

**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
ESCUELA DE POST-GRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EMPRESARIAL**



Diagnóstico de la gestión de la División de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. tomando como referencia el Cuadro de Mando Integral

TESIS

PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO (A)
EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

PRESENTADA POR:

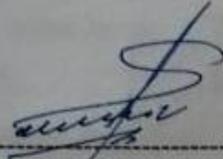
**Samamé Villegas, Roberto Frank
Takayama Ecurra, Milagros Elizabeth**

ASESOR:

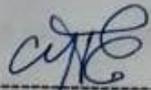
Dr. Becerra Santa Cruz, José Humberto

LAMBAYEQUE – PERÚ – Octubre - 2019

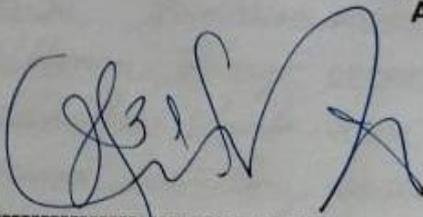
DIAGNOSTICO DE LA GESTION DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A. TOMANDO COMO REFERENCIA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Br. Roberto Frank
Samamé Villegas
AUTOR



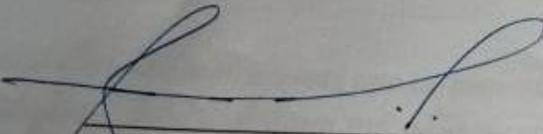
Br. Milagros Elizabeth
Takayama Ecurra
AUTOR



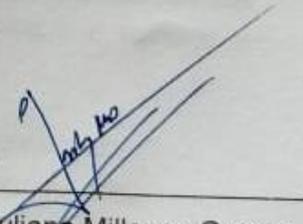
Dr. José Humberto
Becerra Santa Cruz
ASESOR

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para optar el Grado de: **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

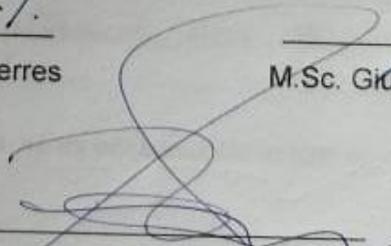
APROBADO POR:



M.Sc. Jorge Atoche Pacherras
Presidente



M.Sc. Giuliana Millones Orrego
Secretario



M.Sc. Alberto Samillan Ayala
Vocal

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

051

Siendo las 19 horas del día Veintidos de Octubre del año Dos Mil diecinueve

, en la Sala de Sustentación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del Jurado, designados mediante Resolución N° 1151-2015EPG de fecha 29 Sept 2015, conformado por:

Msc. Jorge Hernan Atoche Pacheco PRESIDENTE (A)

Msc. Liliana Vilma Millones Orrego SECRETARIO (A)

Msc. Alberto Enrique Samillan Ayala VOCAL

Dr. José Humberto Becerra Santa Cruz ASESOR (A)

Con la finalidad de evaluar la tesis titulada "Diagnostico de la Gestión de la División de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Bernalca SAA. Tomando como referencia el Cuadro de Mando Integral"

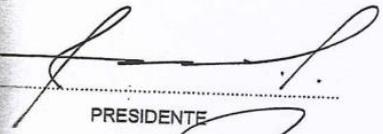
presentado por el (la) Tesisista Rebete Frank Somame Villegas y Milagros P. Takeyama Escuro sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 1406-2019-EPG de fecha 15/10/19

El Presidente del jurado autorizó del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo 80 puntos que equivale al calificativo de Buena

En consecuencia el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de:

Maestría en Administración con mención en Gestión Empresarial

Siendo las 20:30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.



PRESIDENTE



SECRETARIO



VOCAL



ASESOR

Declaración jurada de originalidad

Nosotros, Roberto Frank Samamé Villegas, Milagros Elizabeth Takayama Escurra investigadores principales y José Humberto Becerra Santa Cruz asesor del trabajo de investigación “Diagnóstico de la gestión de la División de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. tomando como referencia el Cuadro de Mando Integral”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar, que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 22 de Octubre 2019.

Autores: Roberto Frank Samamé Villegas - Milagros Elizabeth Takayama Escurra

Asesor: José Humberto Becerra Santa Cruz

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios, a la Virgen María, a mi madre quien siempre me incentivó a seguir con mis estudios y me cuida desde el cielo, a mi padre que con su ejemplo me enseña la integridad, a mis hermanos que me brindan su cariño y ánimo, a todos ellos se los agradezco porque sin su ayuda nunca hubiera podido culminar esta tesis. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

Ing. Milagros E. Takayama Escurra

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién me dio fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, a mis padres quien con su apoyo moral me incentivaban a seguir adelante para culminar un proyecto más de mi vida, también se la dedico con mucho amor a mis hijas quien son el motor de mi vida para ser cada día una mejor persona y un mejor profesional.

Ing. Roberto F. Samamé Villegas

Agradecimiento

En la presente tesis agradezco a Dios, a la Virgen María, a mi madre Doris Elizabeth quien día a día me impulsaba a culminar este proyecto y ahora me cuida y guía desde el cielo, a mi padre Agustín quien con sus consejos logró que cumpliera mi objetivo trazado, a mis hermanos Yukiko y Dennis quienes me brindan su afecto y respaldo y sé que siempre puedo contar con ellos, gracias a todos por apoyarme a seguir, por acompañarme en este camino y lograr llegar hasta donde he llegado.

Ing. Milagros E. Takayama Escurra

En el presente trabajo de tesis agradezco Dios por bendecirme y acompañame en este camino y lograr llegar hasta donde he llegado, a mis padres porque de una u otra manera han contribuido que escale un peldaño más en mi vida profesional, a mis adoradas hijas Alondra y Fedra quienes día a día me brindan la alegría y las ganas de alcanzar mis metas trazadas.

Ing. Roberto F. Samamé Villegas

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iv
Índice.....	v
Índice de Tablas	viii
Índice de Ilustraciones.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	xii
Capítulo I. La Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.....	15
1.1. Ubicación geográfica.....	15
1.2. Problemática de estudio.....	15
1.3. Estructura Orgánica de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. ...	16
1.4. Visión de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.	16
1.5. Misión de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.....	16
1.6. Antecedentes del problema en estudio	19
1.7. Descripción de la metodología empleada	25
1.7.1. Formulación del problema	25
1.7.2. Objetivos.....	26
1.7.3. Hipótesis.....	26
1.7.4. Población y muestra	27
1.7.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
Capítulo II Marco Teórico	28
2.1. Recursos Humanos	28
2.1.1. Las nuevas funciones de la Gestión de los Recursos Humanos.....	28
2.1.2. Administración de la gestión de los recursos humanos y del capital intelectual.....	28
2.1.3. El desarrollo de la gestión de los recursos humanos	29
2.1.4. Desarrollo de la gestión de los recursos humanos y Cambio Organizacional	29
2.1.4.1 Dimensiones según Terán y Leal (2009).	30
2.2 Cuadro de Mando Integral	31
2.2.1 Origen del cuadro de mando integral	31
2.2.2 Características del Cuadro de Mando.....	32

