

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TESIS

**PROPUESTA DE MEJORA BASADO EN LA HERRAMIENTA
BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN DEL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL
“AGRÍCOLA ANDREA S.A.C.” DEL DISTRITO DE LOS AQUIJES,
ICA - 2016**

PRESENTADO POR:

OLIVARES SALAS, JHOMAYRA ALEJANDRA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

ICA - PERÚ

2018

**PROPUESTA DE MEJORA BASADO EN LA HERRAMIENTA
BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN DEL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL
“AGRÍCOLA ANDREA S.A.C.” DEL DISTRITO DE LOS AQUIJES,
ICA - 2016**

Dedicatoria

A Dios, porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

De forma especial a mi prima Carolina que aunque no esté físicamente, estoy segura esta es una de las metas que tenía en vida y no pudo concluir.

Jhomayra.

Agradecimientos

En primer lugar a Dios por haber forjado mi camino y haberme dirigido por el sendero correcto, a mis padres, hermanas y familiares porque me brindaron su apoyo tanto moral como económico para seguir estudiando y lograr el objetivo trazado para obtener un futuro mejor y ser orgullo de ellos y de toda la familia.

A Marcelo por ser mi soporte incondicional y por brindarme su apoyo en cada meta propuesta.

De igual manera a todos mis queridos formadores, personas de gran sabiduría que me transmitieron sus mejores enseñanzas y consejos.

Jhomayra.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	X
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	11
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	11
1.2. Delimitaciones y Definición del Problema	14
1.2.1. Delimitaciones	14
1.2.2. Definición del Problema.....	17
1.3. Formulación del Problema	18
1.4. Objetivo de la Investigación	18
1.4.1. Objetivo General.....	18
1.4.2. Objetivos Específicos	18
1.5. Hipótesis de la Investigación	19
1.5.1. Hipótesis Específicas	19
1.6. Variable e Indicadores	19
1.6.1. Variable Independiente.....	19
1.6.2. Variable Dependiente	20
1.7. Viabilidad de la Investigación	21
1.7.1. Viabilidad Técnica	21
1.7.2. Viabilidad Operativa	21
1.7.3. Viabilidad Económica	21
1.8. Justificación e Importancia de la Investigación	21
1.8.1. Justificación.....	21
1.8.2. Importancia.....	22
1.9. Limitaciones de la Investigación	22
1.10. Tipo y Nivel de la Investigación	23
1.10.1. Tipo de Investigación.....	23
1.10.2. Nivel de Investigación.....	23
1.11. Método y Diseño de la Investigación	23
1.11.1. Método de la Investigación	23
1.11.2. Diseño de la Investigación	24
1.12. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	24
1.12.1. Técnicas.....	24

1.12.2. Instrumentos.....	25
1.13. Cobertura de Estudio.....	26
1.13.1. Universo	26
1.13.2. Muestra	26
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	28
2.1. Antecedentes de la investigación	28
2.2. Marco Histórico	33
2.3. Marco Conceptual	45
CAPITULO III: CONSTRUCCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	61
3.1. Generalidades de la Empresa	61
3.2. Estructura Orgánica de la Empresa.....	63
3.3. Descripción de los Procesos de la Empresa.....	64
3.4. Diagnóstico y Análisis de la Situación actual de la Empresa	69
3.5. Construcción de las herramientas.....	71
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	75
4.1. Determinación y Justificación de la metodología de mejora	75
4.2. Análisis e Interpretación de Resultados.....	76
4.3. Propuestas de Mejora	102
4.4. Prueba de Hipótesis por Indicador	109
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
5.1. Conclusiones	112
5.2. Recomendaciones	114
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	115
ANEXOS	117
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Balanced Scorecard	46
Gráfico 2.2: Estructura Orgánica de la empresa.....	63
Gráfico 3.1: Modelo del Mapa Estratégico	73
Gráfico 4.1: Área de Servicios Higiénicos.....	78
Gráfico 4.2: Vista interior del área de Servicios Higiénicos.....	78
Gráfico 4.3: Área del Comedor.....	79
Gráfico 4.4: Vista interior del área del comedor.....	79
Gráfico 4.5: Área de la cocina del fundo.....	80
Gráfico 4.6: Condiciones del área de la cocina.....	80
Gráfico 4.7: Condiciones del área de la cocina II.....	81
Gráfico 4.8: Oficina del área de RR.HH.....	81
Gráfico 4.9: SS.HH. del área de RR.HH.....	82
Gráfico 4.10: Exteriores del área de RR.HH.....	83
Gráfico 4.11: Oficina de Producción agrícola.....	83
Gráfico 4.12: Oficina de Producción agrícola II.....	83
Gráfico 4.13: Pregunta N°1 – encuesta.....	84
Gráfico 4.14: Pregunta N°2 – encuesta.....	84
Gráfico 4.15: Pregunta N°3 – encuesta.....	85
Gráfico 4.16: Pregunta N°4 – encuesta.....	85
Gráfico 4.17: Pregunta N°5 – encuesta.....	86
Gráfico 4.18: Pregunta N°6 – encuesta.....	86
Gráfico 4.19: Pregunta N°6 – encuesta.....	87
Gráfico 4.20: Diagrama de Ishikawa	90
Gráfico 4.21: Lista de Cotejo	93
Gráfico 4.22: Lista de Cotejo II	94
Gráfico 4.23: Mapa Estratégico	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Personal Obrero AGA.....	26
Tabla 1.2: Personal Empleado AGA.....	26
Tabla 1.3: Personal Total AGA.....	27
Tabla 3.1: Objetivos por Perspectiva.....	73
Tabla 3.2: Cuadro de Mando Integral.....	73
Tabla 4.1: Entrevistas Individuales.....	88
Tabla 4.2: Matriz FODA	91
Tabla 4.3: Lista de Cotejo.....	92
Tabla 4.4: Lista de Cotejo II	93
Tabla 4.5: Cuadro de Objetivos por Perspectiva.....	99
Tabla 4.6: Cuadro del BSC	100
Tabla 4.7: Ficha Técnica de cumplimiento de indicadores mediante semáforo.....	101

RESUMEN

En la presente investigación se realiza el diagnóstico de la gestión del área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” ubicada en el distrito de los Aquijes mediante la utilización de herramientas tales como: la observación, encuesta de satisfacción, análisis FODA, diagrama causal, entrevistas individuales y lista de cotejo; a la vez se obtiene la estrategia del área de recursos humanos la cual es desarrollada con el Balanced ScoreCard a través de la elaboración del mapeo estratégico.

Para luego, realizar la formulación de mejoras con la finalidad de incrementar el nivel de eficiencia y eficacia en la gestión del área de Recursos Humanos de la empresa en investigación.

Al finalizar la presente investigación, se formularon diez propuestas de mejoras para elevar el nivel de eficiencia en la gestión del área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.”, las mismas que fueron redactadas de forma sencilla para su fácil entendimiento y mayor viabilidad en su implementación dentro de la organización.

Palabras Claves: Gestión de Recursos Humanos, Mapa estratégico, Balanced ScoreCard, diagnóstico y propuestas de mejora, marco teórico.

INTRODUCCIÓN

La Gestión del área de Recursos Humanos ha venido evolucionado en el mismo ritmo en que lo ha hecho el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información, lo que supone la aplicación de modelos estratégicos y gerenciales para mejorar significativamente; el desafío es incrementar el nivel de eficiencia y eficacia lo que conducirá a optimizar los niveles de calidad y productividad del servicio que se brinda en el área.

Mediante un diagnóstico y la herramienta Balanced ScoreCard la presente investigación propone mejoras para incrementar el nivel de eficiencia en la gestión del área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” ubicada en el distrito de los Aquijes.

En líneas generales la investigación está compuesta por cinco capítulos, en el **Capítulo I** denominado Planteamiento Metodológico se encuentra información acerca de los problemas que se presentan en el área de Recursos Humanos así como la descripción de la empresa agroindustrial en investigación.

En el **Capítulo II** denominado Marco Teórico se sitúa el problema de la investigación dentro un conjunto de conocimientos y se argumenta bibliográficamente la relación que se estableció entre las variables.

Dentro del **Capítulo III** denominado Construcción de las Herramientas se presenta la estructura orgánica, la descripción de los procesos y el análisis actual de la empresa en investigación, asimismo se define las herramientas a utilizar para obtener el diagnóstico y la forma en que actuará el Balanced ScoreCard.

El **Capítulo IV** denominado Análisis e interpretación de Resultados contiene toda la información recogida a través de las herramientas utilizadas (observación, diagrama causal, listo de cotejo, encuesta de satisfacción, análisis FODA, entrevistas individual y el Balanced ScoreCard) así como el análisis de las mismas y se presentan las propuestas de mejoras obtenidas.

Por último, en el **Capítulo V** se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

En el plano internacional, la Gestión de los Recursos Humanos ha venido avanzando en la misma medida en que lo ha hecho el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información inmersas en el actual proceso globalizador del aparato económico mundial. Desde este contexto, la actividad que conlleva la Gestión de los Recursos Humanos, se encuentra enmarcada en un esfuerzo colectivo a los fines de lograr agenciar objetivos estratégicos tales como: confianza, compromiso, creatividad y solidaridad en pocas palabras en intangibles humanos.

En la actualidad es imprescindible que las empresas se rijan por el manejo efectivo y eficaz de los sistemas organizacionales y de la administración del capital humano.

En el Perú, para conseguir convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos es necesario invertir en capacitación, explorar habilidades y potenciar herramientas para hacer más eficiente el trabajo, mientras más preparado este el recurso humano de una empresa, más satisfecho estará el cliente.

Por lo tanto, para que la organización marche bien y pueda enfrentarse con éxito a la competencia y aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, es necesario su adecuada administración a través de cuatro pasos: Planificación, Organización, Desarrollo y Coordinación.

Ante lo anterior, el principal desafío de la gestión de los Recursos Humanos en el ámbito local desde tiempo atrás a esta década ha sido alcanzar el mejoramiento permanente de la organización de la que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces en sus actividades internas y externas. Esta investigación plantea una propuesta para elaborar un modelo de gestión estratégica en el área de recursos humanos, basado en la metodología del Balance Scorecard y en una empresa del sector agroindustrial de Ica.

La Empresa Agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.”, con domicilio fiscal en Av. Los Conquistadores nro. 638 Int. 201 - Lima / Lima / San Isidro, fundada el 02 de enero de 2003, cuenta actualmente con 05 unidades de producción: Fundo California (Distrito de Humay), Fundo Natalia (Distrito de Salas Guadalupe), Fundo Don Víctor (Carretera Panamericana Sur Km 272, distrito de Salas Guadalupe), Fundo Valerie (Carretera Panamericana Sur Km 264, distrito de Salas Guadalupe), y la sede principal que es Fundo Carrizales (Distrito de los Aquijes).

Su actividad económica principal es el cultivo de Uva, de tipo Sweet Globe, Jacks Salute, Sweet Jubile, Red Globe, Flame, entre otras; también cuenta con cultivo de espárragos (Fundo Don Víctor) y cultivo de cítricos (Fundo Valerie).

La organización en los últimos años ha ido creciendo de forma acelerada, provocando en el área de Recursos humanos algunos problemas como:

- Excesos de tiempo de trabajo.
- Falta de capacitaciones al personal.
- Gran parte del personal obrero se encuentra laborando de manera informal.
- La empresa en estudio pertenece a un corporativo (“Migiva Group”), el cual no comprende la realidad y la carga operativa que tiene el personal, que si bien es cierto las labores no son difíciles pero si requieren de bastante tiempo.
- No se cuenta con personal calificado y/o con experiencia en el área de Recursos Humanos, lo que conlleva a errores de pago al personal, trato no adecuado, entre otros.
- Falta de recursos y/o herramientas para que el personal de RR.HH. pueda desarrollar sus funciones de manera óptima.

De seguir con esta problemática la empresa en estudio estaría en desventaja en relación con las otras agroindustrias de la ciudad de Ica, principalmente en cuanto a la cantidad de personal obrero que se requiere para realizar labores de campo de gran importancia como: poda, raleo y cosecha, que se deben efectuar en el momento adecuado ya que definen en gran medida el nivel de producción de la empresa; si el personal administrativo del área de Recursos Humanos no realiza correctamente su labor por el exceso de tiempo en el centro de labores, por un ambiente no adecuado, por falta de herramientas y recursos para desempeñarse, no es bien remunerado y no esta capacitado; no brindará al personal obrero un buen servicio, lo que ocasionará que las personas busquen otra alternativa de trabajo (gran demanda de personal por la cantidad de agroindustrias en la ciudad de Ica) perjudicando de forma significativa la empresa ya que no se obtendrá una fruta en óptimas condiciones, la organización se verá obligada a pagar mayores precios por labores y el

personal seguirá trabajando de forma informal mediante service lo que puede ocasionar a mediano o largo plazo una multa significativa.

Por otro lado el hecho que el personal administrativo de Recursos Humanos no realice de forma correcta sus labores (declaración plame) puede inclusive llevar a la organización que deje de contar con el régimen agrario.

Frente a esta situación se propone mejorar la gestión de Recursos Humanos de la empresa Agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” empleando la herramienta Balanced ScoreCard.

1.2. Delimitaciones y Definición del Problema

1.2.1. Delimitaciones

1.2.1.1. Delimitación Espacial

La investigación se realizó en el área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.”, ubicada en calle Tallamana S/N, distrito de los Aquijes, Provincia de Ica.

1.2.1.2. Delimitación Temporal

El presente estudio se realizó desde el mes de noviembre de 2016 hasta el mes de noviembre de 2017, periodo en el que se pudo obtener los datos y la información correspondiente de la empresa para la respectiva investigación.

1.2.1.3. Delimitación Social

El grupo social objeto de estudio son todos los encargados de recursos humanos en los respectivos fundos (F. California, F. Carrizales, F. Natalia, F. Valerie y F. Don Víctor) de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” así como todo el personal de la organización que necesite algún servicio por parte del área en mención sin distinción de edad, sexo o clase económica de los mismos.

1.2.1.4. Delimitación Conceptual

Frente a la problemática planteada, la presente investigación metodológicamente la hemos delimitado en los siguientes aspectos:

1.2.1.4.1. Balanced ScoreCard (BSC)

Según Aibar (2004): “El CMI (cuadro de mando integral) o Balanced ScoreCard es una de las propuestas más novedosas para recoger los indicadores de gestión, ofreciendo una visión global de la situación y del desempeño de la organización, centrando la atención de los usuarios en los aspectos de su interés. Por su parte, Bastidas y Ripoll (2003) sostienen que el CMI ha sido considerado como una herramienta de gestión global y estratégica útil para la modernización, puesto que permite vertebrar las diversas medidas o indicadores relativos a las diferentes áreas de actuación, evitándose vacíos a nivel de ejecución y consistencia de estrategias.

Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Kaplan y Norton (2001), el BSC tiene como objetivo fundamental “convertir la

estrategia de una empresa en acción y resultados” a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.

1.2.1.4.2. Gestión de Recursos Humanos

Según Chiavenato (1987): “La gestión de recursos humanos es la planeación, organización, el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo”

Según Pereda (1995): “La gestión de recursos humanos se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados”

Se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere; diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible y crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una

comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación (Ferriol, 1996).

1.2.2. Definición del Problema

En la empresa Agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” con domicilio fiscal en Av. Los Conquistadores nro. 638 int 201 en Lima / Lima / San Isidro, fundada el 02 de enero de 2003 y dedicada al cultivo y exportación de uva, cítricos y espárragos se presentan actualmente los siguientes problemas, tales como: Excesos de tiempo de trabajo por parte del personal; falta de capacitación del mismo en las distintas funciones que realiza; no se cuenta con personal calificado y/o con experiencia en el área de Recursos Humanos, lo que conlleva a errores de pago al personal, así como un trato no adecuado, entre otros; falta de equipos y/o herramientas para que el personal de Recursos Humanos desarrolle sus funciones de manera óptima; gran parte del personal obrero se encuentra laborando de manera informal en la empresa agroindustrial; la empresa en estudio pertenece a un corporativo denominado “Migiva Group”, el cual no comprende la realidad y la carga operativa que tiene el personal, que si bien es cierto las labores no son difíciles pero si requieren de bastante tiempo y dedicación para cumplirlas de manera eficiente.

1.3. Formulación del Problema

¿Es posible la mejora en la gestión del área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” del distrito de los Aquijes, mediante la propuesta basada en la herramienta Balanced ScoreCard?

1.4. Objetivo de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Proponer mejoras en la gestión del área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” del distrito de los Aquijes, mediante la herramienta Balanced ScoreCard.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa agroindustrial en cuanto a la gestión del área de Recursos Humanos.
- Establecer un lenguaje común para desarrollar, definir y comunicar los objetivos, planes y decisiones estratégicas del área de Recursos Humanos dentro de la organización en todos sus niveles.
- Resaltar la importancia de los activos intangibles para el logro de los objetivos del área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial.
- Elaborar propuestas de mejora basadas en la herramienta Balanced ScoreCard para mejorar el rendimiento del área de Recursos Humanos.

1.5. Hipótesis de la Investigación

La propuesta basada en la herramienta Balanced ScoreCard mejoraría la gestión del área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” del distrito de los Aquijes.

1.5.1. Hipótesis Específicas

- El diagnóstico sobre la situación actual de la empresa agroindustrial propiciará el desarrollo de propuestas que mejoren el ámbito económico y estructural de la misma.
- El establecimiento de un lenguaje común en el área de RR.HH. permitirá comunicar los objetivos, planes y decisiones estratégicas en todos sus niveles.
- La elaboración de propuestas de mejora en base al Balance ScoreCard en el área de RR.HH. de la empresa, ayudará a la mejora de la gestión de la misma.

1.6. Variable e Indicadores

1.6.1. Variable Independiente

X = Herramienta Balanced ScoreCard

A. Indicadores

- **Indicador desde la perspectiva del cliente**
Fidelidad del colaborador
- **Indicador desde la perspectiva financiera**
Confiabilidad de proyección de planilla
- **Indicador desde la perspectiva de los procesos internos**
Eficiencia
- **Indicador desde la perspectiva de la formación y el aprendizaje**
Incremento de capacidades del colaborador

B. Índices

- Permanencia en la organización.
- Cantidad proyectado de pago de planilla semanal en soles / cantidad real de pago de planilla semanal en soles.
- Diagrama de Ishikawa.
- Número de capacitaciones solicitadas / número de capacitaciones ejecutadas.

1.6.2. Variable Dependiente

Y = Gestión de Recursos Humanos

A. Indicadores

- Clima laboral
- Rotación de personal
- Control documentario
- Tiempo de vacantes no cubiertas
- Reclamos

B. Índices

- Numero de objetivos en equipo no obtenidos al mes / numero total de objetivos en equipo al mes.
- Separación de colaboradores durante el mes / número total de colaboradores durante el mes.
- Numero de fichas mal completadas al mes / numero total de fichas completadas al mes.
- Numero de requerimientos atendidos / numero de requerimientos recibidos.
- Numero de reclamos atendidos / numero de reclamos recibidos.

1.7. Viabilidad de la Investigación

1.7.1. Viabilidad Técnica

Para llevar a cabo esta investigación, se contó con los recursos técnicos necesarios para su total desarrollo, así como también con el apoyo de la organización para facilitar el libre acceso a toda la información necesaria.

