rendimiento laboral, entre otros. La empresa FAMECT podría utilizar el cuestionario de la encuesta sobre el clima organizacional que fue realizado para efectos del presente trabajo de investigación aplicativo, con esta herramienta la empresa tendrá información valiosa sobre siete criterios como son: (a) Condiciones de trabajo, (b) Beneficios laborales, (c) Estructura organizacional, (d) Ambiente laboral, (e) Desarrollo personal, (f) Desempeño de tareas y (g) Relación con la autoridad. La aplicación de este cuestionario podría ser una vez al año. Además, se propone la implementación de la evaluación de desempeño y la matriz de 3x3 denominada también la matriz de las nueve cajas en el corto o mediano plazo.

- ✓ Se recomienda que posterior a la recolección de datos, es importante utilizarlos para tomar decisiones informadas y ajustar las estrategias y políticas de recursos humanos en consecuencia.
- ✓ Se sugiere revisar y actualizar el cuadro de mando integral regularmente, el CMI en el área de recursos humanos debe ser una herramienta en constante evolución y mejora. Asimismo, es importante revisar y actualizar periódicamente los objetivos, KPI y metas para asegurarse que sigan siendo relevantes y estén alineados con los objetivos estratégicos de FAMECT.
- ✓ Se recomienda comunicar los resultados del CMI ya que la información que se obtiene del BSC debe ser compartida con los líderes de la empresa y los colaboradores, esto contribuirá a mejorar la comunicación interna y a fomentar una cultura de mejora continua.

- ✓ Se sugiere establecer un proceso de retroalimentación y mejora continua, donde luego de identificar oportunidades de mejora, ejecutar procesos para realizar ajustes y mejoras en el CMI del área de recursos humanos.
- ✓ Se recomienda capacitar al personal involucrado en la implementación del CMI, es primordial e importante que todo el personal involucrado en la implementación del CMI, incluyendo líderes de la empresa, gerentes de recursos humanos, analistas y asistentes, estén capacitados en el uso de la metodología y herramientas del CMI.

En suma, la implementación del CMI en el área de recursos humanos de la empresa metalmecánica FAMECT puede ser un proceso desafiante, pero con una buena y cuidadosa planificación, comunicación y retroalimentación, puede proporcionar beneficios significativos en términos de mejora del desempeño y la eficacia del área de recursos humanos.

CONCLUSIONES

La investigación realizada a la empresa FAMECT y primordialmente al área de Recursos humanos podemos concluir lo siguiente:

- Las entrevistas y encuesta de clima organizacional principalmente el criterio de estructura organizacional se accedió a establecer un diagnóstico inicial de la empresa, así como de la gestión de los recursos humanos.
- El diagnóstico inicial permitió desarrollar el mapa estratégico del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral para el área de Recursos Humanos estos cimientos permiten establecer los objetivos estratégicos con sus indicadores en las cuatro áreas que crearon Kaplan & Norton y tal como indican las brechas que se presenten serán reducidas por las iniciativas estratégicas.
- Los colaboradores deben hacer suyo la misión, visión, valores y objetivos de la empresa metalmecánica FAMECT para ello deben conocerlo y sentir que son parte importante de la organización.
- Mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral en el área de Recursos Humanos mejorará el panorama y gestión del capital humano.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones de desprenden las siguientes recomendaciones:

- La alta gerencia en coordinación con el área de recursos humanos debe difundir a todos los colaboradores la misión, visión y valores de la empresa.
- La alta gerencia debe promover la realización de reuniones periódicas con el área de recursos humanos para discutir aspectos relacionados con la necesidad de capital humano para los proyectos contratados y proyectados.
- La empresa debe proporcionar los recursos apropiados a sus colaboradores para lograr los objetivos que se propongan.
- Desarrollar políticas, procedimientos sobre sus procesos y planes relacionados con la calidad que tengan como guía para lograr sus metas.
- Establecer un plan de comunicación verbal y escrito para difundir la estrategia de la empresa a todos los colaboradores.
- Revisar periódicamente sus objetivos estratégicos e indicadores de gestión que consideren prioritario para la empresa como para cada área principalmente del área de recursos humanos, recordando que lo más importante es el capital humano, lo que permitirá focalizarse en el esfuerzo y los recursos necesarios para lograr lo planificado.
- Utilizar benchmarking para encontrar ejemplos a seguir en distintos aspectos dentro de ellos la gestión del talento. Al monitorear las mejores experiencias del sector a nivel local e internacional puede conocer qué está haciendo la competencia.
- Todas las empresas, y no solo del sector metalmecánico, deben diseñar e implementar una metodología para el desarrollo de nuevos productos. Esto hará que se tenga un proceso estandarizado y que se aplique constantemente.