2.2.3 Ventajas del Cuadro de Mando Integral	33
2.2.4 Indicadores.....	35
2.2.5 Perspectivas según Kaplan y Norton (1992)	40
Capitulo III. La Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. en la Perspectiva del Cuadro de Mando Integral.....	46
3.1 Matriz FODA	46
3.2 Matriz Estratégica para la gestión del personal de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.	48
3.3 Principales actividades de la División de Recursos Humanos.....	50
3.4 Matriz de procesos por indicadores	51
3.5 Análisis de la división de Recursos Humanos orientada a los procesos.	51
3.5.1 Procedimiento de admisión de personal	52
3.5.2 Procedimiento de control de asistencia y permanencia en el trabajo.....	54
3.5.3 Procedimientos de descansos médicos	55
3.5.4 Procedimiento de programación de vacaciones.....	57
3.5.5 Procedimiento de manejo de file o carpeta personal.....	59
3.5.6 Procedimiento de movimiento interno de personal.	61
3.5.7 Procedimiento de asignación y pagos de Horas Extras	63
3.5.8 Procedimiento de requerimiento de personal	65
3.6. Resumen del Diagnóstico de la división de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.....	67
Capitulo IV. Propuesta de objetivos, mapa estratégico e indicadores para la división de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca	68
4.1 Objetivos Estratégicos por Perspectiva	68
4.2 Mapa Estratégico y Relaciones Causa Efecto para la gestión del personal de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.....	69
4.3. Perspectivas e indicadores	71
4.3.1 Perspectiva de Formación y Crecimiento.....	71
4.3.2 Perspectiva Procesos Internos.....	73
4.3.3 Perspectiva Clientes.....	75
4.3.4 Perspectiva Financiera.....	77
4.3.5 Perfil de indicadores.....	80
4.4. Relación de estrategias con objetivos estratégicos, objetivos de los indicadores y procedimientos por cada perspectiva	81
4.5 Cuadro de mando Integral para la gestión del personal de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.....	85

CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS.....	91
ANEXO.....	94

Índice de Tablas

Tabla 1	47
Tabla 2	48
Tabla 3	49
Tabla 4	50
Tabla 5	51
Tabla 6	68
Tabla 7	71
Tabla 8	73
Tabla 9	75
Tabla 10	77
Tabla 11	80
Tabla 12	81
Tabla 13	82
Tabla 14	83
Tabla 15	84
Tabla 16	86

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1	17
Ilustración 2	34
Ilustración 3	35
Ilustración 4	45
Ilustración 5	53
Ilustración 6	54
Ilustración 7	56
Ilustración 8	58
Ilustración 9	60
Ilustración 10	62
Ilustración 11	64
Ilustración 12	66
Ilustración 13	70

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de la gestión de la División de Recursos Humanos de la Empresa tomando como referencia el cuadro de mando integral. La metodología empleada fue la elaboración de la matriz FODA, elaboración de la matriz estratégica, identificación de las principales actividades, elaboración de la matriz de procesos por indicadores, diseño e identificación de los procedimientos claves del área, objetivos estratégicos por perspectiva, mapa estratégico y relaciones causa efecto, perspectivas e indicadores, relación de estrategias con objetivos y procedimientos y finalmente se elabora el cuadro de mando Integral, se concluyó que si es posible integrar los indicadores de las perspectivas en un cuadro de mando integral que permita controlar a la división de recursos humanos.

Palabra Claves: Gestión, recursos humanos, Agroindustrial Pomalca S.A.A., Indicadores, Perspectivas, Cuadro Mando Integral.

Abstract

The objective of this research was to elaborate a diagnosis of the management of the Human Resources Division of the Company, taking as a reference the balanced scorecard. The methodology used was the elaboration of the SWOT matrix, elaboration of the strategic matrix, identification of the main activities, elaboration of the matrix of processes by indicators, design and identification of the key procedures of the area, strategic objectives by perspective, strategic map and relationships cause effect, perspectives and indicators, relationship of strategies with objectives and procedures and finally the balanced scorecard is drawn up, it was concluded that if it is possible to integrate the perspective indicators in a balanced scorecard that allows to control the division of human Resources.

Keyword: Management, human resources, Agroindustrial Pomalca S.A.A., Indicators, Perspectives, Balanced Scorecard.

Introducción

Por las necesidades estratégicas de dirección de la empresa, se consideró elaborar un cuadro de mando integral, este tipo de modelo estratégico, se traduce en las estrategias y la relación con los objetivos entre sí, que están ligados a su plan de acción, de esta manera va a permitir alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización con las estrategias de la empresa. (Kaplan & Norton, 2014), “hace énfasis en la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, de esta manera considera cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento” (p. 25).

Hoy la mitad de nuestra población trabajadora, está empleada en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que no cuentan con un departamento específico de Recursos Humanos. Por tal motivo, hoy más que nunca las empresas sienten la necesidad y obligación que se les mantengan informados de la gestión que está realizando y de esta manera da su aportación a cada decisión que se tome en beneficio de todos. Es necesario que el gerente o administrador de la empresa pueda comparar la gestión que está realizando, con el mercado y sus competidores, ya que de esta manera resulte siendo una fuente más inspiradora e innovadora para la empresa. El problema encontrado en la presente investigación son las deficiencias de la gestión de la División de recursos humanos para lo cual se ha formulado la siguiente hipótesis: los procesos de la gestión de la División de Recursos Humanos son deficientes y por eso tenemos como objetivo general realizar un diagnóstico de la gestión de la División de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca tomando como referencia el cuadro de mando integral, y como objetivos específicos identificar y analizar la situación actual de la empresa respecto a su División de Recursos Humanos considerando los procesos de organizar, recompensar y desarrollar a las personas, determinar los objetivos y metas estratégicas tomando como referencia el Cuadro de Mando Integral, proponer un modelo de gestión para la División de Recursos, y se ha concluido que si es posible integrar los indicadores de las perspectivas en un cuadro de mando integral que permita controlar la gestión de la división de recursos humanos.

Finalmente se recomienda aplicar la propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del personal de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. a fin de lograr una toma de decisiones precisa y promover la producción de los distintos departamentos y divisiones de la empresa.

La metodología empleada fue la elaboración de la matriz FODA, elaboración de la matriz estratégica, identificación de las principales actividades, elaboración de la matriz de procesos por indicadores, diseño e identificación de los procedimientos claves del área, objetivos estratégicos por perspectiva, mapa estratégico y relaciones causa efecto, perspectivas e indicadores, relación de estrategias con objetivos y procedimientos y finalmente se elabora el cuadro de mando Integral. La hipótesis se formuló de la siguiente manera, los procesos de la gestión de la División de Recursos Humanos en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. son deficientes. Y población con la que se trabajó son colaboradores de la División de Recursos Humanos. Asimismo, la información obtenida se fundamenta en la observación, encuestas y entrevistas.