1.7.2. Viabilidad Operativa

Se contó con todos los conocimientos e información necesaria referida al tema para realizar esta investigación, teniendo también el apoyo de profesionales con experiencia en el tema, además del aporte de los colaboradores en general de la empresa en estudio.

1.7.3. Viabilidad Económica

El desarrollo de la presente investigación resultó viable económicamente ya que los costos del mismo fueron asumidos en su integridad por el investigador.

1.8. Justificación e Importancia de la Investigación

1.8.1. Justificación

- **Implicancia práctica**

El presente estudio tiene como finalidad identificar los factores que limitan el buen desarrollo del área de recursos humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” para así trabajar en ellos y alcanzar los objetivos organizacionales; mediante un control de su gestión en base a indicadores financieros, de aprendizaje y conocimiento, en relación al cliente y en relación a la empresa.

- **Utilidad Metodológica**

La propuesta de mejora en base a la herramienta Balanced ScoreCard (BSC) contribuirá a establecer una relación entre dos variables, identificando el rendimiento y mitigando las limitaciones de la gestión de recursos humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.”, lo que generará una ventaja competitiva para la misma que se verá reflejado en la creación de una marca reconocida en el rubro, con una imagen positiva y un incremento de satisfacción de los colaboradores estables y temporales de la organización.

1.8.2. Importancia

Al proponer mejoras en base a la herramienta Balanced ScoreCard (BSC) en la gestión del área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.”:

- Se obtendrán resultados precisos de desempeño y rendimiento que servirán para identificar si se están alcanzando las metas de la organización en estudio.
- Nos permitirá mejorar la comunicación interna en la organización y será la llave para que los colaboradores sepan realmente cuales son las metas grupales que persigue la empresa agroindustrial en cuanto a la gestión de Recursos Humanos.
- Aumentaremos la productividad de los colaboradores del área de Recursos Humanos y obtendremos una herramienta capaz de mostrar al corporativo la eficacia y eficiencia de los mismos.

1.9. Limitaciones de la Investigación

Para la realización de la presente investigación no suscitaron limitaciones ya que se contaba con la disponibilidad del personal de la empresa y con la cantidad de recursos necesarios para el desarrollo del mismo.

1.10. Tipo y Nivel de la Investigación

1.10.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación, según Sabino (1986), es de una Investigación Proyectiva, ya que la presente investigación tiene un proceso investigativo que consiste en un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, de los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, cuyos resultados permiten la creación, diseño y elaboración de una propuesta, un plan, un programa, un proyecto, o un modelo, para solucionar un problema o necesidad de tipo práctico”.

1.10.2. Nivel de Investigación

La naturaleza de la presente investigación reúne las características de un estudio descriptivo.

1.11. Método y Diseño de la Investigación

1.11.1. Método de la Investigación

En la presente investigación se emplea el método inductivo ya que se obtienen conclusiones generales a partir de premisas particulares.

Para ello, el método de la investigación se inició con la definición del grado de servicio prestado para poder detectar alguna mejora, luego se procedió a recolectar la información necesaria para la descripción de los procesos, posteriormente se procedió a diagnosticar la situación del área utilizando herramientas de análisis como el Balanced ScoreCard, entre otras. Consecuentemente, se formularon las distintas propuestas de mejora para reducir ineficiencias. Finalmente se procedió a proponer indicadores para un plan de seguimiento y control del proceso.

1.11.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, pues permite al investigador tener la certeza que los resultados obtenidos se deben a la variable independiente utilizada.

1.12. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

1.12.1. Técnicas

- **Observación**

La presente técnica se empleó en toda la investigación para captar aspectos significativos de ambas variables del estudio con el fin de recopilar los datos que se consideraron convenientes.

- **Encuesta**

Esta técnica consistió en emplear cuestionarios previamente establecidos a los trabajadores pertenecientes al área de Recursos Humanos quienes son nuestras unidades de observación para recolectar la información necesaria.

- **Entrevista**

Con esta técnica de recolección de datos se generó un dialogo entre el investigador y algunos colaboradores del área de Recursos humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.”

Se empleó la entrevista estructurada, que consiste en utilizar una lista de preguntas predefinidas.

- **Documentación**

Esta técnica se utilizó a lo largo de la investigación ya que da lugar a la recolección de registros y datos de periodos anteriores, los cuales nos servirán como base de datos.

1.12.2. Instrumentos

- **Cuestionarios**

Un cuestionario es un conjunto de preguntas escritas utilizadas para obtener información, puede ser respondido por más de una persona.

- **Lista de Cotejo**

Es un instrumento que permite identificar comportamiento con respecto a actitudes, habilidades y destrezas. Contiene un listado de indicadores de logro en el que se constata, en un solo momento, la presencia o ausencia de estos mediante la actuación de los colaboradores.

- **Matriz FODA**

Es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

- **Diagrama Causal**

El diagrama causal es una herramienta que nos muestra la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en la presente investigación.

- **Registro de Datos**

Consiste en la recopilación de información; se lleva a cabo por medio de entrevistas, cuestionarios y la observación; por el cual, el investigador logra su propósito y/o meta.

1.13. Cobertura de Estudio

1.13.1. Universo

Se ha considerado para el presente estudio a todos los trabajadores de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” que son un total de 1720 colaboradores (1631 obreros y 89 empleados).

Tabla 1.1.: Personal Obrero AGA.

Personal Obrero AGA	
SEDE	cantidad de personal
Fundo California	1194
Fundo Carrizales	184
Fundo Natalia	122
Fundo Valerie	85
Fundo Don Victor	18
Planta Natalia	14
Planta Carrizales	14
Total Obreros	1631

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 1.2.: Personal Empleado AGA

Personal Empleado AGA	
SEDE	cantidad de personal
Fundo California	33
Fundo Carrizales	40
Fundo Natalia	11
Fundo Valerie	4
Fundo Don Victor	1
Planta Natalia	0
Planta Carrizales	0
Total Empleados	89

Fuente: Elaboración Propia.

1.13.2. Muestra

El tipo de muestreo que se consideró para el presente estudio de investigación es el No Probabilístico – por conveniencia, debido a que se seleccionaron a los individuos que convienen para el estudio por proximidad geográfica. La muestra estuvo conformada por 33 empleados pertenecientes al área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial, el cual representan el 37% del total de empleados de la organización.

Tabla 1.3.: Personal Total RR.HH

Personal de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial "Agrícola Andrea S.A.C."									
Cargos	Sede	Fundo Carrizales	Planta Carrizales	Fundo California	Fundo Natalia	Planta Natalia	Fundo Valerie	Fundo Don Victor	Total trabajadores de Recursos Humanos
Jefe de Recursos Humanos		1		1					2
Analista de Administración de Personal		1		1					2
Asistente de Administración de Personal		1		1					2
Asistente de Recursos Humanos		1	1	4	1	1	1		9
Reclutador		1		1					2
Asistente de selección		1							1
Auxiliar documentario		1		1					2
Enfermero Ocupacional		1	1	2	1	1	1		7
Coordinador de Seguridad y Salud		1		1					2
Previsionista de Seguridad y Salud Ocupacional		1		1					2
Servicios Generales		2							2
		12	2	13	2	2	2	0	33

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Autor: Tejada Cueva Raquel Esther

Año: 2016

Título: “Propuesta de estrategias para mejorar la administración de los recursos humanos, en la gestión de la municipalidad provincial de Bagua”.

Universidad: Universidad Señor de Sipán

Metodología Empleada: No experimental

Conclusiones: La problemática considerada en la investigación ha sido la carencia de estrategias que posibiliten la mejora en la Administración de los Recursos Humanos para aumentar su producción y productividad, conocer y manejar instrumentos de gestión y estrategias de trabajo, Presenta como objetivo general: Proponer Estrategias en un Tablero de Mando para la mejora de la Administración de los Recursos Humanos. En la recolección de datos se utilizó: la lista de cotejo y la ficha de entrevista al personal laboral en cada área. Los datos recogidos se tabularon e interpretaron en cuadros estadísticos y gráficos estadísticos.

Los resultados encontrados fueron: Nivel MALO (M) en el conocimiento y uso de Estrategias, y escala CASI NUNCA (CN) en la Administración de los Recursos Humanos. Las conclusiones precisan que la propuesta de Estrategias es viable y si influye de manera significativa en la mejora de la Administración de los Recursos Humanos, para un mejor conocimiento y uso de estrategias de trabajo y de participación en la administración del personal laboral.

Autor: Cortez Sáenz Luis Carlos Arturo & Zelada López Gaby Rosita

Año: 2016

Título: “Aplicación del balanced scorecard para mejorar la gestión operativa de la empresa full music año 2015”.

Universidad: Universidad Privada Antenor Orrego.

Metodología Empleada: Experimental

Conclusiones: Se comprobó que la aplicación del Balanced Scorecard, dentro de la Gestión Operativa de la empresa ha permitido alcanzar las metas planteadas en las perspectivas de aprendizaje y procesos internos, mejorando así la gestión actual.

Se desarrolló un Balance ScoreCard con la situación encontrada en la empresa Full Music estableciendo objetivos e indicadores que permitieron medir el avance y logro de cada uno, mediante un Cuadro de Mando Integral, se aplicó el BSC en la empresa del mes de mayo a diciembre de 2015, logrando los resultados deseados en casi todos los indicadores.

Autor: Roman Belotserkovskiy

Año: 2005

Título: “Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard”

Universidad: Pontificia Universidad Católica del Perú

Metodología Empleada: Experimental

Resumen: A lo largo del presente trabajo se realiza una exhaustiva investigación de aspectos tanto teóricos como prácticos del Balanced Scorecard como sistema de gestión.

En primera instancia se analiza la evolución de la ciencia administrativa evaluándose las falencias de los sistemas tradicionales de gestión en un entorno competitivo rápidamente cambiante, luego se introduce el concepto del Balanced Scorecard como la solución al problema de gestión estratégica estructurada definido por la pregunta ¿cómo ejecutar con éxito una estrategia para alcanzar la visión de la organización?, después de explicar los aspectos teóricos del sistema de gestión, estos se ponen en práctica mediante una implementación del sistema en una empresa local de servicios.

La implementación se concluye con la integración del sistema de gestión dentro de los procesos administrativos existentes en la empresa.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Autor: Andrea Fernanda Solórzano Jácome

Año: 2014

Título: “Propuesta de implementación del Balanced ScoreCard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca”

Universidad: Universidad Politécnica Salesiana

Metodología Empleada: No experimental

Conclusiones: La empresa editorial Don Bosco al tener una estructura bien compleja, solo tomo en consideración una de sus unidades para la aplicación del BSC.

El modelo de CMI está compuesto por cuatros perspectivas generalmente priorizando el aspecto financiero, pero la editorial al ser una empresa sin fines de lucro considero la perspectiva de clientes como principal enfoque.

Se empleó también la herramienta de semáforos, los cuales con ayuda de un porcentaje previamente establecido sobre su nivel de cumplimiento y basado también en colores que indican alertas, facilita la toma de decisiones sobre los resultados que no cumplen con las expectativas de la empresa.

Autor: Giorgio Esteban Alfredo Macchiavello Yuras

Año: 2007

Título: “Implementación De Un Cuadro De Mando Integral De Frigoríficos Ideal S.A.”

Universidad: Universidad de Chile

Metodología Empleada: Experimental

Conclusiones: Del presente trabajo, podemos decir que se cumplieron cabalmente los objetivos establecidos al inicio de este estudio, es así que se ha logrado definir la Estrategia de la compañía, definiendo claramente cuál es su proposición de valor

hacia los clientes. Además, de establecer un sistema de gestión basado en el modelo de Balanced Scorecard, que nos permitirá alinear la estrategia definida con la estructura de la organización, por primera vez se ha definido una estrategia clara, precisa y con las herramientas para materializarlas, y de esto se desprende que el Balanced Scorecard es una herramienta aplicable a cualquier tipo de empresa, desde una gran empresa hasta la mas pequeña. La implementación de nuevos indicadores nos permitirá analizar de mejor manera el desarrollo estratégico de la empresa un ambiente cada día más competitivo, permitiendo mejorar la toma de decisiones. Finalmente, este estudio de caso se realizó para la compañía como un todo, posibilitando que ha futuro se pueda establecer para cada sección de la compañía su propio Cuadro de Mando Integral.

Título: “Implementación De Balanced Scorecard en una Empresa de Desarrollo de Software – Caso Quipux”.

Autor: Juan Pablo Ramírez Madrid

Año: 2013

Universidad: Universidad EAFIT

Metodología Empleada: Experimental

Conclusiones: La tesis mencionada a continuación presenta un caso de estudio que tiene como alcance el diseño y la implementación de un Balanced Scorecard en la empresa de desarrollo de software Quipux, con este trabajo se comprueba que el BSC, más que un sistema de indicadores, se convierte en un modelo de gestión de la estrategia. En Quipux se han realizado ajustes importantes a la estrategia gracias a la implementación del BSC, a la capacidad de comunicación que se desarrolla y la retroalimentación que se obtiene de todos los rincones de la compañía, los beneficios más importantes que ha tenido Quipux con la implementación del BSC están asociados con la inclusión de los diferentes líderes en la presentación y análisis de resultados que se hace cada mes.

2.2. Marco Histórico

2.2.1. Balance ScoreCard (BSC)

El modelo del Balanced Scorecard (La traducción más común al español es “Tablero Integral de Mando”) fue desarrollado por dos personas; Robert Kaplan, profesor de Liderazgo en Harvard Business School, y David Norton, presidente de la empresa Renaissance Solutions Inc. y consultor en el área de Boston. En 1990, ellos lideraron un equipo que investigaba nuevas metodologías de medición de desempeño en decenas de empresas en los Estados Unidos.

El estudio era impulsado por una creciente sospecha que los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultaban inefectivos para las empresas actuales. Tanto las empresas estudiadas como Kaplan y Norton estaban convencidos que la dependencia de los indicadores económico-financieros estaba afectando su rendimiento y su habilidad para crear valor.

Después de discutir una variedad de alternativas, el equipo investigador llegó a definir un modelo que reunía aspectos de toda la cadena de valor: clientes, procesos internos, preocupaciones de los accionistas, actividades de los empleados y obviamente los factores económico-financieros. Kaplan y Norton le dieron el nombre de Balanced Scorecard al modelo recién creado y más adelante publicaron sus bases conceptuales en tres artículos de la revista Harvard Business Review. El primer artículo se llamó: “Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” y se publicó en 1992.

A lo largo de los siguientes cuatro años, una gran cantidad de organizaciones adoptaron el modelo y obtuvieron resultados positivos de inmediato. Al analizar estas primeras aplicaciones, Kaplan y Norton descubrieron que estas organizaciones usaban el modelo no sólo como un complemento para sus indicadores

financieros tradicionales dentro del sistema de control de gestión sino que lo convirtieron en una herramienta de comunicación de estrategias mediante los indicadores que seleccionaban para construir el scorecard.

Al crecer la preminencia del modelo en las organizaciones como una herramienta clave para la implementación de estrategias, los autores en 1996 publicaron el libro “The Balanced Scorecard”, editado por Harvard Business School Press, en el cual presentaron detalladamente el concepto y resumieron la experiencia de sus implementaciones más exitosas hasta entonces.

Desde mediados de la década de 1990, casi la mitad de las empresas del Fortune 500 han adoptado el modelo y sus aplicaciones cada vez aparecen en más instituciones de todo tipo. Al comienzo, el Balanced Scorecard era considerado exclusivo para las organizaciones con fines de lucro, sin embargo ya trascendió estas fronteras y ha sido implementado exitosamente con sólo ligeras modificaciones en organizaciones sin fines de lucro y de sector público en muchos países alrededor del mundo. (Kaplan, 1996. Olive, 1999. Kaplan, 2000. Niven, 2002).

A continuación iremos desglosando las distintas fases de evolución del concepto de “Balanced Scorecard”.

- A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.
- En 1993 la idea del artículo titulado “Putting the Balanced Scorecard to Work” que publicaron fue explicar que el BSC no es sólo un sistema de medidas del desempeño, sino un

sistema de gestión para motivar una mejora en el desempeño competitivo.

- Ya en 1996 publicaron los artículos “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, donde se explicaba que el BSC permite combinar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de la empresa a corto plazo y “linking the balanced scorecard to strategy” en que se comprobaba que el BSC no es realmente una herramienta de formulación estratégica, sino que se pueden implementar los indicadores del BSC cuando la estrategia está bien implementada a la empresa.
- Desde 1996, la preocupación es la conexión de la estrategia con la acción. Sin estrategia, lo demás fracasa: los indicadores no logran diagnosticar nada si los fines a los que sirven no expresan las dimensiones y a su vez la visión y misión empresarial como una totalidad organizacional.
- En el año 2000, en su artículo “having trouble with your strategy?” veíamos que para poder implementar la estrategia primero debía comprenderse. Por ello se ponen mapas estratégicos que han sido utilizados como mapas mentales o ideas funcionando para la comprensión de la estrategia.
- En 2005, a través de su artículo “the office of strategy management” veíamos cómo la planificación e implementación de la estrategia deberían estar más relacionadas ya que a menudo las empresas no desarrollan sus planes iniciales.
- Uno de sus últimos artículos, en 2006, con el título “how to implement a new strategy without disrupting your organization?” nos habla de los consejos sobre las reacciones de las unidades de negocio y su incidencia en la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral fue introducido en 1994 para comunicar y gestionar la implantación de la nueva estrategia. Los resultados aparecieron rápidamente. Después de años de resultados por debajo de la media, incluyendo el último lugar de la clasificación entre sus competidores en 1992 y 1993, Mobil North America Marketing and Refining Division (división de la Mobil Oil Corporation con una cifra de negocio de 15 millones de dólares por año) ocupó el primer lugar en 1995, con beneficios un 56 por ciento superiores a la media del sector gracias a la introducción de una nueva estrategia, una nueva organización y el proceso de gestión de resultados mediante un cuadro de mando integral consistente en este caso en un equipo humano que dividió en dieciocho unidades de negocio la organización con responsabilidad sobre la cuenta de pérdidas y ganancias y reestructuró las funciones del personal central en catorce grupos de servicios compartidos. Mantuvo el liderazgo durante los cuatro años siguientes.

Esta herramienta nació como un simple tablero de comandos cuyo objetivo se basaba solamente en el diagnóstico de funciones sencillas. Ha ido evolucionando hasta convertirse en una herramienta sólida de dirección estratégica con el fin de conceder a líderes y ejecutivos la información necesaria que les permita tomar decisiones acertadas.

El CMI es mucho más que una herramienta utilizable para medir factores financieros y no financieros como característica esencial, según fue planteado por sus creadores. En las condiciones globalizadas por las que atraviesa el mundo de hoy, el CMI no escapa a los cambios que la dinámica del entorno nos impone. Debe ser una herramienta perfectamente adaptable a las condiciones y circunstancias específicas de cada empresa, ya sea productora de bienes o producción de servicios y aplicable al momento histórico, al país o sistema social que la

contenga. Ha sido implementada por miles de corporaciones, organizaciones sin ánimo de lucro y agencias del gobierno en todo el mundo.