- Utilizar herramientas de control de procesos que están disponibles. No es necesario con diseñar e implementar, sino que hay que controlar para asegurarse que los procesos se están haciendo de acuerdo a lo esperado. Estas herramientas también permiten contar con datos objetivos para la toma de decisiones. Es por ello que la propuesta es el Cuadro de Mando Integral que no solamente se debe implementar para el área de Recursos Humanos sino para todas las áreas de la empresa de modo que todos estén alineados con la estrategia de la organización.
- Seguir aplicando la calidad como parte de su estrategia en los servicios de FAMECT mediante un programa de entrenamiento en aspectos específicos de la calidad no solamente al área de producción sino a todos los colaboradores de tal manera que sigan manteniendo a sus clientes y atraer a nuevos clientes mediante experiencia compartida de sus proyectos.
- Efectuar por lo menos una vez al año la encuesta planteada en esta investigación sobre Clima Organizacional para detectar a tiempo situaciones adversas que inciden en el desempeño de los colaboradores.
- Realizar encuestas de satisfacción a los clientes todos los años. Solo de esta forma tendrán los datos para diseñar los productos y procesos de forma tal que se satisfagan los requerimientos de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Albert Díaz, M.E. & Fernández Lima, T. (2008). CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. *Ingeniería Industrial*, XXIX(1), 24-27.
- Amo Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: ESIC Editorial.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (6ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme
- Armstrong, M. (2016). *Handbook of Human Resource Management Practice*. (14th ed.). Kogan Page.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2019). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. (4ª ed.). Wiley.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2020). *Applied psychology in talent management*. (8ª ed.). SAGE Publications.
- Choque, R. (2011) *Planeamiento Estratégico y Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en la Gestión Pública*. Concytec.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración estratégica* (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5ª ed.). México: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. (15th ed.). Pearson Education.
- García, C. (2005). *Sector metal mecánica: Mercados y sus posibilidades*.
<https://asociarseparacrecer.com.ar/wp-content/uploads/2018/07/Metalmecanico-Peru.pdf>

- García, F. (2004). *El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. México. Editorial Limusa.
- García Rodríguez, J. E. (2012). *Gestión empresarial en la industria metalmecánica*. Ediciones de la Universidad de Murcia.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., & Cabrera, R. V. (1997). *Gestión de recursos humanos* (pp. 25-ss). Madrid: Prentice Hall.
- Farooq, A., & Hussain, Z. (2011). Balanced scorecard perspective on change and performance: a study of selected Indian companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 754-768.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.043>.
- Fernández Hatre, A. (2000). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Centro para la Calidad en Asturias.
- Horváth & Partners Management Consultants (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integra: Manual práctico basado en más de 100 experiencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Harvard Business Press. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (2008). Balanced Scorecard. Sistema de gestión de seis etapas para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional. *Harvard Business Review*, 10(3), 1-7.
<https://docplayer.es/76211314-Sistema-de-gestion-de-seis-etapas-para-integrar-la-planificacion-de-la-estrategia-y-la-ejecucion-operacional-por-robert-s-kaplan-and-david-p.html>
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (2009). *CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy Focused Organization*. (2ª ed.). Harvard Business Press. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). El cuadro de mando integral.
https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf
- Kaplan, R.S., & Norton, D. (2011). Poniendo el Balanced Scorecard en Acción. *Revista Harvard Business Review América Latina*, 89(11), 52-55.
- Lauby, S. (2018). How to Create a Recruiting Strategy: Buy, Build, and Borrow. There's more to fulfilling your talent needs than just hiring.
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/how-to-create-a-recruiting-strategy.aspx>

- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. Pearson Education.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2019). *Compensation*. (13^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
- Mohamed, S. (2003). Adaptation of the Balanced Scorecard to Measure Organizational Safety Culture. *Journal of Construction Research*, 4 (1), 45-57. <https://doi.org/10.1142/S1609945103000285>
- Moreno García, V., Innovación & Cualificación S. L. (2012). *Gestión de Recursos Humanos*. (1^a ed.). IC Editorial. ISBN: 978-84-9198-740-6
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso: Maximizar la gestión y mantener los resultados*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard: Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results*. (2 ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Niven, P. R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. John Wiley & Sons Inc.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. (11^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Observatorio Socio Económico Laboral Lima Norte [OSEL]. (2014). *Características de las MYPES de metalmecánica y carpintería en Lima Norte: Un análisis de casos*. Lima: Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Porter, M. E. (2008). *¿Qué es la estrategia?* *Harvard Business Review América Latina*, 3-21.