El informe de tesis comprende una estructura de cuatro capítulos, los cuales se resumen a continuación:

En el **Capítulo I** se establece la ubicación geográfica de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A., los servicios que brinda y un poco de historia de la División de Recursos Humanos, su estructura orgánica y análisis de los antecedentes de estudio. Finalmente se describe la problematización de la realidad en estudio, seguido de la metodología empleada para el correcto logro de los objetivos.

En el **Capítulo II** se describe las bases teóricas de la gestión, desarrollo y caracterización del recurso humano. Asimismo, se estudió las bases del Cuadro de Mando Integral según Kaplan y Norton.

En el **Capítulo III** se realizó el análisis de los datos obtenidos para la matriz FODA, se identificaron las principales actividades y procesos con sus respectivos indicadores.

En el **Capítulo IV** se presenta la propuesta de objetivos, mapa estratégico e indicadores para las cuatro perspectivas y se describe la propuesta de Cuadro de Mando Integral para la división de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

Finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I. La Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

1.1. Ubicación geográfica

La empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A, se encuentra ubicada en el Km. 7 de la carretera Chiclayo- Chongoyape en el distrito de Pomalca provincia de Chiclayo – Región Lambayeque; se dedica a producir azúcar a partir de la siembra de la caña de azúcar, así como sus derivados (melaza y bagazo).

La empresa tiene por objeto desarrollar actividades de cultivo de caña de azúcar y otros productos agrícolas, su transformación agroindustrial y su comercialización tanto en el mercado interno como en el mercado externo, así como realizar otras actividades económicas que resultan complementarias o necesarias a la actividad principal. Asimismo, se dedica a la industria y comercio en general. (Bolsa de Valores, 2017, párr. 2).

Actualmente la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. cotiza en la bolsa de valores de Lima desde el 17 de mayo de 1997, al cierre del año 2017 su valor de la acción era de 0.149 céntimos, según información de la Bolsa de Valores de Lima.

1.2. Problemática de estudio

En los últimos años, el camino que deben recorrer las organizaciones, para adecuarse a los cambios, a las exigencias y cumplir con lo que estas demanden se logrará mediante un adecuado modelo de gestión el cual permitirá la optimización de sus procesos llegando a incrementar su eficiencia.

Actualmente la gestión de Recursos Humanos está cambiando, enfocándose más en el capital humano, en los incentivos a los colaboradores con actitudes positivas que influyen sobre el comportamiento de cada persona dentro de la empresa para así alcanzar los resultados esperados y además den todo su potencial en beneficio propio y de la misma empresa aumentando así su rendimiento.

Las empresas deben utilizar modelos de gestión para garantizar un crecimiento y también emplear nuevas tendencias para gestionar el capital humano de acuerdo a la realidad de cada una; sin embargo, actualmente en la División de recursos humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A., carece de un modelo de gestión que se enfoque en el capital humano y en la optimización de los procesos.

1.3. Estructura Orgánica de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

La Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. se encuentra dividida en las siguientes áreas, como se muestra a continuación:

- Directorio
- Gerencia General
- Gerencia Legal
- Gerencia de Administración
- Gerencia de Fábrica
- Gerencia de Campo.

1.4. Visión de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

Desde Lambayeque, ser la mejor empresa agroindustrial del país y en el mercado internacional.

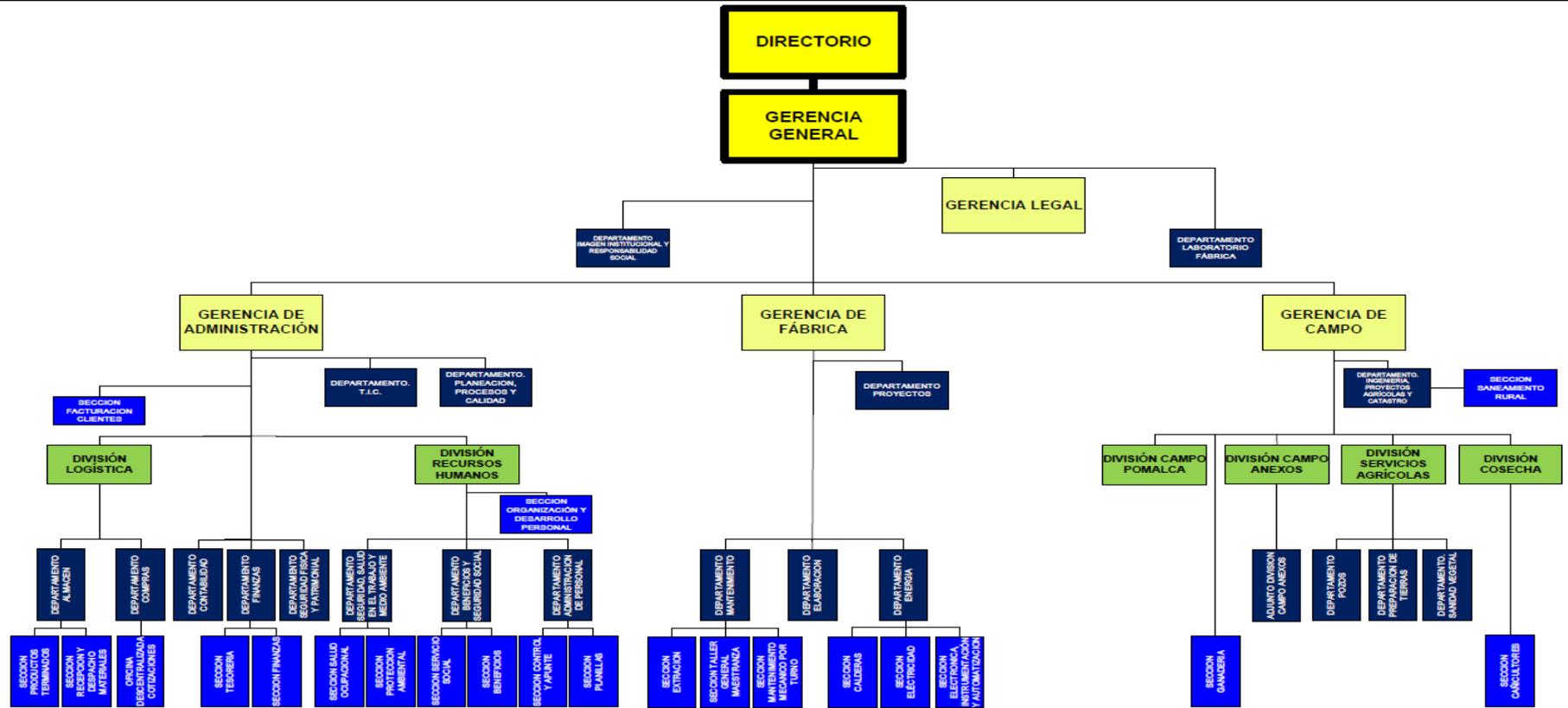
1.5. Misión de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

Administrar de manera dinámica, responsable, eficiente e íntegra cada uno de los procesos de obtención agroindustrial establecidos en la E.A.I Pomalca S.A.A., lo cual se logra proporcionando una sólida red tecnológica e informática, una alta capacitación profesional y una continúa orientación técnica competitiva para que Pomalca posicione permanentemente a sus actores como líderes agroindustriales.