Hoy en día, no todos los cuadros de mando integral están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término dashboard, que relaja algunas características teóricas del cuadro de mando. Genéricamente, un dashboard engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (key performance indicators).

2.2.2. Gestión de Recursos Humanos

Según Hernández Cabrera José Luis. (2006, Junio 4). En su libro "Historia y desafíos de la gestión de recursos humanos":

La administración de personal no apareció de improviso, y aunque no es posible señalar cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas, sí sabemos que es condición indispensable para la existencia de la civilización. Desde la más remota antigüedad el hombre al hacerse gregario tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir, aceptar, pelear o apoyar un liderazgo.

En el clan se dan las primeras formas empíricas de gestión, pues su organización y maduración dará origen a las tribus. La caza, agricultura, pesca, la construcción, el comercio y la guerra requieren de un grado avanzado de organización y de gestión de los recursos humanos.

Los grandes arquitectos o constructores de la antigüedad tuvieron que hacer un perfil del personal, seleccionarlo, asignarle labores, iniciarlo, capacitarlo y motivarlo. Su liderazgo para la gestión fue autocrático y religioso.

Con la creación de la familia como célula básica de la sociedad se establece la división de las tareas y se definen roles que permitirían luego la aparición de la nación. Los tipos de gestión de recursos humanos van ganando espacios en las doctrinas que enmarcan las políticas de los gobernantes; así en las civilizaciones se nota el extraordinario desarrollo que tuvieron los modelos de organización y de gestión de sus recursos humanos.

A mediados del siglo XVIII la creación de las grandes máquinas para la producción dan inicio a la revolución industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte. La producción creció enormemente y con ella las condiciones de hacinamiento, peligro, inseguridad y profunda insatisfacción.

Se crearon entonces en algunas organizaciones los “Departamentos de Bienestar de personal”, antecesor directo de los departamentos de personal actuales; velaban por educación, vivienda, atención médica, así como de impedir que se formen sindicatos.

El hecho es que por primera vez se acepta la necesidad de que haya un departamento en la organización que se encargue exclusivamente de solucionar los problemas de personal, esto requería de una persona especializada y ya no improvisada, diferenciándose de las labores de los capataces, jefes de turno, gerentes de operación y otros puestos similares.

En el siglo XX se incorpora todos los conocimientos de la ciencia y tecnología a la administración, así se inicia el movimiento de la “Administración Científica” o taylorismo.

Mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y especialización, hizo más necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal.

Robert Owen fue uno de los precursores de la teoría científica de administración, administró varias fábricas de hilados en New Lanark, Escocia, a principios del siglo XIX. Las condiciones de trabajo y de vida eran deficientes, hombres, mujeres y niños hasta de cinco o seis años trabajaban hasta catorce horas diarias, seis días a la semana; los salarios eran bajos, había hacinamiento y pobreza.

Owen desempeñó el rol de “Reformador”, construyó viviendas, puso bazar en la compañía, redujo la jornada laboral a diez horas y media y se negó a contratar niños menores de diez años. Invertió en las “máquinas vitales”, calificó su rendimiento, fomentaba el orgullo y promovía la competencia.

Charles Babbage, matemático inglés, aplicó principios científicos a los procesos de trabajo para incrementar la productividad y disminuir costos. Fue uno de los primeros en promover la división del trabajo.

Frederick W. Taylor (1856-1915) basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Dividió cada tarea en sus componentes y diseñó los más rápidos y mejores métodos para llevarlos a cabo. Aumentó el pago de acuerdo a la productividad. Disminuyó la jornada laboral a ocho horas y media e introdujo periodos de descanso.

Henry Gantt (1861-1919) Ingeniero civil, trabajó con Taylor. Al separarse reconsideró el sistema de incentivos Tayloriano. El sistema de tarifas diferenciadas no era motivación importante y estableció bonos para los trabajadores que terminaban su trabajo de un día y bonos para su supervisor. Evaluó al personal y creó la gráfica del cronograma de actividades, Gráfica de Gantt.

Los esposos Gilbreth, estudiaron la fatiga, el movimiento y el bienestar del personal. Fin supremo era ayudar a los trabajadores a alcanzar su pleno potencial como seres humanos. Crearon el plan de tres posiciones para la promoción del personal.

Henry Fayol (1814-1925) se le considera el fundador de la escuela clásica, por haber sido el primero en sistematizarlo. "Con los pronósticos científicos y los métodos administrativos adecuados, eran inevitables los resultados satisfactorios". Mientras el interés de Taylor estaba en las funciones organizacionales, el de Fayol consistía en la Organización Total. Lo enseñó en las universidades.

Max Weber (1864-1920) creó la administración burocrática, jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas, y lineamientos de autoridad. La evaluación de desempeño debería hacerse en su totalidad en base al mérito.

Mary Parker Follet (1868-1933) Teoría de transición, "Nadie puede llegar a ser una persona integral si no pertenece a un grupo". Promovió el autocontrol del grupo y apoyó la teoría de Taylor en cuanto a los intereses comunes entre trabajadores y directivos en la organización. Creó el modelo holístico de control: autocontrol, control de poder compartido, y control del grupo.

Chester Barnard (1866-1961) formuló las teorías de la vida organizacional, según la cual, la gente se asocia en organizaciones formales con el propósito de conseguir cosas que no podría lograr si trabajara en forma aislada, pero satisfaciendo en la organización además sus necesidades individuales.

Elton Mayo (1880-1949) creador de la escuela de la ciencia del comportamiento, dirigió los experimentos de Hawthorne de la Western Electric, Chicago. Midieron el nivel de iluminación en el lugar del trabajo y la productividad de los empleados.

Los incentivos financieros no eran la causa de mejora de la productividad, sino más bien el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización.

El nuevo movimiento de relaciones humanas enfoca integralmente la teoría de la administración, combinándola con conceptos positivos de la naturaleza humana y el estudio científico de las organizaciones, para recomendar la forma en que deben actuar los gerentes efectivos en la gran mayoría de situaciones o circunstancias.

Edwards Deming estableció los principios de "Calidad" en el trabajo y las relaciones individuales de los trabajadores con otros, muy similar a los que ideó Fayol.

Tom Peters y Waterman publicaron su estudio sobre 43 compañías norteamericanas excelentemente administradas. Estas tuvieron rentabilidad constante durante más de veinte años, respondieron con éxito a las necesidades de los clientes, promovieron un ambiente de trabajo gratificante y pleno de desafíos para sus empleados y cumplieron con sus obligaciones sociales y ambientales. En su obra "La búsqueda de la Excelencia" descubren al hombre como ente sensitivo, intuitivo y creativo, en vez del hombre racional o el hombre motivado por el temor.

Peter Drucker y Ouchi, consideran que el renovado énfasis en las relaciones humanas es un avance importante en el pensamiento administrativo. La toma de decisiones debe

convertirse en una actividad participativa y la responsabilidad debe ser considerada como una función colectiva.

Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a obreros y empleados, sin embargo estas tareas no eran realizadas por una dirección de Recursos Humanos (RH). Aunque esta función ha existido siempre, la misma se realizaba de forma esporádica, revestía poca dificultad y las consecuencias de llevarla a cabo de forma incorrecta eran escasas y de importancia poco relevante.

Hasta hace pocas décadas, el RH, el personal o, más fríamente la mano de obra, era un recurso considerado exclusivamente desde la óptica de la producción. Los procesos productivos eran simples y, en consecuencia, no se necesitaban unos operarios de alta calificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues abundaban.

El crecimiento del tamaño de las empresas, el incremento de la legislación laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la mano de obra y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones.

El profesional de RH, poco habituado a esta nueva coyuntura y sin suficiente preparación para enfrentar la situación, tuvo desesperadamente que improvisar los medios de suplir a su organización de los inputs humanos necesarios para sus

operaciones. Casi al mismo tiempo, tuvo que encontrar soluciones para desarrollar los recursos humanos disponibles y adecuarlos a la tecnología en desarrollo y encontrar condiciones para retenerlos en su organización. Y más adelante, tuvo que crear y estimular cambios en la organización para adecuarla a la nueva conciencia, adquirida mediante la formación y el desarrollo de personal.

A medida que se hacían inversiones en formación y desarrollo, los RH adquirían nuevas expectativas que exigían mejores condiciones generales de trabajo y de aplicación de nuevas habilidades adquiridas. Hoy en día, el panorama de desafíos que el área de Recursos Humanos ofrece es magnífico. Dentro de cualquier organización los recursos humanos constituyen el recurso más importante.

Resulta evidente que en la última mitad del siglo XX la actividad de RH se ha visto sometida a varios cambios y transformaciones hasta presentar nuevos métodos orientados a la confianza en el hombre, sus capacidades y actitudes donde el saber y su uso constituyen la llave del triunfo en la organización de nuevo tipo, pues al revertirse en el trabajo incrementa la calidad y productividad de éste.

Según Beer (1989), la dirección de Recursos Humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos acorde con la misión establecida.

Harper y Lynch (1992) enfocan la Gestión de Recursos Humanos como una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo, en pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y lograr alcanzar, por consiguiente, los objetivos propuestos.

Prácticamente todas las actividades relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos se han realizado de una forma u otra desde el surgimiento mismo de la producción social, o sea, siempre ha sido necesario contratar y despedir obreros, se ha precisado enseñar su trabajo a los recién llegados, se han tenido que elaborar sistemas de retribución equitativos, etc., pero no siempre estas tareas fueron realizadas por la dirección de recursos humanos.

En los tiempos en que las funciones propias de la Gestión de Recursos Humanos no se efectuaban de forma constante y el hecho de hacer las cosas bien o mal no tenía grandes consecuencias, no se consideraba necesario que las empresas se dotaran a sí misma de un departamento, dirección u órgano especializado en la actividad. Con el paso de los años se fueron desarrollando los sistemas de producción y aparecieron varias causas que motivaron la aparición de este departamento.

Se trata del crecimiento en tamaño de las empresas y, por tanto, de su complejidad; la creciente no motivación laboral; la acción sindical; la humanización del trabajo; la creciente tecnificación de los procesos de producción y la retribución salarial (Chiavenato, 1990).

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Balanced ScoreCard

Según el libro "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Boston, 1996: "el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro.

Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales y organizacionales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización; cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

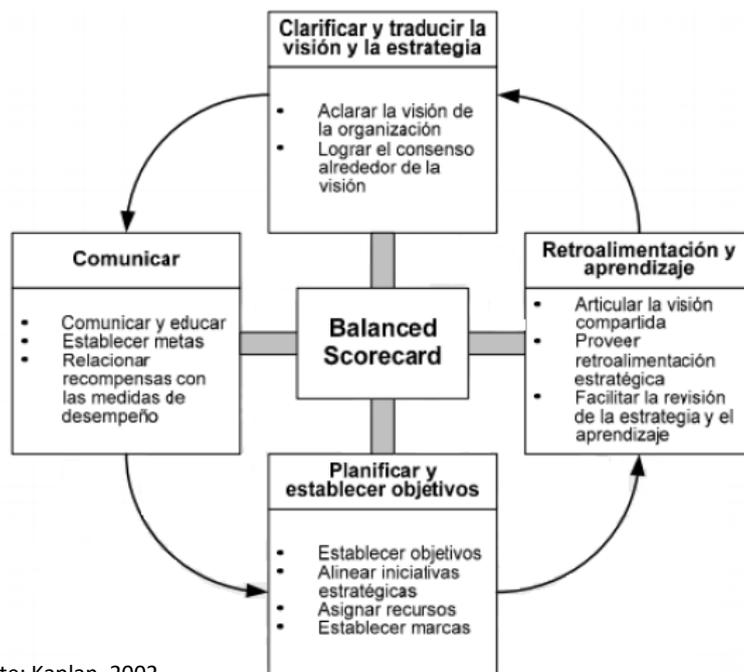
Según (Kaplan, 2000) se puede definir el Balanced Scorecard como un sistema de gestión integral basado en indicadores cuidadosamente seleccionados y derivados de la estrategia organizacional. Ese conjunto de indicadores elegidos representa una herramienta que los líderes de la organización utilizan para comunicar, tanto a sus empleados como a los grupos de interés externos, los fundamentos en los que la organización se basará para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

Según (Robert Kaplan, 1996) el Balanced Scorecard ya trascendió su planteamiento original como un sistema táctico de medición de desempeño basado en indicadores. Empresas innovadoras han empezado a utilizarlo a mediados de los años 90 como un sistema de gestión estratégica para administrar su estrategia a largo plazo.

El enfoque de medición de desempeño del Balanced Scorecard está siendo utilizado por estas organizaciones para cumplir con sus procesos administrativos críticos:

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia
2. Comunicar y relacionar objetivos y metas estratégicas
3. Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas
4. Mejorar la retroalimentación estratégica y el aprendizaje organizacional

Gráfico 2.1.: Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan, 2002

La filosofía en la que se basa el Balanced Scorecard como sistema de gestión puede fácilmente ser descrita mediante dos afirmaciones claves aplicables a todo proceso u organización:

1. No puede administrar algo que no puede medir
2. No puede medir algo que no puede describir

El significado de estas afirmaciones define el reto fundamental que enfrentan las empresas al ejecutar su estrategia sin contar con algún medio para traducirla en términos tangibles a nivel operativo. El Balanced Scorecard justamente se ha diseñado para darle a una organización las herramientas y competencias necesarias para responder a ese reto. (Kaplan, 2004).

2.3.2. Beneficios del Balanced ScoreCard

Según Peres, Lorena & Vasquez, Jessica (2016). Aplicación del Balance Score Card como una herramienta de gestión que contribuya a la competitividad de la empresa SERVITROQ SRL en el distrito de La Esperanza, provincia de Trujillo (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor de Orrego, Trujillo.

Los beneficios del BSC son los siguientes:

- Se logra la alineación de los trabajadores hacia la visión de la organización.
- Mejora de la comunicación de los objetivos y resultados que se tiene en la organización.
- Redefinición de las estrategias de acuerdo a los resultados que se obtengan.
- Traducción de la visión y la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor económico, es decir a la consecución de bienes y servicios que beneficien a la colectividad.
- Integración de información de los diferentes departamentos u oficinas de la organización.
- Mejora de la capacidad de análisis estratégico y de toma de decisiones por los directivos de la organización.

2.3.3. Perspectiva

Circunstancia que puede preverse en un asunto o un negocio, en especial si es beneficiosa. (CITE, 2007)

2.3.4. Perspectivas del Balanced ScoreCard

Kaplan y Norton establecen que el BSC tiene como fin principal lograr que la estrategia de la empresa se convierta en acciones y resultados a través de alinear los objetivos desde 4 perspectivas fundamentales las cuales se procederán a definir:

2.3.4.1. Perspectiva Financiera

Según (Robert Kaplan y David Norton, 1992) Todas las medidas adoptadas desde esta perspectiva tienen prioridad. Es muy importante que además de las medidas financieras tradicionales se incluyan medidas que hagan referencia al riesgo y al costo-beneficio.

2.3.4.2. Perspectiva del cliente

Según (Robert Kaplan y David Norton, 1992) La visión del cliente es vital para evitar que en el futuro surjan nuevos problemas. Es imprescindible adoptar las medidas oportunas para lograr la satisfacción de los clientes y de este modo mantenerlos a lo largo del tiempo.

2.3.4.3. Perspectiva de los procesos internos

Según (Robert Kaplan y David Norton, 1992) Esta perspectiva reúne todas las medidas para la mejora de procesos internos de la organización, con el objetivo de conseguir los objetivos fijados.

2.3.4.4. Perspectiva de formación y aprendizaje

Según (Robert Kaplan y David Norton, 1992) Está basada en la adopción de decisiones que generen valor añadido en un futuro. Esta perspectiva necesita de mayor atención para conseguir que los resultados se mantengan a largo plazo.

2.3.5. Cuadro o tablero de mando Integral

Según Caubet (2010), “El Tablero de Mando es el conjunto de indicadores seleccionados para diagnosticar la situación de una empresa o sector. Resulta una herramienta fundamental en los actuales mercados dinámicos y emergentes, para organizaciones que hoy más que nunca necesitan implementar estrategias flexibles”.

Para Kaplan y Norton (1996), “El Tablero de mando proporciona a los directivos (de una empresa) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos”. A su vez agregan que, el Tablero de mando “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

Según Martínez (2002), el Cuadro o Tablero de Mando es definido como, “Forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la empresa, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas”.

Según Burquez (1993), “El Cuadro de Mando Integral lleva el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, medir la forma en que sus unidades crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la manera en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El Cuadro de Mando Integral pone su énfasis en las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de largo plazo”.

2.3.6. Finalidad del Cuadro de mando Integral

Vogel M. (2010), en relación a la finalidad del CMI propone diez ideas sobre el uso correcto del Balanced Scorecard que son las siguientes:

- a) Facilitar la alineación comunicación y seguimiento de los objetivos organizacionales de corto y largo plazo y los departamentales.
- b) Anticipar cómo el negocio creará valor para la organización y los clientes.
- c) Gestionar y medir estratégicamente el desempeño de los roles de los recursos humanos.
- d) Proporcionar una estructura para transformar la estrategia en acción.
- e) Permitir a los Gerentes canalizar las energías, capacidades y conocimientos del personal hacia la consecución de los objetivos.
- f) Visualizar en forma sistemática los desvíos de las variables

críticas facilitando la corrección de las estrategias en el diagnóstico retrospectivo y prospectivo y el proceso de toma de decisiones, resolución de problemas y control de gestión.

- g) Clarificar y explicitar la “visión” estratégica.
- h) Planificar y establecer objetivos y además comunicarlos.
- i) Vincular el régimen de incentivos con los indicadores.
- j) Proporcionar la retroalimentación primero y la revisión después de las estrategias.

2.3.7. Mapa estratégico

Para Kaplan y Norton (1996) El mapa estratégico es la arquitectura lógica de la estrategia que sirve de base para diseñar el balanced scorecard. Describe el proceso de transformar activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles. Las características que posee el mapa estratégico son las siguientes:

- a) Toda la información se debe contener en una página, permitiendo una comunicación estratégica relativamente fácil.
- b) Hay cuatro perspectivas: “Financiero”, “Cliente”, “Proceso Interno” y “La formación y aprendizaje”.
- c) La perspectiva financiera utiliza una estrategia de productividad para mejorar los costos y la utilización de activo, y una estrategia de crecimiento de oportunidades para lograr ampliar y realzar el valor del cliente.
- d) Estos cuatro elementos basados en la mejor estrategia son apoyados por precio, calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad y servicio.
- e) En la perspectiva interna, los procesos de las operaciones y los procesos de la gestión del cliente ayudan a mejorar las cualidades del servicio.
- f) Todos estos procesos son apoyados por la asignación del capital humano, del capital de la información y del capital de la organización.

g) Las flechas que conectan los distintos núcleos describen la relación causa-efecto.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia. (Costa, 2010)

2.3.8. Plan de acción

Según Andrade (2002), Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

2.3.9. Gestión de Recursos Humanos

Según Chiavenato (1987): “La gestión de recursos humanos es la planeación, organización, el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo”

Según Pereda (1995): “La gestión de recursos humanos se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados”

Se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere; diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consiguen de la forma más eficaz posible y crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación (Ferriol, 1996).