- PricewaterhouseCoopers [PwC] (2020). *Benchmarking de Recursos Humanos COVID-19* [Archivo PDF]. <https://www.pwc.pe/es/assets/document/PwC-Estudio-Benchmark-HR.pdf>
- PwC (2021). *Benchmarking de Gestión de Recursos Humanos 2021* [Archivo PDF]. <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/PwC-Benchmarking-Gestion-Recursos-Humanos-2021.pdf>
- Quezada, L.E., Reinao, E.A., Palominos, P.I., & Oddershede, A.M. (2019). Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard. *Procedia Manufacturing*, 39, 786-793. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.430>
- Quintero-Beltrán, L., & Osorio-Morales, L. (2018). Balanced scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-94. <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.)*. Editorial ICB. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/113344?page=1>
- Ribes Giner, G.; Perello Marin, M.R. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/57469>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional*. (18ª ed.). Pearson.
- Rohm, H. (2017). *The Agile Balanced Scorecard: Strategy Execution and Business Excellence Through Agile Performance Management*. CRC Press.
- Romero, F. (2005). Cuadro de Mando Integral. Málaga: *Plays Consultores*.

Saldarriaga, J. (2014). Sector metalmecánico mantendría su producción en el 2014.

Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/sector-metalmecanico-mantendria-su-produccion-2014-noticia-1712647>

Sandelowski, M. (2000). Combining Qualitative and Quantitative Sampling, Data Collection, and Analysis Techniques in Mixed-Method Studies. *Research in nursing & health*, 23(3), 246-255. Obtenido de

[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1098-240X\(200006\)23:3%3C246::AID-NUR9%3E3.0.CO;2-H](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1098-240X(200006)23:3%3C246::AID-NUR9%3E3.0.CO;2-H)

Schein, E. H. (2018). *Organizational culture and leadership*. (5ª ed.). Wiley.

Silva López, C. A. (2018). *Ingeniería mecánica en la empresa metalmecánica*. Ediciones Universidad Industrial de Santander.

Superintendencia de Administración Tributaria (2022). *Consulta RUC*. <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Vega Falcón, V., & Jácome, D. K. L. (2020). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional (The Balanced Scorecard as an Organizational Management Tool). *Available at SSRN 3521792*.

Vela, G. (2012). Control de calidad en las plantas metalmecánicas. *Revista Científica ASDOP*, 1, 26-30.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario de la Encuesta sobre Clima Organizacional

Fecha

ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL INFORMACION CONFIDENCIAL PARA TRABAJO DE INVESTIGACION

El objetivo de esta encuesta es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de FAMECT S.R.Ltda. y en la satisfacción de los colaboradores que la integran.

Le recordamos que este estudio es confidencial. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos.

A. Lugar de trabajo:

- a. En Lima - Oficinas Administrativas
- b. En Lima - Planta

D. Sexo

- Masculino
- Femenino

B. Su área es:

- a. Proyectos
- b. Ingeniería
- c. Producción
- d. Logística
- e. RR.HH.
- f. Contabilidad y Finanzas
- g. Comercial
- h. Otra (Especifique) _____

E. ¿Cuántos años tienes?

- a. Menos de 25 años
- b. 25 a 35 años
- c. 36 a 45 años
- d. 46 a 55 años
- e. 56 años a más

C. Su cargo es:

- a. Nivel Gerencial
- b. Jefe de Área/ Supervisor
- c. Asistentes
- d. Técnicos
- e. Otro (Especifique) _____

D. ¿Cuánto tiempo tiene en la empresa?

- a. Menos de 1 año
- b. 1 a 2 años
- c. 3 a 4 años
- d. 5 a 10 años
- e. Más de 10 años

NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA

Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.

Nro.	Preguntas	Totalment e en desacu	En desacuer do	Neutro	De acuerd	Totalment e de acuerd
1	¿Cómo calificaría el nivel de comodidad y seguridad en su área de trabajo?					
2	Usted sabe ¿cuál es la misión, visión y valores de la empresa?					
3	Considero que tengo un buen desempeño en mi trabajo en comparación con otros colaboradores					
4	Su jefe superior influye positivamente en sus actividades					
5	Me agrada trabajar con mis compañeros					
6	Me siento satisfecho(a) con la calidad de mi labor					
7	¿Siento que mi supervisor escucha mis consultas, ideas y/o sugerencias?					
8	En su área existe trabajo en equipo					
9	Las tareas que realizo las percibo con mucha importancia					
10	¿Cree que los problemas y conflictos en el trabajo se manejan de manera justa y efectiva?					