Ilustración 1



ORGANIGRAMA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.



Fuente: Agroindustrial Pomalca S.A.A

Descripción del organigrama general de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

El organigrama de la empresa es tipo vertical y presenta las siguientes áreas principales:

DIRECTORIO: Organismo encargado de la toma de decisiones para encaminar la empresa.

GERENCIA GENERAL: Es el representante legal, además de ser el ente que define las políticas y procedimientos, los mismos que servirán para un buen desempeño laboral, y tiene a su cargo el Departamento Imagen Institucional y Responsabilidad Social, el Departamento de Laboratorio de Fábrica y las Gerencias de Área.

GERENCIA LEGAL: Ente que brinda asesoría interna y externa en los diferentes procesos penales, civiles y laborales.

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN: Se encarga de administrar las finanzas y la contabilidad además de la venta de azúcar; está conformado por la Sección de Facturación de Clientes, el Departamento de TIC, el Departamento Planeación Procesos y Calidad, el Departamento Contabilidad, el Departamento Finanzas, el Departamento Seguridad Física y Patrimonial, la División Logística, la División de Recursos Humanos.

GERENCIA DE FÁBRICA: Se encarga de la producción de azúcar y está conformado por el Departamento de Proyectos, el Departamento Mantenimiento, el Departamento Elaboración y el Departamento Energía.

GERENCIA DE CAMPO: Se encarga de brindar la materia prima para su posterior transformación, tiene a su cargo el Departamento Ingeniería, Proyectos Agrícolas y Catastro, la División de Campo Pomalca, la División campo anexos, la División Servicios agrícolas, el Departamento Pozos, el Departamento Preparación de Tierras, el Departamento Sanidad Vegetal, la División Cosecha.

1.6. Antecedentes del problema en estudio

Internacional

Según Bances (2008), en su investigación “Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en Sistemas de Información S.A” afirma lo siguiente:

El objetivo del trabajo es proporcionar estrategias de comunicación, basadas en la gestión del talento humano para mejorar relaciones a nivel interno de la compañía y mejorar los procesos que se llevan a cabo (p.6).

Este trabajo para optar por el título de comunicadora social parte de la experiencia vivida al prestar algunos servicios a esta compañía. Este proceso de observación me ayudo para mirar de cerca y con mayor detenimiento la organización al interior. Basada en conceptos organizacionales se plantean soluciones de comunicación y alternativas para gestionar el talento humano dentro de la compañía, al aplicar las herramientas y sistematizar la información, se observa la necesidad de ampliar la gestión del talento humano dentro de sus colaboradores, para que se fortalezcan las redes sociales y se dinamicen mejor los procesos mediante la comunicación. (p.8).

Se concluye que el proyecto con talento humano es la muestra de la gestión de conocimiento y talento que hace dentro de la empresa. La realización de este elevará los niveles de comunicación tanto con cliente interno como externo, que la organización al diseñar herramientas tecnológicas tales como los softwares para clínicas y hospitales es pertinente que actualice la información de la página web. Este sitio es un elemento clave para la comunicación con sus clientes fijos y potenciales (Bances, 2008, p.105).

Para Aragón et al (2009) en su investigación “Gestión del talento humano por competencias” indica que:

Las competencias se conciben como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones (p.9).

De esta manera se pueden resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y, estar capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. La idea de este proyecto es indagar si los directivos de las empresas más representativas de Risaralda conocen y tienen claridad sobre el concepto de competencias del ser humano en el campo laboral, la importancia que esto trae para la organización y su modelo de gestión. La recolección de la información se realizará por medio de una encuesta bien estructurada con el fin de obtener datos estadísticos, que ayuden a la solución del objetivo propuesto y la realización del trabajo de campo (Aragón et al, 2009, p.9)

Para Arrobo (2013) en su investigación “Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa Cimpexa S.A”, afirma que:

Tiene como objetivo principal elaborar un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para la empresa Cimpexa S.A, el propósito de éste proyecto, está orientado a determinar las competencias respectivas para cada puesto de trabajo en la empresa Cimpexa, en base a indicadores de desempeño, que permitieron evaluar las actividades operativas de los trabajadores, bajo un ambiente de trabajo agradable, de tal forma que le permitió desarrollar sus actividades operativas en forma eficiente y productiva, orientados a cumplir con la misión y visión de la empresa. Se demostró que, mediante la aplicación de técnicas adecuadas en la Gestión del talento humano, se logró la eficiencia administrativa, y la mejora continua en los procesos productivos de la empresa (p.6).

Al término de este proyecto de modelo de gestión del talento humano por competencias, en la empresa Cimpexa S.A., se puede llegar a manifestar que el factor humano, eje fundamental de todo proceso productivo, se sentirá respaldado, por la mejora continua que experimentará, con la aplicación de estrategias de medición de desempeños en base a indicadores de gestión, que serán determinados en función del análisis de las competencias para cada departamento (p.156).

Se recomienda a la dirección de la empresa Cimpexa S.A, realizar reuniones permanentes, a nivel de funciones de primera línea (gerentes), de tal manera que de estas reuniones se permita determinar los parámetros de

medición del desempeño para cada departamento de la empresa, determinar también mediante la aplicación del modelo 360°, la evaluación del desempeño de los trabajadores, de ésta manera, se mejorará en forma continua, en la gestión del talento humano (Arrobo, 2013, p.157).

Nacional

Para Horna (2014) en su investigación “Modelos de Recurso Humanos para el Mejoramiento de Gestión de la Empresa Corporación Moresa SAC “, indica que:

El modelo está dirigido a proponer un modelo de Recursos Humanos, para lo cual se formuló la siguiente pregunta ¿De qué manera un modelo de Recursos Humanos mejorará la Gestión de la Empresa Corporación Moresa SAC?, para ello se cogió como objeto de estudio a la empresa Corporación Moresa SAC, proponiendo la siguiente hipótesis un modelo de recursos humanos, mejora de manera significativa la gestión de la empresa Corporación Moresa SAC (p.5).

Como material de estudio se tuvo en cuenta al personal responsable del área de recursos humanos, dado que dicha empresa está constituida por 50 personas entre personal administrativo y ventas por ser una pequeña empresa, es así que la población es manejable (p.5).

Como instrumento de recolección de información se aplicó la entrevista a la persona responsable del área de Recursos Humanos de dicha empresa, para ellos se diseñó un cuestionario de preguntas constituido por 17 ítems llegando a la siguiente conclusión como un modelo de Recursos Humanos responde a la naturaleza y objetivos de la organización, para llegar a ser una empresa altamente competitiva en el mercado de telecomunicaciones y con una buena atención al cliente (Horna, 2014, p.5).