2.3.10. Evaluación del desempeño

Según William B. Werther (2014), “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa”.

2.3.11. Administración del talento humano

Según Chiavenato (2009), La administración del talento humano o recurso humano es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.

2.3.12. Capital Humano

Según William B. Werther (2014), “El concepto de capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades”.

Según Chiavenato (2009) el capital humano es “el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales: talentos y contexto”

2.3.13. Capital Intelectual

Según Chiavenato (2009), “es uno de los conceptos más polémicos recientemente. El capital intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada”.

Según William B. Werther (2014), “el capital intelectual se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización”.

2.3.14. Eficiencia, eficacia y efectividad

Para el autor (Anda, 2012), estos tres conceptos se determinan de la siguiente forma: “la eficiencia es el cabal cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados para el logro de metas. La eficacia es alcanzar los objetivos, sin priorizar el procedimiento y las normas. La efectividad es la conjunción de eficiencia y eficacia”.

2.3.15. Capacitación y desarrollo

Según William B. Werther (2014), “la capacitación es el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles de personal y el desarrollo son programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores a corto, mediano y largo plazos, a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro”.

2.3.16. Clima Organizacional

Según Louffat (2012), “clima organizacional es la identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación a diversos elementos del proceso administrativo y de la administración del potencial humano y por ende en relación a la empresa donde trabaja”.

2.3.17. Motivación

La motivación según Anda (2012) es otro factor que contribuye al reconocimiento de una persona como líder en la empresa. Motivar es estimular a otro para que actúe en la dirección deseada por el líder. El conocimiento de las motivaciones de los seres humanos es de suma importancia para el directivo de un equipo, ya que debe crear las condiciones propicias para la autorrealización en el trabajo.

2.3.18. Contratación

Según Luís Gómez Mejía (2004), La contratación forma parte de las actividades de RRHH diseñadas para garantizar que se dispone de los empleados adecuados, en el lugar preciso y en el momento justo. Las empresas se enfrentan a diversas opciones estratégicas de RRHH para el reclutamiento, la selección y la socialización de los empleados.

Entre estas elecciones están:

- La contratación desde dentro (contratación interna) frente a la contratación desde fuera (contratación externa).
- Delegación de poder a los supervisores inmediatos para que tomen las decisiones de contratación, frente a la centralización de estas decisiones en el departamento de RRHH.
- El énfasis en el buen ajuste entre el candidato y la empresa frente a la contratación del individuo con más conocimientos, independientemente de consideraciones personales.
- La contratación informal de nuevos trabajadores, o la elección de un enfoque más formal y sistemático para la contratación.

2.3.19. Evaluación del Desempeño

Según Luís Gómez Mejía (2004), Los directivos evalúan lo bien que los trabajadores desempeñan las tareas que les han sido asignadas realizando evaluaciones del desempeño. Algunas estrategias en relación con la evaluación de los empleados son:

- Utilizar los datos de evaluación como herramienta de desarrollo para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño, frente a la utilización de la evaluación como un mecanismo de control para descartar a los peores.
- Diseñar un sistema de evaluación con múltiples objetivos (como la formación, promoción y decisiones de selección) frente al diseño de la evaluación con un objetivo concreto (como las decisiones de remuneración).
- Desarrollar un sistema de evaluación que fomenta la participación activa de múltiples grupos de empleados (por ejemplo, supervisores, compañeros y subordinados) frente al desarrollo de un sistema que únicamente requiere la participación del supervisor de cada empleado.

2.3.20. Remuneración

Según Luís Gómez Mejía (2004), La remuneración es el pago que reciben los empleados a cambio de su trabajo. Las organizaciones estadounidenses difieren en gran medida en la forma en que remuneran a sus empleados. Algunas de las opciones estratégicas de RRHH relacionadas con el pago son las siguientes:

- Proporcionar a los empleados un salario y un paquete de prestaciones sociales fijos, que cambia poco a poco de año en año (y que por tanto implica un riesgo mínimo) frente al pago de una cantidad variable que puede cambiar.
- Pagar a los empleados en función del tipo de trabajo que tienen frente a un pago en función de su contribución particular a la empresa.
- Recompensar a los empleados por la antigüedad.
- Centralizar las decisiones de retribución en un único lugar (como pueda ser el departamento de RRHH) frente a la delegación del poder al supervisor o al equipo de trabajo para que tomen las decisiones sobre la remuneración

2.3.21. Ruptura Laboral

Según David Balkin (2004), La ruptura laboral se produce cuando los empleados dejan la empresa ya sea voluntaria o involuntariamente. Algunas de las opciones estratégicas de RRHH de que dispone la empresa para afrontar estas cuestiones son las siguientes:

- Utilizar incentivos para la salida voluntaria (como en los paquetes de jubilación anticipada) para reducir el número de empleados, frente a los despidos.

- Imponer una congelación de la contratación para evitar reducir la plantilla actual, frente a la contratación de empleados cuando se necesitan, incluso si esta contratación implica despedir a trabajadores actuales.
- Ofrecer un apoyo continuo a los empleados que se han ido (tal vez ofreciéndoles ayuda para encontrar otro trabajo) frente a la postura de dejar que los trabajadores que se han ido se las apañen por sí mismos.
- Aceptar el compromiso de volver a contratar a los trabajadores despedidos si las condiciones mejoran, frente a la postura de evitar cualquier tipo de trato preferente en la contratación con los antiguos empleados.

2.3.22. Flujos de Trabajo

Según Robert Cardy (2000), los flujos de trabajo hacen referencia a las formas en que se organizan las tareas para cumplir con los objetivos de producción o de provisión de servicios. Las organizaciones tienen varias posibilidades dependiendo de en qué pongan el énfasis a la hora de estructurar los flujos de trabajo. Pueden destacar:

- La eficiencia (hacer el trabajo al mínimo coste) o la innovación (fomentar la creatividad, la exploración y las nuevas formas de hacer las cosas, aunque esto pueda aumentar los costes de producción).
- El control (establecer procedimientos predeterminados) o la flexibilidad (permitir la posibilidad de excepciones y de juicios personales).

2.3.23. Motivación de los Empleados

Según Robert L. Cardy (2006), la motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la Gestión de los RRHH, este término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo. La teoría de la motivación intenta explicar por qué los empleados están más motivados y más satisfechos con un tipo de trabajo que con otro. Para los directivos resulta esencial comprender la motivación del trabajo porque los empleados que están muy motivados están en mejor disposición de ofrecer un producto o servicio de calidad superior que aquellos otros trabajadores que carecen de motivación.

2.3.24. Programas de Mentoring

Según David Balkin (2004), algunas empresas promueven programas de mentoring, en los que antiguos directivos identifican a mujeres o trabajadores pertenecientes a minorías prometedoras y juegan un importante papel dirigiendo sus progresos profesionales. En Marriott, por ejemplo, los empleados discapacitados recién contratados trabajan en equipo con directivos que les sirven de entrenadores. Honeywell y 3M juntan a ejecutivos experimentados con mujeres jóvenes y empleados de minorías para asesorarles en cuanto a sus estrategias profesionales y las políticas de la empresa.

2.3.25. Proceso de Contratación

Según Luís Gómez Mejía (2004), Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar los puestos disponibles. El proceso de contratación se compone de tres elementos: reclutamiento, selección y socialización. El reclutamiento es el

proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto.

La selección es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos.

En función de la puntuación de cada candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se ofrecerá el puesto. Este proceso de selección suele requerir el establecimiento de puntuaciones mínimas; los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados. El proceso de contratación de personal no está completo, o no debería estarlo, una vez que se ha contratado o promocionado a los candidatos.

Para mantener y maximizar los RRHH que tan cuidadosamente han sido seleccionados, las organizaciones deben prestar una atención especial a su socialización. La socialización implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán. La socialización puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño a la empresa o uno que se siente miembro de un equipo.

CAPITULO III: CONSTRUCCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS

3.1. Generalidades de la Empresa

La Empresa Agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.”, con RUC N° 20505688903 Y domicilio fiscal en Av. Los Conquistadores nro. 638 Int. 201 - Lima / Lima / San Isidro, actualmente tiene como gerente general a Eduardo Mazzini Rodríguez Larrain y fue fundada el 02 de enero de 2003 por Don Víctor Lumbroso Cohen dueño de “Migiva Group”, grupo al que pertenece la organización en estudio, la empresa agroindustrial cuenta actualmente con 05 unidades de producción:

- Fondo California (Distrito de Humay)

Cuenta con un total de 1400 hectáreas, solo 410 hectáreas productivas.

- Fondo Natalia (Distrito de Salas Guadalupe)

Cuenta con un total de 57.56 hectáreas productivas.

- Fondo Don Víctor (Carretera Panamericana Sur Km 272, distrito de Salas Guadalupe)

Cuenta con un total de 20.35 hectáreas productivas.

- Fundo Valerie (Carretera Panamericana Sur Km 264, distrito de Salas Guadalupe)

Cuenta con 30 hectáreas productivas de vid y 73 hectáreas productivas de cítricos.

- Fundo Carrizales (Distrito de los Aquijes)

Cuenta con 65 hectáreas productivas.

La organización en estudio tiene como actividad económica principal el cultivo de Uva, de tipo Sweet Globe, Jacks Salute, Sweet Jubile, Red Globe, Flame Seedless, entre otras; también cuenta con cultivo de espárragos (Fundo Don Víctor) y cultivo de cítricos (Fundo Valerie).

3.2. Estructura Orgánica de la Empresa

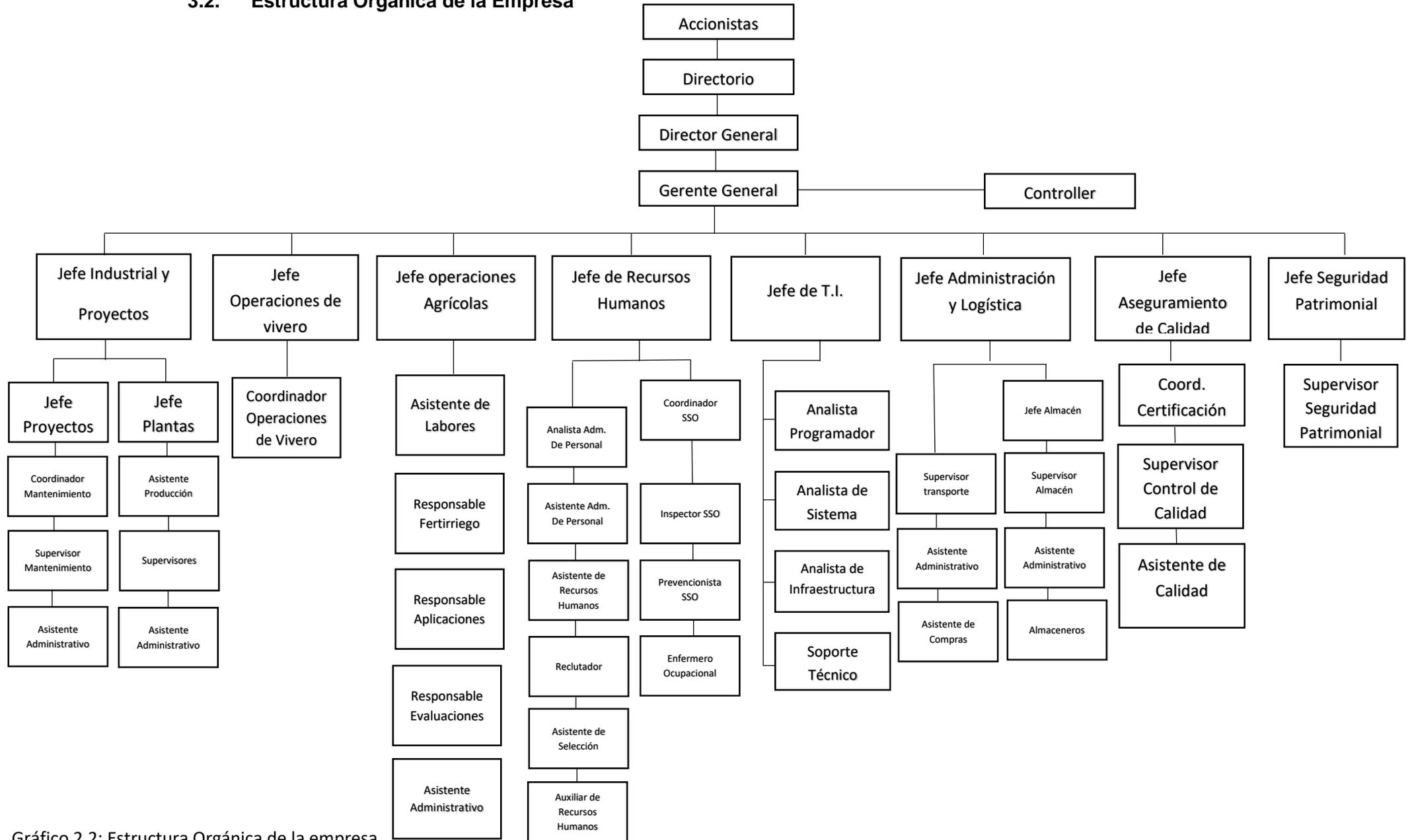


Gráfico 2.2: Estructura Orgánica de la empresa
Fuente: Agrícola Andrea S.A.

3.3. Descripción de los Procesos de la Empresa

La empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” cuenta con 05 fundos y 02 packing, a continuación describiremos los procesos que se realizan tanto en campo como en la planta de producción:

3.3.1. Proceso de campo

3.3.1.1. Preparación del Terreno: es una tarea importante para obtener buenas cosechas. El suelo debe ser muy bien preparado, de manera que las raíces de las plantas puedan ser sembradas o reasentadas de forma rápida y sencilla. Igualmente es necesario eliminar todas las sustancias nocivas y los insectos que puedan perjudicar nuestro cultivo, al preparar la tierra para la siembra de forma manual, podemos aprovechar para añadir nutrientes, como materia orgánica o compostaje, con el fin de mejorar las características del suelo, se tapan los hoyos, zanjales y se busca un relieve parejo lo que se realiza con maquinaria, así mismo se limpia superficialmente para eliminar troncos, raíces u otros materiales que hayan quedado.

3.3.1.2. Instalación del Sistema de Conducción: La elección del sistema de conducción dependerá de la variedad de uva a ser sembrada y la topografía del terreno, el objetivo del sistema de conducción es lograr una mayor captación de luz, mejorar la calidad de la fruta y simplificar operaciones; la empresa agroindustrial en estudio actualmente cuenta con los siguientes sistemas: Open Gable, parrón español en cruz, parrón español en H, open gable en J, rectangular, lineal, forma de trípode.

3.3.1.3. Siembra: una de las plantaciones más recientes de la empresa en estudio es de la variedad Cotton Candy, cabe señalar que no se siembran semillas, sino plantas que son

adquiridas en viveros de la ciudad, la distancia de siembra depende del clima, suelo y la empresa considera una distancia de siembra de 3 x 2 metros, el cual le permite obtener una densidad de 1,666 plantas por hectárea aproximadamente.

3.3.1.4. Fertilización: Las plantas para crecer necesitan de nutrientes en proporciones variables para completar su ciclo de vida y para su nutrición, es importante realizar periódicamente análisis de suelos para determinar los elementos faltantes y así poder desarrollar un programa de fertilización adecuado.

3.3.1.5. Riego: la empresa agroindustrial en estudio utiliza un método eficaz de riego, caracterizado por ser una fuente eficiente de ahorro de agua, es el denominado sistema de riego por goteo, conocido además bajo el nombre de 'riego gota a gota', consiste en proporcionar la cantidad de agua justa a cada planta en la zona de influencia de las raíces, por medio de un sistema de válvulas, tuberías y mangueras con emisores.

3.3.1.6. Poda: es una práctica que consiste en reducir la parte vegetativa de la vid a fin de limitar su crecimiento natural, de mejorar su rendimiento y la calidad de las uvas, se seleccionan las ramas fruteras (cargadores) que quedarán en la planta, eliminando las que no van de acuerdo a la formación del sistema de producción.

3.3.1.7. Picado de Sarmiento: Es la recolección, picado e incorporación del material de la poda al cultivo. Esto nos permite tener el campo limpio, eliminando hospederos de plagas. Asimismo, permite aprovechar los restos de la poda como abono.

- 3.3.1.8. Amarre:** Tiene como finalidad sujetar la estructura de la planta al sistema de conducción del parrón empleando amarres (tiras) de totora, distribuyendo ordenadamente los cargadores, preparándose para la futura cosecha.
- 3.3.1.9. Manejo Fitosanitario:** Consta de varias actividades, entre ellas las aplicaciones de agroquímicos para el control de plagas o enfermedades. Asimismo, el uso de hormonas para uniformizar brotamientos, raleo y toma de color.
- 3.3.1.10. Desbrote:** Consiste en eliminar brotes que puedan afectar el desarrollo de la planta, como brotes aglomerados o feminelas.
- 3.3.1.11. Deshoje:** Consiste en eliminar cierta cantidad de hojas a la altura de los racimos, para que estos se aireen mejor, reciban la luz necesaria, y sean más efectivos los tratamientos dirigidos al racimo.
- 3.3.1.12. Penduleo:** Consiste en bajar los brotes y racimos para una buena exposición y orden; mejorando con ello, entre otros, las aplicaciones fitosanitarias.
- 3.3.1.13. Ajuste de carga:** Consiste en seleccionar el número de racimos a dejar en planta. Se eliminan los racimos pequeños, muy grandes o mal formados.
- 3.3.1.13.1. Raleo:** Actividad realizada para lograr el número adecuado de bayas por racimo. Existen dos tipos de raleo:
- 3.3.1.13.2. Raleo Químico:** Se realiza con productos hormonales como el ácido giberélico, el cual se aplica en floración (para eliminar flores).

3.3.1.13.3. Raleo Manual: Consiste en la eliminación de bayas mediante una tijera. Se aprovecha esta práctica para descolar los racimos, eliminar los falsos hombros.

La empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” emplea los dos tipos de raleo, primero el químico y luego el manual, cabe señalar que es una de las labores de campo mas importantes y que necesitan mayor mano de obra.

3.3.1.14. Cosecha: Dependiendo de la variedad, se realiza cuando las bayas tienen un “grado brix” de 16 – 18 (dulce) y su color es el apropiado (ejemplo: rojizo o verde-crema), la labor de cosecha dura aproximadamente 3 meses e inicia a mediados de noviembre.

3.3.1.15. Limpieza de fruta: Consiste en eliminar bayas con defectos (de menor tamaño, con partiduras, de diferentes colores, con raspaduras por insectos, picados por pájaros y podridos). Se realiza con una tijera de punta roma para evitar dañar los racimos, se hacen hoyos entre las hileras y ahí se entierran todas las bayas defectuosas.

3.3.1.16. Mantenimiento de estructura: Después de terminada la cosecha se revisa los parrones, con la finalidad de cambiar los tutores (palos de madera de pino tratado), cambiar de alambres y cambiar de anclajes.

3.3.2. Proceso de Packing

3.3.2.1. Recepción de Materia Prima: Luego que se realiza la cosecha, la fruta se recibe en la planta de empaque para

la limpieza y clasificación de los racimos. La uva llega en jabas de aproximadamente 11 Kg cada una, las cuales son colocadas bajo sombra.