11	Mi esfuerzo laboral es reconocido					
12	Hay procedimientos sobre los procesos y actividades de su área					
13	Mi trabajo es muy motivador					
14	En mi lugar de trabajo, siento que hay un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo entre mis compañeros de trabajo					
15	¿Cuan satisfecho se siente con los resultados que logra en su trabajo?					
16	¿Siento que puedo confiar en mi supervisor para resolver cualquier conflicto o problema en el lugar de trabajo?					
17	¿Qué tan importante es para usted tener un ambiente de trabajo positivo y colaborativo?					
18	Conoce los objetivos de la empresa					
19	En mi lugar de trabajo, siento que mis supervisores se preocupan por mi bienestar					
20	Los líderes de la empresa motivan para lograr las metas					
21	¿El mobiliario, herramientas y/o equipo(s) que utilizo en mis labores se encuentran en buenas condiciones?					
22	¿Te sientes parte de un equipo y tienes un sentido de camaradería con tus compañeros de trabajo?					
23	Sus funciones son claras y definidas para un buen desempeño laboral					
24	Fácilmente de adapto a los cambios					
25	Mi supervisor valora el esfuerzo y dedicación que realizo en mis labores					
26	¿Cómo calificaría la calidad de los equipos y herramientas de trabajo que utiliza?					
27	Ante cualquier dificultad Ud. se siente apoyado por su jefe(s)					
28	Tengo los recursos necesarios para realizar mis tareas de manera efectiva					
29	¿Está satisfecho(a) con el trabajo asignado?					
30	¿Mi supervisor me proporciona la información y apoyo necesario para cumplir con mis responsabilidades laborales?					
31	¿Crees que tu trabajo tiene un impacto positivo en la vida de otras personas?					
32	Los trabajadores de FAMECT tienen respeto por sus jefes, supervisores o gerentes					
33	¿Está de acuerdo con los deberes y responsabilidades de su puesto de trabajo?					
34	La remuneración que gano cubre mi presupuesto personal					
35	¿Mi jefe me proporciona la retroalimentación necesaria para mejorar mi desempeño y la calidad de mi trabajo?					

36	¿Qué más valoraría?
----	---------------------

- a. () Capacitación
- b. () Talleres de bienestar (por ejemplo: el manejo del stress)
- c. () Realizar actividades de equipo
- d. () Actividades de celebración
- e. () Reconocimiento del desempeño
- f. () Respeto e inclusión

37	Además de su cargo actual, considera que existen otros puestos que usted pueda desempeñar
----	---

SI

NO

NOMBRE DEL PUESTO

Muchas gracias por su tiempo y apoyo! Que tenga un excelente día!

Anexo 2 Respuestas al Cuestionario sobre Clima Organizacional en FAMECT

Colaborador/ Pregunta	CONDICIONES DE TRABAJO			BENEFICIOS LABORALES				ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					AMBIENTE LABORAL				DESARROLLO PERSONAL					DESEMPEÑO DE TAREAS				RELACION CON LA AUTORIDAD									
	1	21	26	17	22	31	34	2	4	8	12	18	23	27	5	10	14	19	22	1	15	20	24	29	33	3	6	9	13	28	7	16	25	30	35
C1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5		
C2	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
C3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	
C4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4
C5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
C6	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
C7	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	
C8	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
C9	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
C10	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
C11	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
C12	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
C13	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5
C14	3	3	4	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5
C15	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5
C16	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
C17	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5
C18	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
C19	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4
C20	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4

Nota: Los valores del 1 al 5 significa:

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutro
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Anexo 3 Resultados por cada criterio sobre Clima Organizacional en FAMECT