Arroyo (2015) en su investigación “La Gestión de Recursos Humanos y la Tasa de Rotación de personal en la empresa Compartamos Financiera, sucursal Trujillo1” afirma que:

La finalidad es determinar la relación existente entre la gestión de recursos humanos y la tasa de rotación de personal en la empresa Compartamos Financiera, sucursal Trujillo 1 (p.5).

Con la determinación de este trabajo, la empresa pondrá énfasis en los puntos en el que no se está trabajando correctamente, permitiendo así reducir la tasa de rotación de personal que se genera. El presente informe de investigación utilizó el diseño descriptivo transaccional, estadístico y se aplicó una encuesta como técnica de investigación (p.5).

La encuesta fue aplicada a los trabajadores de la empresa Compartamos Financiera, destacando como variable de estudio, gestión de recursos humanos como variable independiente y la rotación de personal como variable dependiente. Con este estudio de investigación se concluye que la gestión de recursos humanos conjunta contribuye a disminuir la tasa de rotación de personal, estableciendo condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales de la empresa, además que se puede elaborar un método y Técnica de gestión que contribuyen a la reducción de rotación dentro de la empresa (Arroyo, 2015, p.5).

Para Llagas y Hualtibamba (2016) en su investigación “Propuesta de un cuadro de mando integral como herramienta para mejorar la productividad de la escuela de postgrado de ciencias económicas de la universidad privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo 2014”, indica que:

Es un estudio de investigación descriptiva, con diseño transaccional descriptivo, aplicado a una muestra de 60 estudiantes y 7 trabajadores administrativos, para ello se utilizaron dos cuestionarios, que nos permitió obtener información para el análisis de nuestro estudio de investigación (p.5).

Los resultados demuestran que existe un desconocimiento parcial de esta herramienta de gestión, falta de uso de indicadores para medir la productividad, por lo que es necesario el cuadro de mando integral como herramienta base para el manejo de su gestión (p.5).

Como conclusión, bajo este contexto se plantea un cuadro de mando integral que permita efectuar seguimiento, medición, análisis y mejora para orientar recursos y esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos de la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego (Llagas y Hualtibamba, 2016, p.5).

Local

Para Lalangui y Alcalde (2016) en su investigación “Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la Gestión del Recurso Humano, en la Empresa Mw Business S.A.C. de Chiclayo en el 2014”, afirma que:

El objetivo general es medir el desempeño del recurso humano de la empresa MW BUSINESS S.A.C a través del Modelo 360°, para la mejora de la Gestión del Talento Humano en el año 2014, teniendo como base teórica, (Alles, Martha, 2006). La evaluación de 360°, en donde dice que es una gran herramienta para medir las competencias blandas, ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el evaluado a su alrededor. La investigación tiene como hipótesis: Ho: La implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en la empresa MW Business S.A.C. tendrá un impacto positivo en la mejora de la Gestión del Recurso Humano para el año 2015. H1: La implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en la empresa MW Business S.A.C. tendrá un impacto negativo en la mejora de la Gestión del Recurso Humano para el año 2015 (p.9).

La metodología utilizada en la presente investigación es de tipo exploratoria cualitativa, y según la investigación se logró determinar que la empresa MW BUSINESS SAC, presenta un desempeño regular, logrando proponer ante ellos un modelo de evaluación acorde a la empresa en mención que su aplicación se deberá al jefe de Recurso humanos y gerente general para que se logren los objetivos propuesto. Por último, se recomienda y se desarrolla el sistema de evaluación que se ajuste a las necesidades de la empresa. Además, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado (Lalangui y Alcalde ,2016, p.9).

Para Gastelo (2014) en su investigación “propuesta de gestión del conocimiento para la empresa “Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L”, indica que:

La presente investigación busca dar a conocer la importancia de la aplicación e implementación de la Gestión del Conocimiento en las empresas Pyme"s, por lo cual se seleccionó la empresa Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L para su análisis (p.5).

A lo largo del proyecto de investigación se describe la importancia y relevancia que ha cobrado la Gestión del Conocimiento en el mundo empresarial actual, se analiza la integración de diversos enfoques y modelos propuestos anteriormente y se realiza un análisis interno y externo de la empresa en estudio. La finalidad del proyecto es describir una nueva propuesta de un modelo de Gestión del Conocimiento para la empresa Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L y adaptable para todas las Pyme"s en general, elaborado tomando en cuenta los factores internos y externos que influyen en el entorno competitivo y ambiente organizacional en el cual se desenvuelven este tipo de pequeñas y medianas empresas (Gastelo, 2014, p5.)

Según Serrano y Gonzales (2015), en su publicación “Propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos, Hotel Descanso del Inca – Chiclayo, 2014” (p.1), indica que:

La presente investigación tuvo como objetivo, desarrollar una propuesta de mejora para la gestión de los recursos humanos en el hotel Descanso del Inca, en la ciudad de Chiclayo, encontrándose estrechamente vinculada con la gran problemática de la realidad local, los servicios (p.10).

Es así que se empleó el tipo de investigación mixta, con el diseño de investigación descriptiva, donde la muestra estuvo conformada por 12 personas, que fue el total de colaboradores del hotel, y para la recolección se utilizaron las técnicas de gabinete como fichas bibliográficas, textuales, resumen y comentarios; además como instrumentos de investigación se aplicaron entrevistas, encuestas y una guía de observación; en relación al procesamiento de datos, estos fueron procesados mediante los programas computacionales de Excel 2010 y Word 2010, que sirvieron para plasmar el análisis del estudio. Todo

esto tuvo como finalidad la aplicación de diversas técnicas propuestas para la mejora de su gestión, en cuanto al recurso humano (Serrano y Gonzales, 2015, p.10).

1.7. Descripción de la metodología empleada

El tipo de investigación que se siguió fue proyectivo, como su nombre lo indica, su interés se centra en la creación de una propuesta que modifique la realidad explicada, va más allá de la descripción de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones.

La información que mostraremos a continuación se obtuvo del periodo 2015 – 2016.

1.7.1. Formulación del problema

Deficiencias de la gestión de la División de recursos humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

1.7.2. Objetivos

- **Objetivo general**

Realizar un diagnóstico de la gestión de la División de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca tomando como referencia el cuadro de mando integral.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Identificar y analizar la situación actual de la empresa respecto a su División de Recursos Humanos considerando los siguientes procesos:
 - Organizar a las personas.
 - Recompensar a las personas.
 - Desarrollar a las personas.
- ✓ Determinar los objetivos y metas estratégicas tomando como referencia el Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Proponer un modelo de gestión para la División de Recursos.

1.7.3. Hipótesis

Los procesos de la gestión de la División de Recursos Humanos en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. son deficientes.

1.7.4. Población y muestra

La División de Recursos humanos de la empresa Agro Industrial Pomalca S.A.A. cuenta con una población de 66 colaboradores, al ser esta cantidad manejable se decidió tomar como muestra en su totalidad.