3.3.2.2. Pesado Inicial: Las jabas de uva recepcionadas son pesadas antes de entrar a la planta de empaque para conocer el peso neto de materia prima que está entrando a producción.

3.3.2.3. Limpieza: Una vez pesada la materia prima, se procede a ingresarla a una cámara de desinfección, el cual aplica dosis de anhídrido sulfúrico (SO₂) con el fin de otorgarle limpieza contra contaminaciones patológicas.

3.3.2.4. Selección: Las jabas de uva pasan al área de trabajo para realizar la clasificación de los racimos según la variedad, color y tamaño o calibre. Las personas encargadas de esta labor son en su mayoría mujeres, debido a que presentan mayor habilidad y delicadeza al momento de manipular la fruta.

3.3.2.5. Pesado: La persona encargada de pesar separa los racimos o los corta hasta alcanzar el peso establecido. Los trozos cortados son separados a un lado para luego ser embalados en otras cajas.

3.3.2.6. Embalaje: Se embala cada racimo utilizando bolsas de polietileno (Polybags) que mantiene los escobajos más frescos ya que estos evitan la deshidratación y el desgrane de los racimos. Las bolsas son colocadas en las cajas que contienen una lámina de cartón corrugado en el fondo. Los polybags se colocarán encima para luego ser cubiertos por dos láminas de papel, el generador de anhídrido sulfuroso y otra lámina de cartón corrugado.

3.3.2.7. Aplicación de SO₂: En la actualidad se aplica el anhídrido sulfúrico una vez que se haya finalizado el proceso de embalaje con una pistola de SO₂ con la finalidad de reforzar la fase rápida del generador.

3.3.2.8. Paletizado: Las cajas se colocan en parihuelas o pallets, cada uno de los cuales contiene 104 cajas de 8.2 Kg aproximadamente.

3.3.2.9. Enfriado Rápido: Se realiza por medio de un túnel de aire forzado con sistema de pallets individuales, este golpe de frío disminuye la temperatura de la fruta.

3.3.2.10. Almacenamiento: La fruta ingresa a la cámara de almacenamiento refrigerado entre 0 y 2 °C, donde el control de la humedad relativa debe estar entre 85% y 95%.

3.4. Diagnóstico y Análisis de la Situación actual de la Empresa

La organización en los últimos años ha ido creciendo de forma acelerada, provocando en el área de Recursos humanos algunos problemas como:

- Excesos de tiempo de trabajo.
- Falta de capacitaciones al personal.
- Gran parte del personal obrero se encuentra laborando de manera informal.
- La empresa en estudio pertenece a un corporativo ("Migiva Group"), el cual no comprende la realidad y la carga operativa que tiene el personal, que si bien es cierto las labores no son difíciles pero si requieren de bastante tiempo.

- No se cuenta con personal calificado y/o con experiencia en el área de Recursos Humanos, lo que conlleva a errores de pago al personal, trato no adecuado, entre otros.
- Falta de recursos y/o herramientas para que el personal de RR.HH. pueda desarrollar sus funciones de manera óptima.

De seguir con esta problemática la empresa en estudio estaría en desventaja en relación con las otras agroindustrias de la ciudad de Ica, principalmente en cuanto a la cantidad de personal obrero que se requiere para realizar labores de campo de gran importancia como: poda, raleo y cosecha, que se deben efectuar en el momento adecuado ya que definen en gran medida el nivel de producción de la empresa; si el personal administrativo del área de Recursos Humanos no realiza correctamente su labor por el exceso de tiempo en el centro de labores, por un ambiente no adecuado, por falta de herramientas y recursos para desempeñarse, no es bien remunerado y no está capacitado; no brindará al personal obrero un buen servicio, lo que ocasionará que las personas busquen otra alternativa de trabajo (gran demanda de personal por la cantidad de agroindustrias en la ciudad de Ica) perjudicando de forma significativa la empresa ya que no se obtendrá una fruta en óptimas condiciones, la organización se verá obligada a pagar mayores precios por labores y el personal seguirá trabajando de forma informal mediante service lo que puede ocasionar a mediano o largo plazo una multa significativa.

Por otro lado el hecho que el personal administrativo de Recursos Humanos no realice de forma correcta sus labores (declaración plame) puede inclusive llevar a la organización que deje de contar con el régimen agrario.

3.5. Construcción de las herramientas

Las herramientas que se utilizaron para obtener un diagnóstico sobre la gestión del área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” son las siguientes:

3.5.1. Observación

Esta herramienta se empleó a lo largo de la investigación de manera responsable y atenta. Se tomó nota de las situaciones, acciones y/o tareas más importantes para evitar el olvido de las mismas y añadir confiabilidad y exactitud a lo recordado.

3.5.2. Encuesta de satisfacción

La presente herramienta consistió en emplear un cuestionario previamente elaborado a los trabajadores pertenecientes al área de Recursos Humanos quienes son nuestras unidades de observación para recolectar la información necesaria.

Cabe recordar que un cuestionario es un conjunto de preguntas escritas utilizadas para obtener información, puede ser respondido por más de una persona.

3.5.3. Entrevistas individuales

A través de esta herramienta de recolección de datos se generó un dialogo entre el investigador y algunos colaboradores del área de Recursos humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.”, se consideraron los puntos de vista, sugerencias, entre otros.

3.5.4. Matriz FODA

La presente herramienta de análisis se aplicó para obtener un cuadro de la situación actual del área de Recursos Humanos, permitiendo un diagnóstico preciso para la toma de decisiones y elaboración de objetivos por perspectivas según lo define el Balanced ScoreCard.

3.5.5. Diagrama Causal

El diagrama causal es una herramienta de representación gráfica que nos muestra las relaciones múltiples de causa-efecto, además nos permite visualizar las causas que explican un determinado problema, esta herramienta es ampliamente utilizada dado que orienta a la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente.

3.5.6. Lista de Cotejo

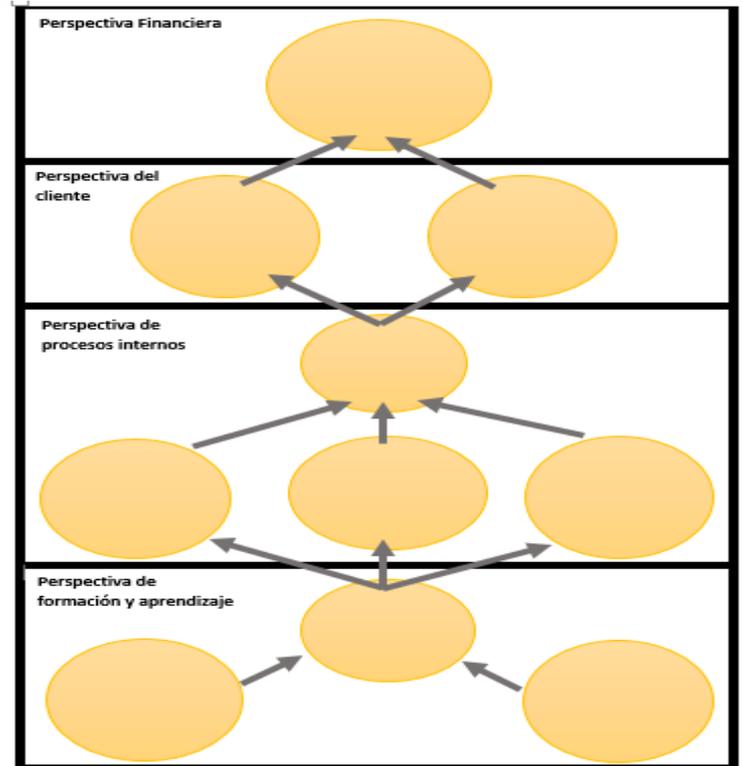
Es una herramienta que permite identificar el comportamiento con respecto a actitudes, habilidades y destrezas. Contiene un listado de indicadores de logro en el que se constata, en un solo momento, la presencia o ausencia de estos mediante la actuación de los colaboradores.

Luego de describir las herramientas para obtener el diagnóstico de la situación actual del área de Recursos Humanos vamos a describir la forma en que actuará el balanced ScoreCard

- **Balanced ScoreCard**
Para obtener la estrategia del área de Recursos Humanos mediante el desarrollo del Balanced ScoreCard, se establecerán los objetivos de la misma por perspectiva de la herramienta (perspectiva

financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de formación y aprendizaje) a través de la realización del mapeo estratégico.

Gráfico 3.1.: Modelo del Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia.

Luego se plasmará cada uno de los objetivos establecidos en una tabla junto con un indicador para poder medir si se está alcanzando el objetivo, una meta que nos mostrará el porcentaje esperado por cada objetivo y una iniciativa que será la actividades a realizar para comenzar a desarrollar nuestro objetivo y alcanzar la meta establecida.

Tabla 3.1.: Objetivos por Perspectiva

Item	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa

Fuente: Elaboración Propia.

Por último, se elaborará un tablero de control o cuadro de mando integral que ofrecerá a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio, facilitará la comunicación de los objetivos del área de recursos humanos en todos los niveles de la organización, ayudará a reducir la cantidad de información ya que el balanced ScoreCard extrae solo lo esencial y nos permitirá realizar un seguimiento con respecto al nivel en el que se esta alcanzando la estrategia.

Tabla 3.2.: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Determinación y Justificación de la metodología de mejora

Hoy en día muchas de las grandes corporaciones utilizan el Balance ScoreCard como un mecanismo para darle seguimiento a su estrategia y comunicar las expectativas a lo largo de la organización.

Los beneficios de utilizar la metodología pueden ser tan significativos para Pymes como para grandes multinacionales. Esta metodología permite a los líderes fácilmente monitorear el desempeño de toda la compañía en tiempo real, en el presente estudio se realizara un monitoreo del desempeño de un área específica de la organización, permitiendo, de esta manera, tomar acciones correctivas en los momentos más adecuados.

El Balanced Scorecard utiliza un enfoque de cuatro perspectivas para exhaustivamente evaluar el negocio, a diferencia del enfoque tradicional que se concentra predominantemente en los bienes tangibles y financieros de la empresa. Al incorporar este análisis exhaustivo, se brinda un marco para la traducción de los objetivos estratégicos en indicadores de desempeño. Éstos últimos se enfocan en medir y retroalimentar el desempeño de la estrategia implementada y las iniciativas estratégicas diseñadas para su ejecución.

Implementar el Balanced Scorecard también ayuda a que la empresa le preste mayor atención a sus procesos y capital humano. Esto permite motivar y entrenar al personal con mayor eficiencia, lo que a su vez se traduce en operaciones y procesos más eficientes. Esto genera resultados de mayor calidad que ayudan a atraer a nuevos clientes y mantienen a los clientes actuales más satisfechos.

El diagnóstico realizado y las posteriores propuestas de mejora permitirán un desarrollo eficiente en la gestión del área de Recursos Humanos de la empresa en estudio al identificar los factores que limitan el buen desarrollo del área para así trabajar en ellos y alcanzar los objetivos organizacionales.

Del mismo modo, permitirá identificar el rendimiento y mitigar las limitaciones que presenta el área para así generar una ventaja competitiva que se verá reflejado en la creación de una marca reconocida en el rubro y un incremento de satisfacción de los colaboradores estables y temporales de la organización.

Por lo expuesto anteriormente, se determina y justifica el diagnóstico realizado y la utilización del Balance ScoreCard en la presente investigación.

4.2. Análisis e Interpretación de Resultados

En este punto, se presentan los resultados obtenidos y sus respectivos análisis e interpretaciones.

4.2.1. Observación

Las observaciones que se realizaron en relación a determinados aspectos del área de Recursos humanos de la empresa en estudio estuvieron orientadas a las instalaciones que frecuentan el personal del área en mención, las cuales se detallan en el presente capítulo.

Cabe resaltar que se entiende como condiciones de trabajo cualquier factor con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenamiento del mismo, la condición de trabajo, por lo tanto, está vinculada al estado del entorno laboral.

El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador.

A continuación las instalaciones de uno de los fundos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” (Fundo Valerie), se adjuntaran imágenes de cada uno de los ambientes con el cual el personal tiene contacto frecuente.

4.2.1.1. Servicios Higiénicos

El contar con este tipo de servicios debe estar en relación con las adecuadas prácticas de higiene ya que pueden traer como consecuencia riesgos en la salud de los colaboradores, como se puede observar en las imágenes el baño no se encuentra en óptimas condiciones, ya que no se cuenta con agua todo el día para mantenerlos limpios provocando así el contagio de enfermedades producidas por gérmenes y bacterias, además que están hechos en su mayoría de malla rashell lo que hace incomodo utilizar estos servicios ya que se trasluce todo, forzando muchas veces a que los trabajadores no los utilicen por las condiciones señaladas a pesar de que pasan un mínimo de 8 horas laborando.

Gráfico 4.1.: Área de Servicios Higiénicos



Gráfico 4.2.: Vista Interior de los Servicios Higiénicos



4.2.1.2. Comedor y Cocina

En una organización hay zonas en las cuales se brinda un servicio complementario de refrigerio a los trabajadores (cocina, comedor), que requieren de una atención especial en cuanto a mantenimiento; la desinfección de estos ambientes debe ser cuidada de una manera rigurosa ya que genera una serie de consecuencias al no realizarse.

Con respecto al comedor de la empresa agroindustrial en estudio se considera es el ambiente más adecuado en comparación de los otros, aunque no cuenta con luz y los asientos y mesas no son cómodos y han sido elaborados con material sobrante (madera).

Gráfico 4.3.: Área del Comedor



Gráfico 4.4.: Vista Interior del área del Comedor



Por otro lado la cocina de la empresa en estudio, un ambiente que debe encontrarse en óptimas condiciones, no es el adecuado ya que el personal prepara los alimentos e ingiere los mismos en la intemperie, exponiéndose a riesgos microbiológicos, etc.

Esto es considerado una amenaza para la salud de las personas.

Gráfico 4.5.: Área de la Cocina del fundo



Gráfico 4.6.: Condiciones del área de la cocina



Gráfico 4.7.: Condiciones del área de la cocina II



4.2.1.3. Oficina de RRHH

Este ambiente y sus exteriores aún no se encuentran habilitados, pero realizando la limpieza y las instalaciones correspondientes puede resultar un adecuado lugar para trabajar.

Gráfico 4.8.: Oficina del área de RR.HH



Gráfico 4.9.: SS.HH del área de RR.HH



Gráfico 4.10.: Exteriores del área de RR.HH



4.2.1.4. Oficina de Producción Agrícola

La oficina de producción agrícola es compartida con el personal de recursos humanos ya que el área no cuenta con un ambiente propio; se puede observar el desorden en el que trabajan ya que son muchas personas laborando en un espacio reducido lo que muchas veces ha ocasionado pérdidas de documentación importante, existe un exceso de moscas que provocan que la oficina no sea un lugar apropiado para poder desempeñar las labores, a la vez no se cuenta con un mobiliario adecuado.

Gráfico 4.11.: Oficina de Producción agrícola

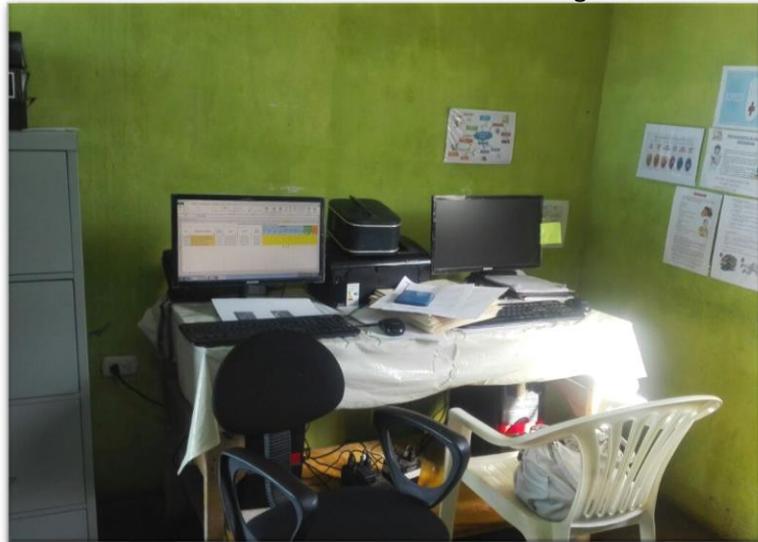
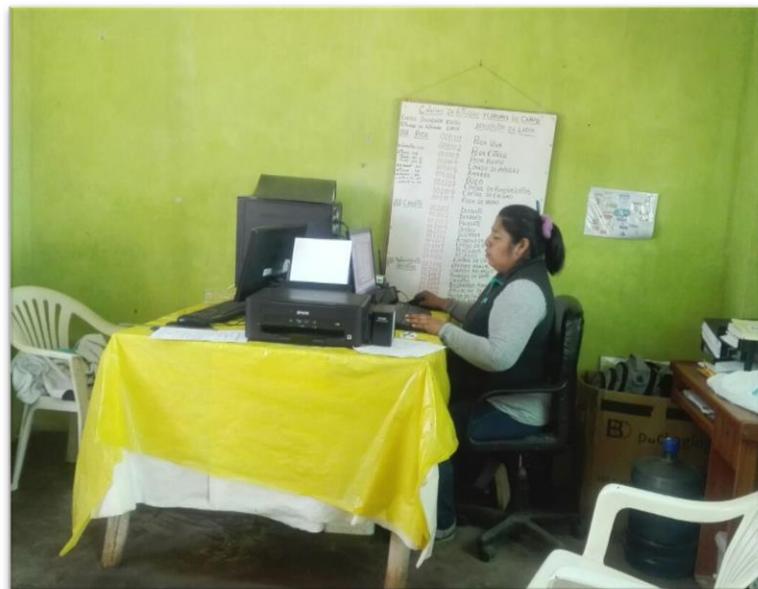


Gráfico 4.12.: Oficina de Producción agrícola II

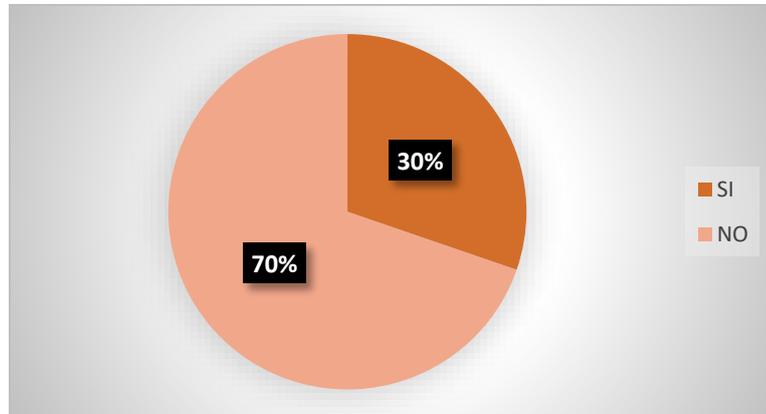


4.2.2. Encuesta de Satisfacción

La encuesta presentada consta de seis (06) preguntas, según lo indicado en el primer capítulo la muestra que se consideró para el presente estudio estuvo conformada por 33 empleados pertenecientes al área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” que representan el 37% del total de empleados de la organización, los resultados de la encuesta se resumen de la siguiente manera:

4.2.2.1. Pregunta 1: ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para desempeñar sus labores?

Gráfico 4.13.: Pregunta N° 1 - Encuesta

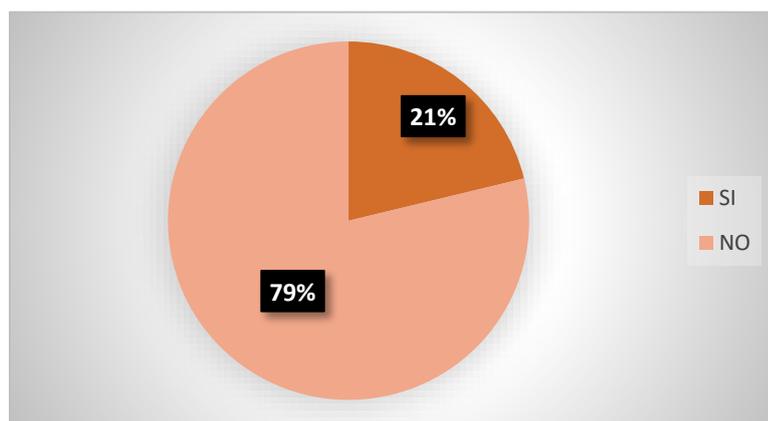


Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que el 30% de los encuestados cuenta con todas las herramientas necesarias para desempeñar sus labores, mientras que el 70% no cuenta con todo lo que necesita.