	Promedio Total	Nivel Gerencial	Jefe de Área/ Supervisor	Asistentes	Técnicos	Otros
CONDICIONES DE TRABAJO	4.07	4.75	4.00	4.00	3.86	4.00
¿Cómo calificaría el nivel de comodidad y seguridad en su área de trabajo?	4.10	5.00	4.00	4.00	3.83	4.00
¿El mobiliario, herramientas y/o equipo(s) que utilizo en mis labores se encuentran en buenas condiciones?	4.00	4.75	4.00	4.00	3.75	4.00
¿Cómo calificaría la calidad de los equipos y herramientas de trabajo que utiliza?	4.10	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00
BENEFICIOS LABORALES	4.21	4.69	4.00	4.00	4.13	4.00
¿Qué tan importante es para usted tener un ambiente de trabajo positivo y colaborativo?	4.20	4.75	4.00	4.00	4.08	4.00
¿Te sientes parte de un equipo y tienes un sentido de camaradería con tus compañeros de trabajo?	4.20	4.75	4.00	4.00	4.08	4.00
¿Crees que tu trabajo tiene un impacto positivo en la vida de otras personas?	4.20	4.50	4.00	4.00	4.17	4.00
La remuneración que gano cubre mi presupuesto personal	4.25	4.75	4.00	4.00	4.17	4.00
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3.98	4.54	3.86	3.93	3.83	3.71
Usted sabe ¿cuál es la misión, visión y valores de la empresa?	3.10	4.00	3.00	3.00	2.92	2.00
Su jefe superior influye positivamente en sus actividades	4.10	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00
En su área existe trabajo en equipo	4.20	4.50	5.00	4.00	4.08	4.00
Hay procedimientos sobre los procesos y actividades de su área	4.10	5.00	3.00	4.00	3.92	4.00
Conoce los objetivos de la empresa	4.10	4.75	4.00	4.00	3.92	4.00
Sus funciones son claras y definidas para un buen desempeño laboral	4.15	4.75	4.00	4.00	4.00	4.00
Ante cualquier dificultad Ud. se siente apoyado por su jefe(s)	4.10	4.25	4.00	4.50	4.00	4.00
AMBIENTE LABORAL	4.13	4.65	4.40	3.80	4.00	4.00
Me agrada trabajar con mis compañeros	4.25	4.75	5.00	4.00	4.08	4.00
¿Cree que los problemas y conflictos en el trabajo se manejan de manera justa y efectiva?	4.10	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00

En mi lugar de trabajo, siento que hay un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo entre mis compañeros de trabajo	4.00	4.50	4.00	4.00	3.83	4.00
En mi lugar de trabajo, siento que mis supervisores se preocupan por mi bienestar	4.05	4.75	4.00	3.00	4.00	4.00
Los trabajadores de FAMECT tienen respeto por sus jefes, supervisores o gerentes	4.25	4.75	5.00	4.00	4.08	4.00
DESARROLLO PERSONAL	4.03	4.58	4.00	4.00	3.85	4.00
Mi esfuerzo laboral es reconocido	4.10	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00
¿Cuán satisfecho se siente con los resultados que logra en su trabajo?	4.05	4.50	4.00	4.00	3.92	4.00
Los líderes de la empresa motivan para lograr las metas	3.95	4.50	4.00	4.00	3.75	4.00
Fácilmente de adapto a los cambios	3.90	4.50	4.00	4.00	3.67	4.00
¿Está satisfecho(a) con el trabajo asignado?	4.05	4.75	4.00	4.00	3.83	4.00
¿Está de acuerdo con los deberes y responsabilidades de su puesto de trabajo?	4.10	4.75	4.00	4.00	3.92	4.00
DESEMPEÑO DE TAREAS	4.41	4.55	4.60	3.80	4.48	4.00
Considero que tengo un buen desempeño en mi trabajo en comparación con otros colaboradores	4.75	4.75	5.00	4.00	4.92	4.00
Me siento satisfecho(a) con la calidad de mi labor	4.50	4.50	5.00	4.00	4.58	4.00
Las tareas que realizo las percibo con mucha importancia	4.35	4.75	5.00	4.50	4.17	4.00
Mi trabajo es muy motivador	3.90	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
Tengo los recursos necesarios para realizar mis tareas de manera efectiva	4.55	4.75	4.00	3.50	4.75	4.00
RELACION CON LA AUTORIDAD	4.62	4.80	4.80	4.20	4.65	4.20
¿Siento que mi supervisor escucha mis consultas, ideas y/o sugerencias?	4.70	4.75	5.00	4.00	4.75	5.00
¿Siento que puedo confiar en mi supervisor para resolver cualquier conflicto o problema en el lugar de trabajo?	4.70	4.75	5.00	5.00	4.67	4.00
Mi supervisor valora el esfuerzo y dedicación que realizo en mis labores	4.65	5.00	5.00	4.00	4.67	4.00
¿Mi supervisor me proporciona la información y apoyo necesario para cumplir con mis responsabilidades laborales?	4.55	4.75	5.00	4.00	4.58	4.00

¿Mi jefe me proporciona la retroalimentación necesaria para mejorar mi desempeño y la calidad de mi trabajo?	4.50	4.75	4.00	4.00	4.58	4.00
Valor Promedio	4.21	4.65	4.24	3.96	4.11	3.99