1.7.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La información se fundamenta en la observación, encuestas y entrevistas realizadas en junio 2016 a los colaboradores que laboran en la División de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

Respecto a las técnicas e instrumentos el estudio se sustenta: con la observación directa, se tiene una perspectiva de la situación problemática que se presenta en la E.A.I. Pomalca S.A.A.; con la entrevista se entiende el negocio, procesos, objetivos, requerimientos y problemas y con la encuesta se conoce las expectativas que tienen los colaboradores de la E.A.I. Pomalca S.A.A. en el futuro, con respecto a los instrumentos se utilizan: el informe de observación, aplicado a la División de Recursos Humanos de la E.A.I. Pomalca S.A.A.; la hoja de apuntes, aplicado al Jefe de la División de Recursos Humanos y la encuesta de preguntas abiertas y cerradas aplicado al Administrador de Personal y a los colaboradores de la División de Recursos Humanos de la E.A.I. Pomalca S.A.A.

Capítulo II Marco Teórico

2.1. Recursos Humanos

2.1.1. Las nuevas funciones de la Gestión de los Recursos Humanos

Para crear valor y lograr resultados, un área de la gestión de los recursos humanos debe ubicar no sólo las actividades del trabajo a realizar, sino también las metas y resultados que le permitan designar las funciones y actividades a las personas de la organización. Por el contrario, los profesionales de la gestión de los recursos humanos deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos y, simultáneamente, enfocarse en el largo y corto plazo (Chiavenato, 2009).

2.1.2. Administración de la gestión de los recursos humanos y del capital intelectual.

En la era del conocimiento, en la que ya estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las empresas no son sólo estructurales. Son, sobre todo, cambios culturales y conductuales que transforman el papel de las personas que participan en ellas. Estos cambios no pueden pasar inadvertidos para el Área de Gestión de Recursos Humanos, puesto que ocurren también en esta área, y provocan una profunda transformación en sus características. Para que esa transformación sea plena, y para que la Área de Gestión de Recursos Humanos, se ubique en la delantera y no sea una simple acompañante para las demás áreas de la empresa, es imperativo que asuma una nueva estructura y desarrolle nuevas posturas, con el fin de dinamizar intensamente sus potencialidades y contribuir al éxito de la empresa. De lo anterior resulta una completa reorientación del Área de Recursos Humanos, en los aspectos organizacionales y culturales, para adecuarse a las nuevas exigencias de la era del conocimiento, tanto en los aspectos organizacionales y estructurales como en los culturales y conductuales (Chiavenato, 2009).

2.1.3. El desarrollo de la gestión de los recursos humanos

Para desterrar la idea generalizada de que talento es un don que se tiene o no se tiene, y poder tomar acciones para su mejora, nuestra propuesta consiste en trabajar a partir de las competencias; no de todas, sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior. La excepción respecto de este comentario, como todos los que trabajan en la especialidad ya saben, la constituyen aquellas personas que se encuentran en un plan de carrera o plan de sucesión: en estos casos, las competencias a desarrollar serán las de la nueva posición a ocupar (Alles, 2005, p.58).

2.1.4. Desarrollo de la gestión de los recursos humanos y Cambio Organizacional

Los distintos estudios sobre cambio organizacional y cómo lograrlo se basan, en general, en obtener cambios del comportamiento a través de la formación. El desarrollo se relaciona con la implementación de Gestión por competencias. De arriba abajo. - Un tipo de cambio cultural es el conducido desde la dirección de la organización. Estos cambios suelen derivar de la máxima conducción y bajar en cascada a toda la empresa. De lado a lado. - De moda en los noventa, este enfoque consistió – fundamentalmente– en examinar y rediseñar los procesos empresariales para el trabajo y fueron utilizados en reemplazo de los programas de arriba abajo. La reingeniería de procesos estudia el modo en que se hace el trabajo y luego mejora sistemáticamente el proceso respectivo, actualizando las operaciones, utilizando la automatización, reduciendo los pasos repetitivos y mejorando la relación entre el flujo del trabajo y los clientes. Con este esquema, los nuevos procesos traen consigo un cambio de cultura. De abajo arriba. - (dar autorización para actuar) Para un tercer tipo de cambio de cultura, que se da cuando la cultura deseada se traduce rápidamente en acciones de los empleados. No se trata de que

los empleados presenten quejas ni que se reúnan para decir qué es lo que anda mal en la organización. (Alles, 2005, p.59).

2.1.4.1 Dimensiones según Terán y Leal (2009).

Satisfacción del empleado. - constituye un requerimiento significativo si se ambiciona obtener sublimes niveles de productividad, calidad o excelencia en el desempeño. acostumbran incluir en las definiciones los siguientes aspectos: a) Nivel de compromiso con el proyecto empresarial, b) Nivel de satisfacción en relación con los jefes que les dirigen, c) Nivel de acceso a formación para poder desempeñar adecuadamente su trabajo, d) Nivel de reconocimiento por la realización de su trabajo, e) Nivel de satisfacción general con la empresa, f) Nivel de satisfacción con el equipo de trabajo, g) Nivel de motivación con la retribución percibida (Terán y Leal, 2009) .

Mejora de las competencias. - El significado de optimar las competencias se encuentra más allá de la formación habitual, tiene que abarcar nuevos horizontes del aprendizaje organizacional. Se trata, de valorar los esfuerzos de mejora de las competencias de los trabajadores, por medio de la contribución de conocimientos, habilidades y actitudes (Terán y Leal, 2009).

Excelencia en el desempeño. - La satisfacción del trabajador y de mejora de las competencias, no crean beneficios inmediatos. Empero, el acrecentamiento de sus indicadores sobrellevará una consecuencia efectiva sobre el nivel de desempeño de las funciones realizadas por los trabajadores (Terán y Leal, 2009).

Mejora de la productividad. - Productividad, se va a ver reflejada en qué o cómo son utilizados los recursos. Hay distintas formas de valorar la productividad, una forma consistiría en

relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado (Terán y Leal, 2009).

Flexibilidad y retención. - Producir al personal una motivación involucrarlos en el proceso que realiza para la empresa cediendo el poder de decidir, que comúnmente pertenece a la gerencia, permitiendo que el personal se identifique con sus funciones convirtiéndose en una fuente competitiva (Terán y Leal, 2009).

2.2 Cuadro de Mando Integral

2.2.1 Origen del cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral, siglas CMI es una traducción a nuestro idioma del "Balanced Scorecard", posee una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard, como un sistema desarrollado para medir los procesos financieros, muy reconocido en nuestra actualidad como un Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño más efectivo, que ayuda a enlazar la visión, misión y la estrategia ofreciendo una visión completa de la organización. Los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, en 1992, dieron como objetivo principal en su estudio, la elaboración del cuadro de mando dando a las empresas y organizaciones elementos para medir su éxito, desarrollo y crecimiento. El principio que lo sustenta es: "No se puede controlar lo que no se puede medir" (Kaplan y Norton, 1992, p.71-79).