4.2.2.2. Pregunta 2: ¿Su jornada laboral dura las 8 horas normales correspondientes por ley?

Gráfico 4.14.: Pregunta N° 2 - Encuesta

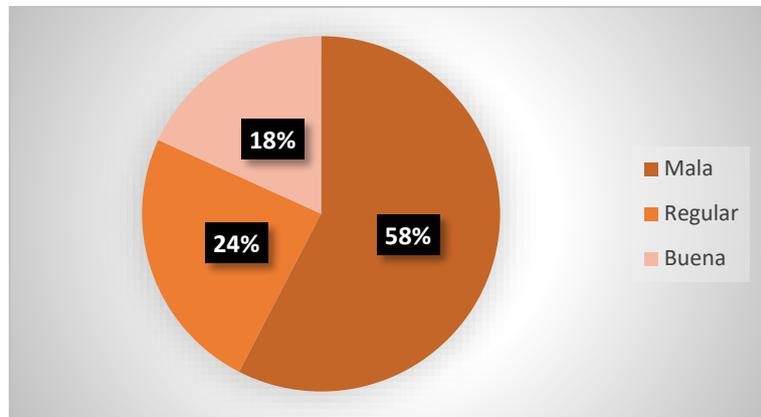


Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que en el caso del 21% de los encuestados su jornada laboral dura las 8 horas normales correspondientes por ley, mientras que el 79% labora más de 8 horas.

4.2.2.3. Pregunta 3: En una escala del 1 al 3 ¿Cómo considera su remuneración mensual? Tomar en cuenta que 1 es “mala” y 3 es “buena”.

Gráfico 4.15.: Pregunta N° 3 - Encuesta

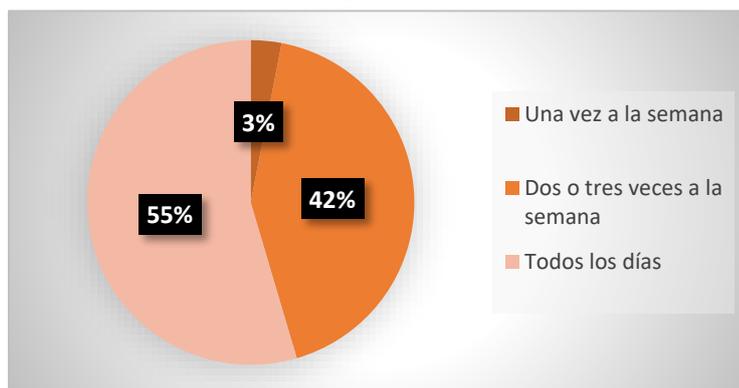


Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que el 58% de los colaboradores consideran que su remuneración es “mala”, el 24% considera que es “regular” y el 18% considera que es “buena”.

4.2.2.4. Pregunta 4: ¿Con que frecuencia recibes reclamos por parte de los colaboradores de otras áreas?

Gráfico 4.16.: Pregunta N° 4 - Encuesta

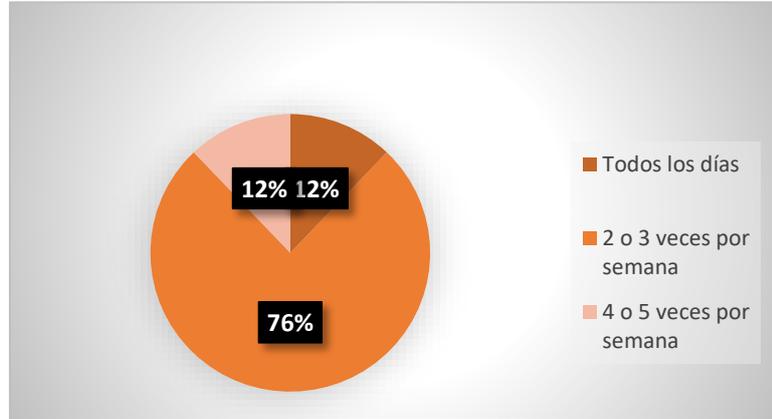


Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que el 55% de los colaboradores del área de Recursos Humanos de la empresa en estudio reciben reclamos “todos los días”, el 42% “dos o tres veces a la semana” y el 3% “una vez a la semana”.

4.2.2.5. Pregunta 5: En una semana típica ¿Con que frecuencia se siente estresado en su actual trabajo?

Gráfico 4.17.: Pregunta N° 5 - Encuesta

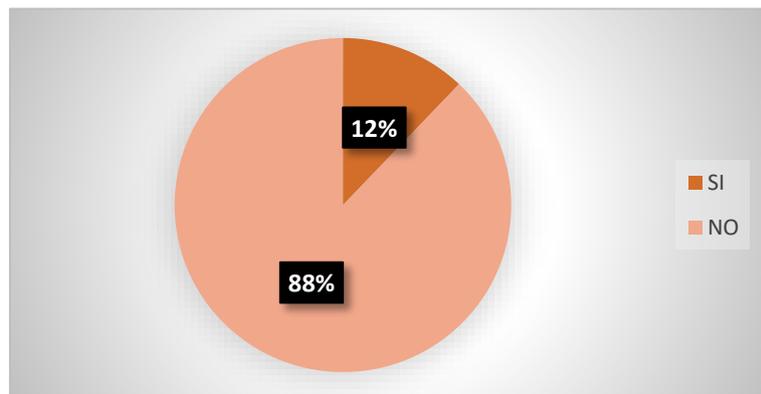


Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que el 76% de los colaboradores del área de Recursos Humanos se sienten estresados en su actual trabajo “2 o 3 veces por semana”, el 12% “todos los días” y el otro 12% “4 o 5 veces por semana”.

4.2.2.6. Pregunta 6: ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa en relación a las funciones que desempeña en los últimos 6 meses? ¿Cuántas?

Gráfico 4.18.: Pregunta N° 6 - Encuesta

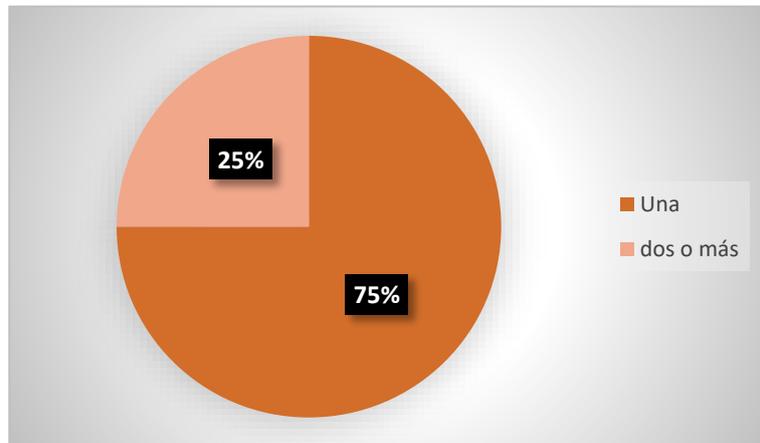


Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que el 88% de los colaboradores del área de Recursos Humanos “no” han recibido capacitaciones por parte de la

empresa en relación a las funciones que desempeñan en los últimos 6 meses, mientras que el 12% “si” las ha recibido.

Gráfico 4.19.: Pregunta N° 6 - Encuesta



Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que de los colaboradores que si recibieron capacitaciones el 75% recibió “una”, mientras que el 25% restante “dos o más”.

4.2.3. Entrevistas individuales

Mediante esta herramienta de recolección de datos se generó un dialogo entre el investigador y algunos colaboradores del área de Recursos humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” y se pudo conocer la voz del cliente (VDC), los cuales fueron: la analista de administración de personal, la asistente de administración de personal, el asistente de recursos humanos y la asistente de selección. Las entrevistas y escucha activa de sus opiniones apuntaron a una sola dirección: una deficiente gestión del área de Recursos Humanos. Dichos resultados de las entrevistas y de la escucha activa se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 4.1.: Entrevistas Individuales

Voz Del Cliente	Cliente	Problema	Lugar	Cuándo	Por Qué	Necesidades elaboradas
Al ocupar un puesto nuevo el personal no conoce mis funciones a desempeñar ni en que nivel jerárquico me encuentro.	Analista de Administración de Personal	Los asistentes de recursos humanos dificultan mi función de auditar los procesos que realizan.	RRHH	Todos los días	No tienen conocimiento que es parte de las funciones que comprende el puesto que desempeño.	Elaborar un manual de organización y funciones (MOF) y transmitirlo a todo el personal.
Al ser yo la encargada de presentar planilla a oficinas Lima, debo esperar que todos los asistentes de Recursos Humanos de cada fundo presente la información correspondiente.	Asistente de Administración de Personal	Los asistentes de Recursos Humanos no presentan la información de sus respectivos fondos a tiempo.	RRHH	Todos los días	Los asistentes de Producción agrícola no cuentan con las herramientas para presentar sus tareas a los asistentes de Recursos Humanos en el momento correcto.	Coordinar con los jefes de fundo para que le puedan facilitar un horario específico a sus asistentes para que utilicen las computadoras

El desorden y la falta de conocimiento del personal de producción agrícola hace difícil presentar la información a tiempo.	Asistente de Recursos Humanos	El área de producción agrícola no capacita a su personal que realiza el control de rendimientos.	RRHH	Todos los días	Se centran íntegramente en los procesos agrícolas dejando de lado su recurso humano.	Elaborar un plan de capacitaciones para todo el personal que intervenga en el proceso de planillas.
Para captar al personal necesito realizar llamadas y debo estar pidiendo prestado el teléfono celular a mis compañeros de oficina interrumpiendo sus labores.	Asistente de Selección	No se le ha asignado una herramienta indispensable para que el asistente de selección pueda desempeñar una de sus funciones principales.	RRHH	Todos los días	Demora el proceso de requerimientos e intervienen varias áreas como logística y sistemas.	Asignar al auxiliar de Recursos Humanos que se encargue de realizar un seguimiento exhaustivo a los requerimientos del área.

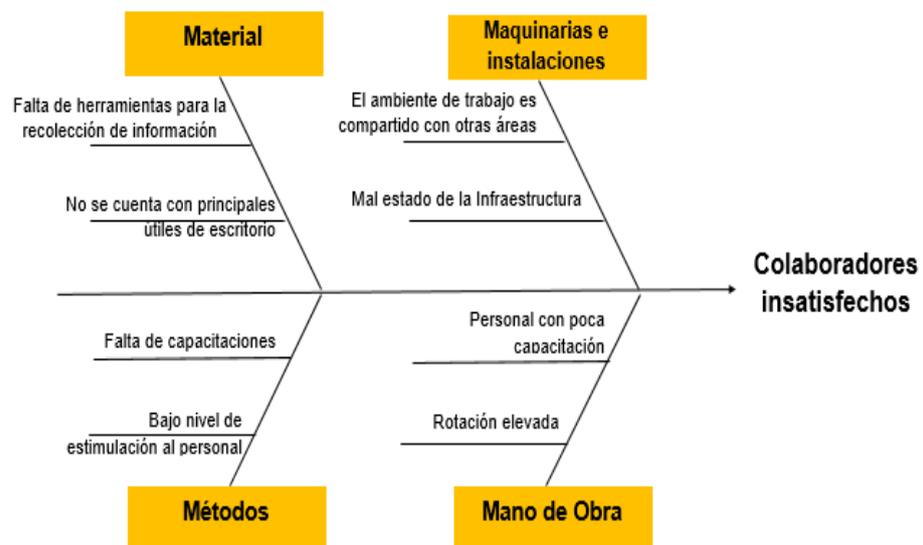
Fuente: Elaboración Propia

Como resultado a la entrevista con algunos de los colaboradores del área de Recursos Humanos se pudo detectar algunas necesidades de acuerdo con los problemas que mencionaron como: Elaborar un manual de organización y funciones (MOF) y transmitirlo a todo el personal, un mayor grado de coordinación, elaborar un plan de capacitaciones para todo el personal que intervenga en el proceso de planillas y asignar al auxiliar de Recursos Humanos que se encargue de realizar un seguimiento exhaustivo a los requerimientos del área.

4.2.4. Diagrama Causal

El diagrama causal es una herramienta de representación gráfica que nos muestra las relaciones múltiples de causa-efecto, además nos permite visualizar las causas que explican un determinado problema, esta herramienta es ampliamente utilizada dado que orienta a la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente.

Gráfico 4.20.: Diagrama de Ishikawa



Como se puede observar, la alta rotación del personal, la precariedad de las instalaciones en los fundos, la carencia de métodos y procesos y la falta de materiales primarios son causa de tener colaboradores insatisfechos lo que influye de manera directa a una buena gestión del área de Recursos Humanos.

4.2.5. Matriz FODA

La presente herramienta de análisis se aplicó para obtener un cuadro de la situación actual del área de Recursos Humanos, permitiendo un diagnóstico preciso para la toma de decisiones; se agrupa en la siguiente tabla los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que influyen en la misma.

Tabla 4.2.: Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1 Colaboradores comprometidos.</p> <p>F2 Todos los empleados cuentan con los beneficios de ley.</p> <p>F3 Buen clima laboral</p> <p>F4 Personal joven, proactivo y con comunicación a todo nivel.</p>	<p>D1 Falta de capacitación al personal</p> <p>D2 Alta rotación del personal</p> <p>D3 Sueldos bajos</p> <p>D4 Falta de motivación de los Recursos Humanos</p>
OPORTUNIDADES	FO (MAXI – MAXI)	DO (MINI – MAXI)
<p>O1 Convenios con organizaciones privadas</p> <p>O2 Disponibilidad de personal externo para realizar capacitaciones.</p> <p>O3 Nuevas tecnologías</p> <p>O4 Apertura y expansión de nuevas unidades de negocio</p>	<p>1. Aprovechar los convenios con organizaciones privadas para brindar capacitaciones al personal del área de Recursos Humanos de forma periódica (O1,F1,O2,F4).</p> <p>2. Transmitir el buen clima laboral a las nuevas unidades de negocio (F3,O4).</p> <p>3. Aprovechar la implementación de nuevas tecnologías y los beneficios que se les brinda a los colaboradores para la mejora continua del área. (O3,F2).</p>	<p>1. Aprovechar la apertura y expansión de nuevas unidades de negocio para mitigar la alta rotación del personal (O4,D2).</p> <p>2. Aumentar la motivación de los colaboradores a través de la utilización de las nuevas tecnologías (D4,O3).</p> <p>3. Utilizar la disponibilidad de personal externo y los convenios con otras organizaciones para disminuir la falta de capacitaciones y compensar los sueldos bajos (D1,D3,O1,O2).</p>
AMENAZAS	FA (MAXI – MINI)	DA (MINI – MINI)
<p>A1 La competencia ofrece contratos laborales de mayor duración</p> <p>A2 Competencia muy agresiva</p> <p>A3 Debido a la ubicación, la empresa está expuesta a fenómenos naturales.</p> <p>A4 Remuneraciones no competitivas en el mercado.</p>	<p>1. Contar con el personal joven, proactivo y con comunicación a todo nivel para estar alertas ante algún fenómeno natural que se presente (F4,A3).</p> <p>2. Hacerle frente a la competencia agresiva intensificando el buen clima laboral y retribuyendo el compromiso de los trabajadores (F1,F3,A2).</p> <p>3. Contrarrestar la mayor duración de contratos y las remuneraciones más elevadas que ofrece la competencia adicionando beneficios a los colaboradores (A1,A4,F2).</p>	<p>1. Brindar bonificaciones por rendimiento para nivelar los sueldos de acuerdo a la competencia e incrementar la motivación del personal (A4,A2,D3,D4).</p> <p>2. Aumentar el tiempo de duración de contrato al personal que se encuentre más capacitado y así mitigar la alta rotación del mismo (A1,D2).</p> <p>3. Concientizar al personal con bajo nivel de capacitación para que estén alertas ante cualquier fenómeno natural que se suscite (A3,D1).</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.2.6. Lista de Cotejo

Es una herramienta que permite identificar el comportamiento con respecto a actitudes, habilidades y destrezas. Contiene un listado de indicadores de logro en el que se constata, en un solo momento, la presencia o ausencia de estos mediante la actuación de los colaboradores.