Con el paso del tiempo, el estudio de Robert Kaplan y David Norton, ha evolucionado y combina no solo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar todos los procesos de las empresas creando mejoras en cada uno de ellos. Varios autores definen de diferentes formas el Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral, la definición más acertada, se enfoca a que el CMI es una

herramienta, que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, los cuales se controlan, y van generando cambios y retos para la organización (Kaplan y Norton, 1992, p.71-79).

Se coincide con los autores en que el BSC – CMI es un robusto sistema de aprendizaje activo, ya que constantemente se obtiene retroalimentación de las estrategias de la organización. Al trabajar con talento humano, se debe considerar también otros factores, como la motivación, sus habilidades, competencias, capacidades, experiencias; que suman las fuerzas para cumplir con los objetivos propuestos por la organización, los indicadores son las herramientas que les permitirán ver en qué estado están y cuanto les falta por llegar a la meta establecida, analizando el desempeño obtenido y el desempeño futuro esperado, permite analizar los cambios en procesos y la retroalimentación para una mejora continua. Se evidencia la importancia y necesidad de utilizar sistemas de gestión que contribuyan a transformar la visión y estrategia en acciones que se ejecutaran y serán medidos mediante la implementación de indicadores que nos permitan evaluar la estrategia utilizada para llegar a cumplir los objetivos planteados por las empresas en el corto y mediano plazo (Kaplan y Norton, 1992, p.71-79).

La visión y la estrategia de un negocio dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una organización. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones y es el hecho por el cual las empresas no son exitosas (Kaplan y Norton, 1992, p.71-79).

2.2.2 Características del Cuadro de Mando

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las Secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las Secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.

2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

2.2.3 Ventajas del Cuadro de Mando Integral

El BSC - CMI induce una serie de resultados que favorecen la administración de las empresas. Podemos considerar las siguientes ventajas:

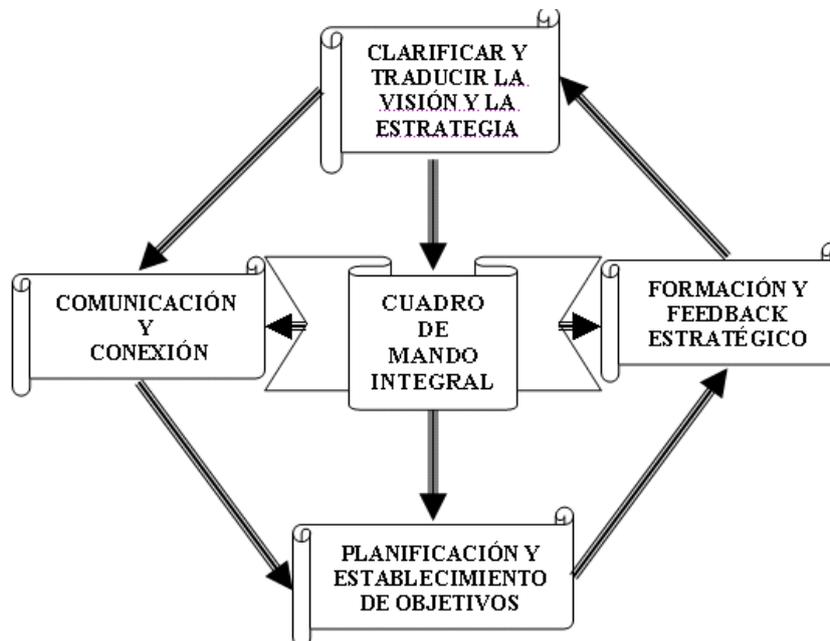
Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa, permite comunicar a todo el personal los objetivos y su nivel de cumplimiento, es posible realizar redefiniciones de la estrategia en base a resultados, traduce la visión y estrategias en acción, favorece en el presente la creación de valor futuro, permite la integración de la información de diversas áreas de negocio, capacidad de análisis, mejora los indicadores financieros, desarrollo laboral de los promotores del proyecto (Kaplan y Norton, 1992).

Otorgar a las empresas un equilibrio, entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y otro entre el equilibrio de los indicadores financieros y no financieros (Kaplan y Norton, 1992).

En la estructuración de indicadores del BSC – CMI, otro beneficio es el desarrollo de un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante. El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener “feedback” sobre su estrategia (Kaplan y Norton, 1992).

La clasificación y actualización de la estrategia, comunicación de la estrategia a toda la organización, alineación de los objetivos personales y las unidades del negocio, identifica y alinea las iniciativas estratégicas, vincula los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales, alinea las revisiones operativas y estratégicas, obtiene “feedback” para aprender sobre la estrategia y mejorarla (Kaplan y Norton, 1992).

Ilustración 2



Kaplan y Norton (1992) Cuadro de Mando Integral

Como conclusión podemos decir, que para lograr con éxito un sistema de medición en una empresa, los ejecutivos de la misma deben ser los primeros en motivar a los trabajadores, para esto la comunicación debe reinar y ser el centro de expresar las iniciativas y las acciones que lograrán la consecución de los objetivos planteados (Kaplan y Norton, 1992, p.39).

Un BSC - CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, un BSC - CMI exitoso es aquel que denota mejora continua constante (Kaplan y Norton, 1992, p.39).

Ilustración 3



Kaplan y David Norton (1992) Feedback y formación estratégicos.

2.2.4 Indicadores

Un indicador es un elemento que se utiliza para indicar como su palabra lo indica o señalar algo. Un indicador puede ser tanto concreto como abstracto, una señal, un presentimiento, una sensación o un objeto u elemento de la vida real (Definición ABC, 2008, párr.2).

Los indicadores tienen como principal función señalar datos, fenómenos, procedimientos a seguir, situaciones específicas. Los indicadores pueden guiarnos a su vez a otro tipo de indicadores básicos que pueden desembocar en indicadores más evidentes o más complejos dependiendo del caso (Definición ABC, 2008, párr.3).

Los indicadores son herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos de impactos, son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso de metas establecidas. Los indicadores, facilitan el reparto de materiales, produciendo, productos y objetivos, con una serie estadística que relacionan entre sí, la causa y efecto que intervienen en el proceso, su transformación y los resultados del mismo (Definición ABC, 2008, párr.4).

Los indicadores deben ser específicos y claros, es decir, estar vinculados con los fenómenos económicos, sociales, culturales o de otra naturaleza sobre los que se pretende actuar; por lo anterior expuesto, es importante contar con objetivos y metas bien definidas, para poder evaluar qué tan cerca o lejos nos encontramos de los mismos y proceder a la toma de decisiones pertinentes (Definición ABC, 2008, párr.4).

Los indicadores, deben mostrarse especificando la meta u objetivo a que se vinculan y la política a la que se pretende dar seguimiento, para cumplirlas se recomienda que los indicadores sean pocos y explícitos, de tal forma que su nombre sea suficiente para entender, debe estar disponibles para varios años, con el fin de que se pueda observar el comportamiento del fenómeno a través del tiempo (Urbanismo y Transporte,2014, párr 2).