Después de emplear la herramienta de las entrevistas individuales, se pudieron también establecer indicadores y medirlos en la siguiente escala B: Bueno, R: Regular, M: Malo, obteniendo la siguiente tabla:

Tabla 4.3.: Lista de Cotejo

LISTA DE COTEJO	INDICADOR	ESCALA
	I 1: Relaciones y clima laboral entre los trabajadores del área de Recursos Humanos	B: BUENO R: REGULAR M: MALO
	I 2: Trato y atención del area de Recursos Humanos a los colaboradores	
	I 3: Infraestructura adecuada, recursos y/o herramientas necesarias	
	I 4: Tramitación de documentos y atención de reclamos y sugerencias en el área de Recursos Humanos	
	I 5: Capacitación a los trabajadores del área de Recursos Humanos	
	I 6: Nivel de realización de programas sociales	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.4.: Lista de Cotejo II

ITEMS		ESCALA			
		BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
I 1: Relaciones y clima laboral entre los trabajadores del área de Recursos Humanos	N°	22	9	2	33
	%	67%	27%	6%	100%
I 2: Trato y atención del area de Recursos Humanos a los colaboradores	N°	8	15	10	33
	%	24%	45%	30%	100%
I 3: Infraestructura adecuada, recursos y/o herramientas necesarias	N°	9	11	13	33
	%	27%	33%	39%	100%
I 4: Tramitación de documentos y atención de reclamos y sugerencias en el área de Recursos Humanos	N°	8	12	13	33
	%	24%	36%	39%	100%
I 5: Número de capacitaciones brindadas a los trabajadores del área de Recursos Humanos	N°	2	2	29	33
	%	6%	6%	88%	100%
I 6: Nivel de realización de programas sociales	N°	0	7	26	33
	%	0%	21%	79%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4.21.: Lista de Cotejo

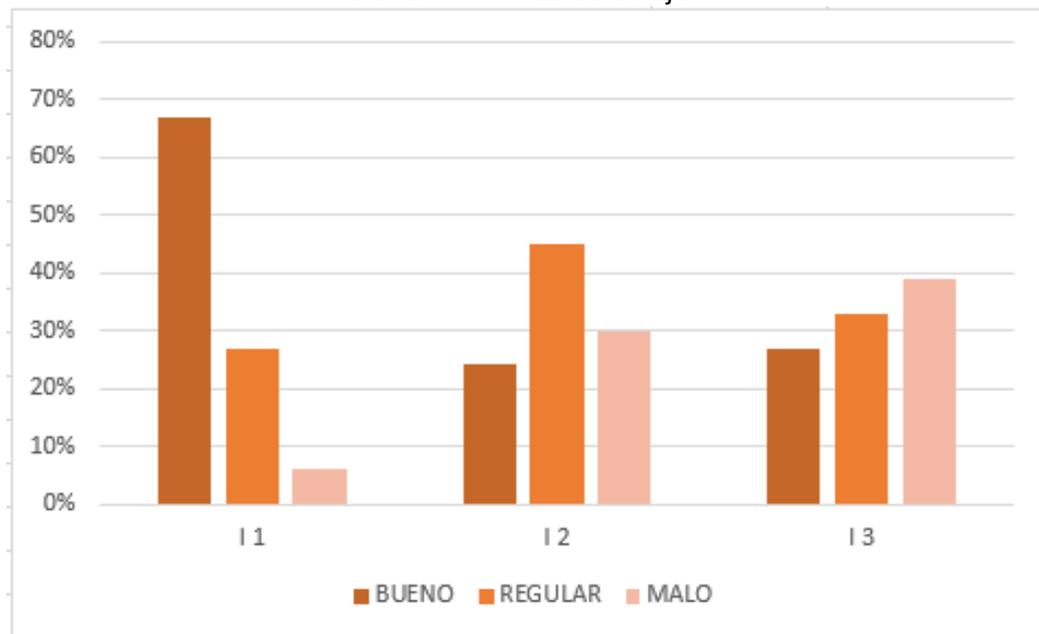
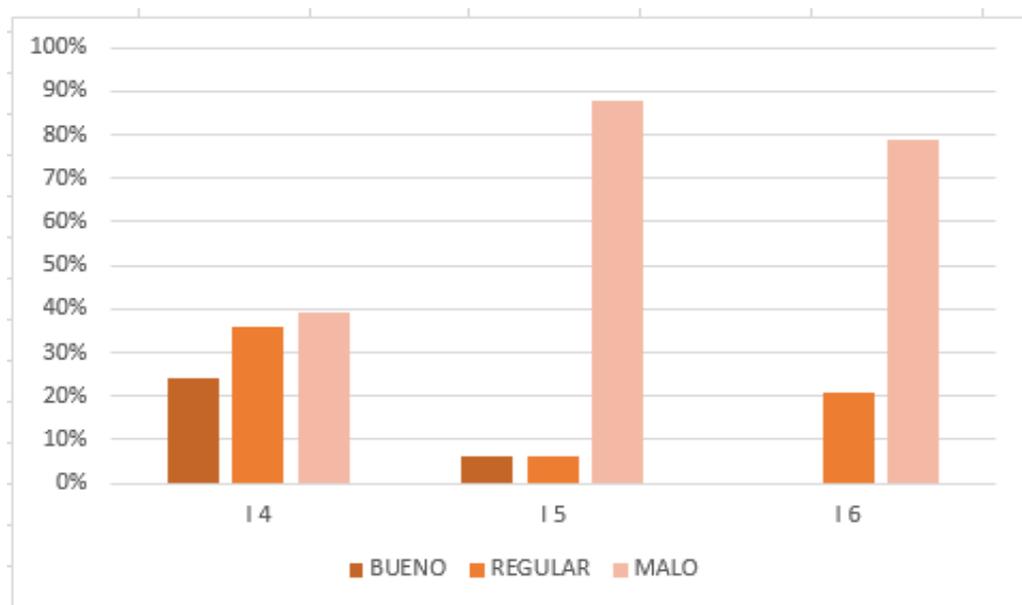


Gráfico 4.22.: Lista de Cotejo



En cuanto a las relaciones y clima laboral entre los trabajadores del área de Recursos Humanos (I 1): 22 (17%) trabajadores perciben que es bueno (B), 9 (27%) trabajadores perciben que es regular (R) y 2 (6%) trabajadores perciben que es malo (M).

En cuanto al trato y atención del área de Recursos Humanos a los colaboradores (I 2): 8 (24%) trabajadores perciben que es bueno (B), 15 (45%) trabajadores perciben que es regular (R) y 10 (30%) trabajadores perciben que es malo (M).

En cuanto a la infraestructura adecuada, recursos y/o herramientas necesarias (I 3): 9 (27%) trabajadores perciben que es bueno (B), 11 (33%) trabajadores perciben que es regular (R) y 13 (39%) trabajadores perciben que es malo (M).

En cuanto a la tramitación de documentos y atención de reclamos y sugerencias en el área de Recursos Humanos (I 4): 8 (24%) trabajadores perciben que es bueno (B), 12 (36%) trabajadores perciben que es regular (R) y 13 (39%) trabajadores perciben que es malo (M).

En cuanto al número de capacitaciones brindadas a los trabajadores del área de Recursos Humanos (I 5): 2 (6%) trabajadores perciben que es bueno (B), 2 (6%) trabajadores perciben que es regular (R) y 29 (88%) trabajadores perciben que es malo (M).

En cuanto al nivel de realización de programas sociales (I 6): 0 (0%) trabajadores perciben que es bueno (B), 7 (21%) trabajadores perciben que es regular (R) y 26 (79%) trabajadores perciben que es malo (M).

4.2.7. Balanced ScoreCard

Con el fin de mejorar la gestión del área de recursos humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” surge la propuesta de desarrollar la estrategia del área en un Balanced ScoreCard, los objetivos por perspectiva resultaron luego del diagnóstico obtenido después de emplear las siguientes herramientas: observación, encuesta, entrevistas individuales, matriz FODA, diagrama causal y la lista de cotejo.

Los objetivos establecidos se diseñaron y elaboraron como un fundamento de decisión para el desarrollo de una estrategia innovadora para la empresa agroindustrial; y así, poder transmitirla de una manera más clara y eficaz a todos los colaboradores de la misma y en especial a todos los miembros del área de recursos humanos, traduciendo dicha estrategia en acciones concretas. El Balanced ScoreCard a su vez posibilitará a la organización gestionar los objetivos del área de Recursos Humanos de forma gráfica y concreta.

Los objetivos junto con la estrategia propuesta en el balanced scorecard proporcionarán a los gerentes de la empresa agroindustrial, el equipo de instrumentos que necesitan para operar hacia resultados satisfactorios en los próximos años, teniendo como referencia que hoy en día las empresas agroindustriales están funcionando en contextos más complejos y, por lo tanto, es indispensable que tengan un buen entendimiento de los objetivos a lograr y de las estrategias a emplear; estas también nos permitirán traducir la visión y la misión del área de recursos humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionará la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica de los resultados, cabe resaltar que el área no cuenta con una visión y misión oficial, pero se sugieren las siguientes:

4.2.7.1. Misión

Fortalecer la gestión y el desarrollo del personal, velando por mantener un clima laboral que fomente el buen desempeño, el compromiso, la responsabilidad, la excelencia y la mejora continua.

4.2.7.2. Visión

Lograr el uso eficaz y eficiente de personal de acuerdo con los objetivos definidos por la empresa, que tiene como objetivo la mejora del rendimiento individual y de equipo mediante la creación de un ambiente profesional.

Los objetivos en el balanced scorecard están orientados a la visión de la gerencia de la organización para cumplir con los aspectos relacionados a la gestión del área de recursos humanos de la empresa agroindustrial en estudio, los cuales se definen de la siguiente manera

- Alcanzar la mejora continua en la gestión del área de recursos humanos, capacitando al personal para que se adapte a los requerimientos y brinden mayor calidad del servicio para beneplácito de los demás colaboradores de manera eficiente.
- Realizar obras sociales que beneficien a la comunidad y que permita hacer conocida la marca de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.”.
- Plasmar de forma clara las limitaciones que presentan los colaboradores del área de recursos humanos para fortalecer las debilidades y lograr una gestión eficiente.
- Facilitar la comunicación de los objetivos del área de recursos humanos en todos los niveles de la organización y ayudar a reducir la cantidad de información ya que el balanced ScoreCard extrae solo lo esencial.

El **mapa estratégico** es la parte esencial que acompaña a la visión, misión y estrategia general, es un diagrama que describe como la empresa agroindustrial puede relacionar objetivos estratégicos en causa – efecto y es la estructura lógica de la estrategia general que sirve para diseñar el balanced scorecard, el cual se presenta a continuación:

Gráfico 4.23.: Mapa Estratégico

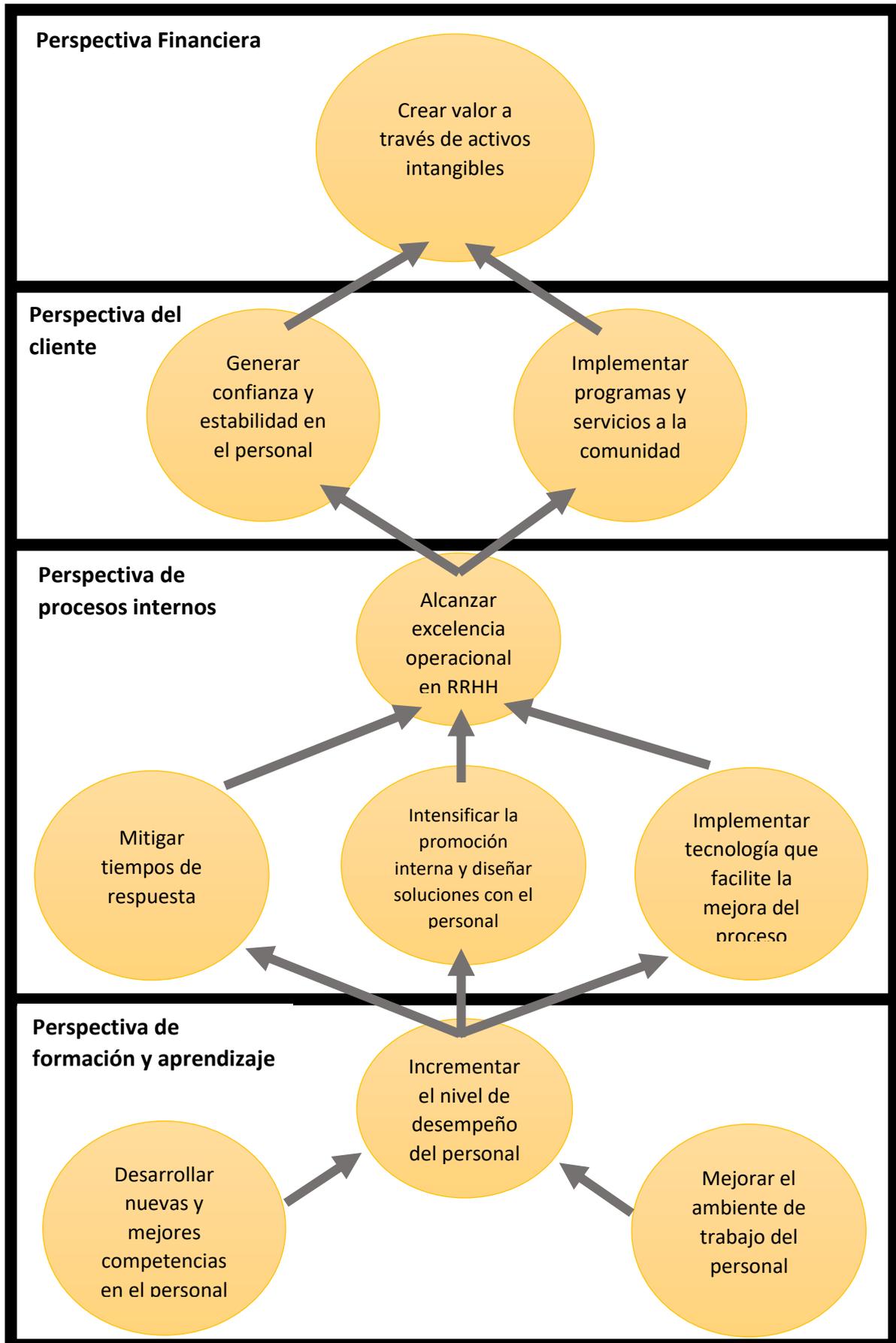


Tabla 4.5.: Cuadro de objetivos por perspectiva

item	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
1	Crear valor a través de activos intangibles	Liquidez del área	Incrementar en un 30% la liquidez del área	Realizar un seguimiento exhaustivo a los procedimientos que realizan los colaboradores del área
2	Implementar programas y servicios a la comunidad	Satisfacción del personal	Incrementar en un 40% la satisfacción del personal	Promover como área actividades internas de confraternidad.
3	Generar confianza y estabilidad en el personal	Rotación de personal	No exceder el 30% en rotación del personal	Aumentar los periodos de contratación del personal
4	Alcanzar excelencia operacional en RRHH	Reclamos	No exceder el 20% en reclamos laborales	Elaboración de un manual de organización y funciones (MOF), manual de procedimientos e instructivos del área.
5	Implementar tecnología que facilite la mejora del proceso	Eficiencia y eficacia	Incrementar en un 60% la eficiencia y eficacia de los procesos	Promover el desarrollo de herramientas tecnológicas por parte del área de sistemas de la organización
6	Intensificar la promoción interna y diseñar soluciones con el personal	Personal interno ascendido	Incrementar en un 20% la promoción interna	Implementar un programa de mentoring
		Sugerencias de mejora	Incrementar en un 30% el diseño de soluciones con el personal	Hacer participe al personal del área cuando susciten problemas.
7	Mitigar tiempos de respuesta	Cumplimiento de actividades en el tiempo establecido	No exceder el 20% en tiempos de respuesta	Realizar reuniones semanales con el equipo de trabajo
8	Incrementar el nivel de desempeño del personal	Re - procesos	Incrementar en un 40% el nivel de desempeño del personal	Implementar un plan de capacitaciones
9	Mejorar el ambiente de trabajo del personal	Clima Organizacional	Mejorar en un 30% el ambiente de trabajo del personal	Elaborar un informe que contenga todos los detalles sobre las condiciones para presentarlo a gerencia y se pueda brindar las herramientas necesarias y un lugar optimo para trabajar.
10	Desarrollar nuevas y mejores competencias en el personal	Capacitaciones recibidas	Incrementar en un 20% el desarrollo de nuevas y mejores competencias en el personal	Promover cursos de aprendizaje brindados por personal interno de la organización.

Tabla 4.6.: Cuadro del BSC

Item	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
1	Perspectiva Financiera	Crear valor a través de activos intangibles	Liquidez del área	Porcentaje	30%	Trimestral	30%	20%	10%		Jefe de Recursos Humanos
2	Perspectiva del cliente	Implementar programas y servicios a la comunidad	Satisfacción del personal	Porcentaje	40%	Semestral	40%	35%	30%		Coordinador de Recursos Humanos
3	Perspectiva del cliente	Generar confianza y estabilidad en el personal	Rotación de personal	Porcentaje	30%	Mensual	30%	35%	45%		Gerente de Recursos Humanos
4	Perspectiva de procesos internos	Alcanzar excelencia operacional en RRHH	Reclamos	Porcentaje	20%	Semanal	20%	25%	35%		Analista de Administración de Personal
5	Perspectiva de procesos internos	Implementar tecnología que facilite la mejora del proceso	Eficiencia y eficacia	Porcentaje	40%	Mensual	40%	35%	30%		Coordinador de Recursos Humanos
6	Perspectiva de procesos internos	Intensificar la promoción interna y diseñar soluciones con el personal	Personal interno ascendido	Porcentaje	20%	Semestral	20%	15%	10%		Jefe de Recursos Humanos
			Sugerencias de mejora	Porcentaje	30%	Semanal	30%	20%	10%		Coordinador de Recursos Humanos
7	Perspectiva de procesos internos	Mitigar tiempos de respuesta	Cumplimiento de actividades en el tiempo establecido	Porcentaje	20%	Semanal	20%	30%	40%		Asistente de Administración de Personal
8	Perspectiva de formación y aprendizaje	Incrementar el nivel de desempeño del personal	Re - procesos	Porcentaje	25%	Semanal	25%	20%	10%		Analista de Administración de Personal
9	Perspectiva de formación y aprendizaje	Mejorar el ambiente de trabajo del personal	Clima Organizacional	Porcentaje	30%	Trimestral	30%	20%	10%		Coordinador de Recursos Humanos
10	Perspectiva de formación y aprendizaje	Desarrollar nuevas y mejores competencias en el personal	Capacitaciones recibidas	Porcentaje	20%	Trimestral	20%	15%	10%		Coordinador de Recursos Humanos

Tabla 4.7.: Fichas técnicas de cumplimiento de indicadores de gestión mediante semáforo

		TABLERO DE MANDO															
#	NOMBRE DEL INDICADOR	META	LIMITE INSATISFACTORIO	LIMITE SATISFACTORIO	2017												PROMEDIO-ACUMULADO
					NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	
1	Crear Valor a través de Activos Tangibles	30%	10.0%	20.0%	20%	15%	12%	23%	5%	14%	9%	34%	12%	23%	60%	80%	25.6%
2	Implementar programas y servicios a la comunidad	40%	15.0%	30.0%	12%	20%	50%	20%	32%	16%	38%	21%	32%	54%	77%	80%	37.67%
3	Generar confianza y estabilidad al personal	30%	10%	30%	0%	13%	23%	40%	34%	26%	23%	37%	45%	23%	43%	54%	30.08%
4	Alcanzar excelencia operacional en RRHH.	20%	5.0%	20.0%	5.0%	8.0%	13.00%	15.00%	25.00%	23.00%	34.00%	35.00%	7.00%	20.00%	15.00%	48.00%	20.7%
5	Implementar tecnología que facilite la mejora de los procesos	40%	20%	40.0%	7.00%	10.00%	11.00%	16.00%	24.00%	23.00%	30.00%	28.00%	31.00%	45.00%	65.00%	80.00%	30.8%
6	Mitigar tiempos de Respuesta	20%	10%	20%	6%	9%	12%	14%	17%	21%	25%	20%	30%	37%	55%	60%	25.5%
7	Desarrollar nuevas y mejores competencias en el personal	20%	10%	20.0%	3.00%	8.00%	11.00%	13.00%	15.00%	18.00%	21.00%	22.00%	30.00%	35.00%	44.00%	65.00%	23.8%

4.3. Propuestas de Mejora

Luego de obtener un diagnóstico a través de las herramientas empleadas en el presente estudio se presentan las siguientes propuestas para mejorar la gestión del área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.”:

4.3.1. Elaboración un manual de organización y funciones (MOF).

Es importante que el área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial en estudio elabore un manual de organización y funciones (MOF) para facilitar el proceso de inducción al personal ya que los orientara acerca de las responsabilidades y funciones del cargo que asumirán, asimismo este manual proporcionara información a los colaboradores sobre sus funciones específicas, su dependencia y la autoridad de sus cargos dentro de la estructura orgánica.

4.3.2. Elaboración de un manual de procedimientos.

Al contar con un manual de procedimientos del área de recursos humanos ayudará con establecer una adecuada comunicación entre los colaboradores del área lo que les permitirá realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática, evitar duplicidad de funciones y reducir costos debido a que uniforma los métodos por lo que es necesario registrarlo por escrito y ponerlo a disposición de todo el personal involucrado.

4.3.3. Incrementar el alcance de la estrategia obtenida con el Balanced ScoreCard a todo el personal involucrado.

Luego de obtener la estrategia del área de recursos humanos desarrollada con el Balanced ScoreCard a través de la elaboración del mapeo estratégico es importante difundirla por medio de reuniones de equipo, boletines trimestrales del área, entre otros.

Es importante la participación de los altos mandos de la empresa, pero muchas veces es relegada a niveles medios ocasionando así que los altos mandos se desprendan del tema y que disminuyan su nivel de compromiso lo que llevaría al fracaso de la estrategia, intensificar el conocimiento de la estrategia y por consiguiente el compromiso de todos los colaboradores involucrados pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos asegurará la clave del éxito.

4.3.4. Elaboración de un plan de capacitaciones

Es vital conservar la competitividad y productividad del área de recursos humanos y por consiguiente de la organización; teniendo en cuenta que la realidad, la tecnología y los conocimientos no cesan de cambiar y de desarrollarse ya que nada es estático en este mundo es indispensable que los colaboradores reciban capacitaciones de forma periódica para mejorar el desempeño, disminuir la necesidad de supervisión, lograr que el personal se sienta identificado con la organización, ayudar en la orientación de nuevos colaboradores, brindar soluciones a los problemas del día a día, convertir a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar, entre otros.

4.3.5. Implementar un programa de incentivos

Uno de los problemas identificados a lo largo del estudio es que se cometen una gran cantidad de errores en temas operativos y repetitivos pero esto es gracias a que el personal que labora en el área de recursos humanos dura muy poco tiempo en sus puestos de trabajo por diversos factores como: remuneraciones bajas, exceso de horas de trabajo, sobrecarga laboral, infraestructura no adecuada, herramientas escasas, entre otros.

Algunas de las ventajas de implementar un programa de incentivos son:

- Motivación, implementar un programa de incentivos genera una motivación adicional en los colaboradores. Cumplir determinadas metas y retos les permitirá entrar en una gamificación con premio que mejorará su motivación y productividad.
- Retención del talento, si somos capaces de detectar el talento, y a la vez, premiar los méritos, tenemos un arma muy potente de retención de talento.
- Evaluación del desempeño, un programa de incentivos permitirá conocer el rendimiento de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos. Se podrá notar a los empleados más motivados y eficientes.
- Detección de los futuros responsables de área, un programa de incentivos laborales permitirá detectar el talento dentro de la organización y asignar planes de desarrollo a los mejores.
- Potenciar el trabajo en equipo, diseñamos un programa de incentivos con objetivos de equipo, lo que generará la capacidad de mejorar el rendimiento del área de recursos humanos en general.
- El coste se compensa con resultados/beneficios, los incentivos para los colaboradores por lo general están asociados al cumplimiento de objetivos que reportan resultados o beneficios. Ante este escenario, un buen programa de incentivos y bien diseñado generará más

beneficio que coste, teniendo en cuenta también que los incentivos son costes variables en contraposición de las remuneraciones base que son costes fijos.

4.3.6. Implantación de un programa de Mentoring

En la actualidad, se conoce que las organizaciones requieren de profesionales con la capacidad de desarrollar una estrategia, resolver problemas, liderar equipos, adaptarse a los continuos cambios que susciten y que además estén motivados y motiven a su equipo de trabajo.

Se conoce también que es de suma importancia contar con personal fijo al menos en los procesos claves del área de recursos humanos en este caso el tema de planillas ya que se debe tener un margen mínimo de error para no perjudicar a los colaboradores de la organización.

Con el fin de facilitar la retención y transmisión del conocimiento en la empresa, incrementar el compromiso, estimulación, satisfacción y retención del personal se sugiere la implantación de un programa de Mentoring interno que consistirá en enseñar, aconsejar y guiar a otro colaborador en su desarrollo personal y sobre todo profesional, este programa necesitará de una definición de objetivos, planificación y seguimiento de los resultados.

Para incrementar el compromiso, la estimulación y satisfacción de los colaboradores se propone también brindarles certificados por parte de la organización.

4.3.7. Realización de instructivos acerca de procesos claves en Recursos Humanos

Por lo general las labores que realizan los asistentes de recursos humanos en la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” son funciones repetitivas y operativas, pero en muchas ocasiones mal realizadas debido a la rotación de personal, falta de conocimiento, entre otros factores.

Tomando en cuenta lo antes planteado sería recomendable elaborar algunos instructivos con el siguiente contenido: ingresos y ceses de personal en nisira, correcto registro de ONP o AFP de los nuevos trabajadores, ingresos y ceses de personal en T-REGISTRO, lectura de boletas de pago, carga individual y masiva de asistencias a nisira, control de rendimiento de labores de campo, procedimiento de liquidaciones y vacaciones, fechas de presentación de información junto con las sanciones en el caso no se cumpla para de esta forma también ir evaluando el desempeño de los miembros del área.

Es importante mencionar el cumplimiento de los tiempos en cuanto a la presentación de información ya que el proceso en cuanto a planillas, liquidaciones, vacaciones, entre otros lo concluye el personal de recursos humanos del corporativo al cual pertenece la organización en estudio.

4.3.8. Realización de reuniones semanales con el equipo de trabajo.

Es importante que no solo se realicen reuniones cuando suscite algún tipo problema dentro del equipo de trabajo, ya que muchas veces los participantes tienen la sensación de haber perdido el tiempo y no se genera en ellos algún tipo de compromiso para efectuar cambios.

Con el fin de concretar objetivos y analizar con suficiente profundidad los problemas se propone la realización de reuniones semanales que tengan una preparación y un seguimiento de los acuerdos, cabe resaltar que estas pueden ser informativas, de coordinación y planificación, para toma de decisiones o para analizar alguna situación.

4.3.9. Mejorar las condiciones en las que trabaja el personal de los fundos más alejados.

Hay que tener claro que no solo es necesario que la organización cuente con los mejores profesionales sino también con el hecho de ofrecerles buenas condiciones de trabajo para que estén satisfechos y adquieran una mayor responsabilidad.

Hoy en día las organizaciones se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo con el fin de mantener su personal y por tanto disminuir el nivel de rotación, así mismo de velar por el bienestar general y la salud de los mismos en el desempeño de sus tareas.

Luego de haberse observado las inadecuadas condiciones en las que labora el personal de recursos humanos responsables de los fundos más alejados (Fundo Valerie, Fundo Natalia, Fundo Don Victor), podemos llegar a la conclusión que es necesario que la organización en estudio mejore las condiciones de trabajo para los colaboradores elaborando un informe que contenga todos los detalles de la realidad para presentarlo a gerencia y al menos se pueda brindar las herramientas necesarias y un lugar óptimo para trabajar.

4.3.10. Implantación de un sistema de seguimiento y control de las propuestas de mejora

Es importante establecer indicadores con la finalidad de realizar un seguimiento y llevar un control de las propuestas de mejora planteadas en el presente estudio y asegurar su buen funcionamiento.

4.3.10.1. Índice de Rotación del personal

Índice de Rotación del personal = (número de renuncias durante un periodo/número total de personas en la planilla al comienzo del periodo) x 100

Nota: la cifra ideal es que la rotación de la planilla sea inferior al 5%

4.3.10.2. Evaluación del Clima laboral dentro del área

Este indicador permite obtener una evaluación objetiva del grado de satisfacción del personal dentro del área de recursos humanos, conocer sus necesidades y expectativas en el trabajo, así como su percepción de los problemas existentes.

La evaluación será totalmente anónima y sus resultados serán publicados. Del mismo modo, se repetirá una vez adoptada un plan de mejora con objeto de comprobar su efectividad y consolidar el proceso de mejora continua.

4.3.10.3. Indicador de eficacia:

Eficacia del empleado= número de Clientes satisfechos / número total de clientes atendidos

4.3.10.4. Indicador del nivel de capacitación

Nivel de capacitación= Total de personas que aprobaron las pruebas/ total de personas capacitadas

4.4. Prueba de Hipótesis por Indicador

- 4.4.1. El diagnóstico y empleo de la herramienta Balanced ScoreCard incrementará el nivel de fidelidad de los colaboradores del área de recursos humanos si se incrementa el alcance de la estrategia desarrollada a través del mapeo estratégico ya que se intensificará el conocimiento de la misma y por consiguiente el compromiso de todos los colaboradores involucrados pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos, lo que asegurará la clave del éxito.

- 4.4.2. Las propuestas de mejora establecidas gracias al diagnóstico obtenido y el empleo de la herramienta Balanced ScoreCard, permitirán un mayor nivel de confiabilidad en las proyecciones de planilla semanales que se proporcionan al área de finanzas y contabilidad del grupo al que pertenece la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.”.

- 4.4.3. El diagnóstico y empleo de la herramienta Balanced ScoreCard, permitirá disminuir la rotación de personal del área de recursos humanos si se mejora las condiciones en las que trabajan y se les brinda las herramientas necesarias ya que se evidenciará interés por parte de la organización en velar por el bienestar general y la salud de los colaboradores en el desempeño de sus tareas y generando así un compromiso por parte de los mismos.

- 4.4.4. El diagnóstico y empleo de la herramienta Balanced ScoreCard, permitirá incrementar las capacidades del colaborador a través de un plan de capacitaciones que será importante para mejorar el desempeño de los trabajadores, disminuir la necesidad de supervisión, lograr que el personal se sienta identificado con la organización, ayudar en la orientación de nuevos colaboradores y brindar soluciones a los problemas del día a día.

- 4.4.5. El diagnóstico y empleo de la herramienta Balanced ScoreCard, permitirá mejorar el clima laboral del área de Recursos humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” mediante la realización de reuniones semanales con el equipo de trabajo en su totalidad ya que se generará un mayor vínculo de confianza lo que posibilitará significativamente el desarrollo grupal y organizacional, además de lograr un feedback entre todos los miembros del área de recursos humanos, a su vez el jefe mantendrá informado al personal en temas y cambios importantes así como reconocerá el buen trabajo y el esfuerzo demostrando así su interés en el empleado como persona.
- 4.4.6. El diagnóstico y empleo de la herramienta Balanced ScoreCard, permitirá aumentar la eficiencia de los trabajadores del área de recursos humanos gracias al empleo de un programa de incentivos ya que los mismos se sentirán motivados y realizarán un mayor esfuerzo con el fin de obtener mayores beneficios personales, es importante recalcar que el esfuerzo del trabajador repercutirá significativamente en los resultados que obtenga la empresa
- 4.4.7. El diagnóstico y empleo de la herramienta Balanced ScoreCard, permitirá tener un control documentario en el área de recursos humanos gracias a la elaboración de instructivos acerca de procesos claves, de un manual de procedimientos y un manual de organización y funciones (MOF) que facilitarán el proceso de inducción al personal ya que los orientará acerca de las responsabilidades y funciones del cargo que asumirán, asimismo nos permitirá proporcionar información a los colaboradores sobre sus funciones específicas, su dependencia y la autoridad de sus cargos dentro de la estructura orgánica; de la misma forma nos ayudará a establecer una adecuada comunicación entre los colaboradores y así puedan realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática, evitando duplicidad de funciones y generando una

reducción de costos debido a que estandarizará los métodos.

4.4.8. El diagnóstico y empleo de la herramienta Balanced ScoreCard, permitirá mitigar el tiempo de vacantes no cubiertas si se implementa un programa de mentoring ya que, en ocasiones se generará un reclutamiento interno promoviendo al personal participante de este programa ya que se encontrará con un mayor nivel de conocimiento en comparación del resto que en una etapa inicial presentaba las mismas condiciones intelectuales.

4.4.9. El diagnóstico y empleo de la herramienta Balanced ScoreCard, permitirá disminuir la cantidad de reclamos si se realiza correctamente la implantación de un sistema de seguimiento y control de las propuestas de mejora planteadas en la presente investigación.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- En la presente investigación se establecieron diez propuestas de mejora para alcanzar una mayor eficiencia en la gestión del área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.”, estas a partir del diagnóstico y uso de la herramienta estratégica Balanced ScoreCard, las mismas que fueron redactadas de forma sencilla para su fácil entendimiento y mayor viabilidad en su implementación dentro de la organización.
- Con la elaboración del manual de procedimientos, así como del manual de organización y funciones (MOF) y los instructivos a cerca de los procesos claves en el área de Recursos Humanos se facilita la estandarización del trabajo que se realiza en el área, y a su vez se brinda una herramienta de ayuda a cada uno de los colaboradores en caso presenten alguna duda con respecto a algún procedimiento incrementando así hasta en un 40% el control documentario del área.
- La implementación de un programa de mentoring, capacitaciones y reuniones semanales con el equipo de trabajo permite mejorar en un 50% el nivel de conocimientos y habilidades en los colaboradores

pertenecientes al área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.” lo que mejora la respuesta de los mismos ante algún problema que suscite y genera un mayor compromiso, estimulación y fidelidad para con la empresa.

- Con la implementación de un programa de incentivos y la mejora de las condiciones en las que se trabaja en los fundos más alejados (Fundo Valerie, Fundo Natalia, Fundo Don Víctor), el personal incrementa en un 50% su nivel de satisfacción y se disminuye la rotación del mismo en un 60%, generando un bienestar general lo que repercutirá en el nivel de eficiencia del área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.”.
- Con la implantación de un sistema de seguimiento y control de las propuestas de mejora e incrementando el alcance de la estrategia desarrollada con el Balanced ScoreCard a través de la elaboración del mapeo estratégico se tiene la participación de todos los niveles jerárquicos del área de Recursos Humanos y por consiguiente la fidelidad del colaborador lo que asegura la clave del éxito, además de lograr un feedback desde el jefe del área hasta el auxiliar de la misma.

5.2. Recomendaciones

Al finalizar la investigación se dan las siguientes recomendaciones:

- Una vez obtenido el diagnóstico y luego de establecer las propuestas de mejora se recomienda la implantación de las mismas en un periodo de tiempo reducido.
- Se recomienda tomar acuerdos inmediatos en cuanto a la aplicación de las propuestas de mejora con la finalidad de mejorar sustancialmente la gestión del área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.”.
- Se recomienda utilizar cada uno de los elementos de la planeación estratégica diseñada y hacerlos oficiales para la organización con el propósito de que todos los colaboradores tengan conocimiento de los mismos y tengan un mayor compromiso con el área.
- Se sugiere revisar periódicamente los objetivos planteados en cada perspectiva del mapeo estratégico y actualizarlos de ser necesario con el fin de mejorar continuamente a través del tiempo.
- Se recomienda continuar con la búsqueda constante de formas innovadoras de motivar a los colaboradores del área de Recursos Humanos de la empresa agroindustrial “Agrícola Andrea S.A.C.”.
- En el caso se de la implantación es recomendable realizar un seguimiento exhaustivo de las propuestas de mejora, con el fin de garantizar el éxito de cada una de ellas a través del tiempo.

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Belotserkovskiy, R. (2005). *Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica "Balanced Scorecard"* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
2. Cortez, L. & Zelada, G. (2016). *Aplicación del balanced scorecard para mejorar la gestión operativa de la empresa full music año 2015* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.
3. Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de los recursos humanos*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona-España.
4. Quebin, E. (2016). *Importancia de la gestión del talento humano en el desarrollo y sostenimiento de la imagen corporativa*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
5. Kaplan, S. y Norton, P. (1997). *El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona-España.
6. Hernández Cabrera José Luis. (2006, Junio 4). *Historia y desafíos de la gestión de recursos humanos*.
Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/historia-y-desafios-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
7. Word Press (2013). *Metodología de la Investigación*. New York, EE.UU.
Recuperado de: <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/category/capitulo-iii/>
8. Tamayo, C. & Silva, I. (2016). *Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos*. Universidad Católica Los Angeles de Chimbote. Chimbote, Perú.
9. Tejada, R. (2016). *Propuesta de estrategias para mejorar la administración de los recursos humanos, en la gestión de la municipalidad provincial de*

Bagua (Tesis de pregrado). Pimentel, Perú.

10. Kaplan, S. y Norton, P. (2001). El cuadro de mando integral para implantar y gestionar la estrategia, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona-España.
11. Caubet F. (2010). Curso de capacitación en Tablero de Mando de la UTN Bahía Blanca. Universito.com.ar. Disponible en: <http://universico.com.ar/curso-de-capacitacion-en-tableros-de-mando-de-la-utn-bahia-blanca>.
12. Mendoza, J. (2015). *Aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa Procesos Textiles E.I.R.L* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.
13. Universidad Tecnológica del Valle (2014), "La importancia de los manuales como herramientas de comunicación en las mi Pymes. Disponible en: http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquita/importancia-manuales-herramientas-comunicacion MiPyMes_18_247955260.html

ANEXOS

ENCUESTA

Fecha: _____

La presente encuesta está orientada a conocer el nivel de satisfacción del empleado del área de Recursos Humanos, la cual contiene preguntas sencillas y fáciles de responder. La encuesta tiene una duración no mayor a los 30 segundos.

1.- ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para desempeñar sus labores?

Si

No

2.- ¿Su jornada laboral dura las 8 horas normales correspondientes por ley?

Si

No

**3.- En una escala del 1 al 3 ¿Cómo considera su remuneración mensual?
Tomar en cuenta que 1 es “mala” y 3 es “buena”.**

1	2	3
---	---	---

4.- ¿Con que frecuencia recibes reclamos por parte de los colaboradores de otras áreas?

Una vez a la semana

Dos o tres veces a la semana

Todos los días

5.- En una semana típica ¿Con que frecuencia se siente estresado en su actual trabajo?

- Todos los días
- 2 o 3 veces por semana
- 4 o 5 veces por semana

6.- ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa en relación a las funciones que desempeña en los últimos 6 meses?

- Si
- No

Si la respuesta es SI, especificar ¿Cuántas?

- Una
- Dos o más

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administración de Recursos Humanos

Sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz.

Procedimiento

Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal; la determinación de los tiempos y métodos de trabajo; el control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones

Eficacia

Indicador del mayor logro de objetivos o metas, por unidad de tiempo, respecto de lo planeado y del efecto deseado.

Incentivos

Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa.

Instructivo

Documento o folleto que contiene instrucciones escritas, da pautas que deben ser llevadas a cabo por aquel que las lee a efectos de tener algún resultado determinado.

Gamificación

Tipo de aprendizaje que transpone la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional con el fin de conseguir mejores resultados. Es usada para absorber algunos conocimientos, mejorar habilidades, o bien recompensar acciones concretas, entre otros muchos.