Por lo anterior, es importante que el indicador sea confiable, exacto en cuanto a su metodología de cálculo y consistente, permitiendo expresar el mismo mensaje o producir la misma conclusión si la medición es llevada a cabo con diferentes herramientas, por distintas personas, en similares circunstancias (Urbanismo y Transporte,2014, párr 3).

La recolección de la información del indicador permita construir el mismo indicador de la misma manera y bajo condiciones similares, año tras año, de modo que las comparaciones sean válidas; la utilidad primordial de los indicadores es en dar seguimiento y predecir tendencias de la situación actual de lo que se requiere medir, así como para valorar el desempeño encaminado a lograr las metas y objetivos fijados en cada uno de los ámbitos de acción en los diferentes procesos de una organización (Urbanismo y Transporte,2014, párr 3).

En cuanto a los criterios más importantes utilizados para la definición de los indicadores propuestos se destacan:

- Relevancia: los indicadores deben proporcionar resultados significativos sobre lo que es importante para el logro del objetivo.
- Pertinencia: medir efectivamente las metas y objetivos de la unidad y de la institución.
- Confiabilidad: al proporcionar datos confiables y concretos o específicos, así como suficientes y demostrables.
- Oportunidad: sus resultados deben presentarse en forma oportuna, de manera que retroalimenten la gestión.
- Orientados a la acción: indican como actuar facilitando así la toma de decisiones.
- Equilibrio: existe un equilibrio entre indicadores de actuación o impulsores, las cuales miden el desempeño en los procesos que permitan alcanzar el objetivo, y los indicadores de resultados, que miden los factores obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Comprensibilidad: deben ser fáciles de usar e interpretar.
- Integración: interconexión de unos con otros para medir integralmente el desempeño.
- Independencia: medir lo controlable.

- Costo razonable: su proceso de construcción, recolección y registro debe ser adecuado a las posibilidades financieras de las instituciones.

En general, el establecimiento de cada indicador se ha efectuado mediante los siguientes pasos, manteniendo como premisas, la estrategia y la planificación:

1.- Definición del objetivo del indicador: puntualiza cuál es el objetivo buscado según lo que plantea la estrategia.

2.- Determinación de variables críticas: comprende el establecimiento de variables que son indicativas del éxito de lo que se pretende lograr.

3.- Formulación de Indicadores asociados a las variables críticas: formular los indicadores adecuados para cada variable crítica, bajo los conceptos de efectividad, eficacia, eficiencia, calidad y productividad.

Desarrollo del perfil de los indicadores

Sumado a la determinación de objetivos y variables críticas en los que se fundamentan los indicadores formulados, el perfil de cada indicador establecerá la fuente de información, frecuencia de medición y responsables de su elaboración, seguimiento y control, así como los rangos permisibles como sistema de alerta para el control de la gestión y la toma de decisiones.

Establecer el perfil de cada indicador involucra de manera general la determinación de los aspectos que se indican a continuación en la tabla.

DATOS BÁSICOS	
Nombre Corto	Descripción resumida de lo que medirá
Tipo de indicador	Según su naturaleza conceptual (efectividad, eficacia, eficiencia, calidad, productividad, etc).
Estructura	Fórmula de cálculo del indicador
Descripción	- Finalidad. Por qué medirlo. - Necesidad de gerenciar el indicador. - Importancia o impacto.
Fuente	Fuente de la información
Comportamiento al logro	Tendencia considerada como positiva (valores esperados, criterio de comparación). Ejemplos: al aumento; a la disminución.
Frecuencia	Diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral o anual.
Unidad de medición	Ejemplos: días; Bs.; %; Tn; etc.
RESPONSABLES	
Elaboración del indicador	Responsable(s) de la elaboración del indicador
Meta	Responsable(s) de fijar la meta
Logro	Responsable(s) de lograr la meta y tomar acciones preventivas y/o correctivas en caso de desviaciones
Seguimiento y control	Responsable(s) del seguimiento y control del indicador
SISTEMA DE ALERTA	
Rango Permissible (Límites definidos por el usuario)	Zona Verde: Ejemplo: menor ó igual a 10 % respecto a la meta Zona Amarilla: Ejemplo: entre 11 y 20 % por debajo de la meta. Rango de alerta temprana. Requiere el registro de acciones preventivas
Rango no permissible	Zona roja: Ejemplo: más del 20% por debajo de la meta. Amerita acciones correctivas

Por otra parte, también es importante la fijación de metas retadoras, para asegurar el avance en la ejecución de las estrategias y que fomenten a su vez el crecimiento de la organización.

2.2.5 Perspectivas según Kaplan y Norton (1992)

A pesar de que son cuatro las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC - CMI, no pueden estar necesariamente las cuatro perspectivas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a todas las empresas sean nacionales o extranjeras (Kaplan y Norton, 1992, p.30).

a) Perspectiva Financiera: En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas (Kaplan y Norton, 1992, p.30).

Esta parte del BSC – CMI se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad, estos son algunos indicadores frecuentemente utilizados son (Kaplan y Norton, 1992, p.30):

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

(En la mayoría de los casos). Podemos definir que los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera (Kaplan y Norton, 1992, p.30).

El objetivo financiero en la fase de crecimiento se enfatiza en el incremento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos

clientes, el sostenimiento pondrá énfasis en los indicadores financieros tradicionales, análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado; todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado (Kaplan y Norton, 1992, p.30).

Si nos referimos al concepto de valor económico agregado más conocido como EVA por sus siglas en inglés, es una herramienta financiera que podríamos definir como el importe que queda, una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Podemos concluir que el EVA es el resultado obtenido una vez que se han cubierto todos los gastos y satisfechos una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas (Kaplan y Norton, 1992, p.31).

b) Perspectiva del cliente: En toda empresa es necesario crear clientes fieles y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios (Kaplan y Norton, 1992, p.31).

La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo, permite que las empresas evalúen los indicadores clave, sobre los clientes como la satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad; con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. Esta perspectiva del cliente permite a los ejecutivos articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que dará como resultado el rendimiento financiero futuro (Kaplan y Norton, 1992, p.31).

El punto más fuerte de los enfoques modernos de la gestión, es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus

requerimientos en todo momento esto es el concepto central del marketing, si no escuchamos la necesidad de los clientes, difícilmente una empresa podrá tener éxito en el futuro. En conclusión, podemos decir que todas las perspectivas tienen una conexión entre sí, para cubrir una de ellas, debe estar cubierta la anterior, como ejemplo podemos citar: Para cubrir las expectativas de los accionistas, se debe cubrir las de los consumidores que son los que generan las ganancias (Kaplan y Norton, 1992, p.32).

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado, considerando a un grupo de consumidores y clientes que responden de forma similar o con diferentes deseos, preferencias de compra o de estilo de uso de productos, en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores de la empresa, para la perspectiva del cliente (Kaplan y Norton, 1992, p.32).

c) Perspectiva interna: También llamada perspectiva de procesos; para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida y vienen a ser la cadena de valor de las empresas. Esta perspectiva permite a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, si se cumplen o no con los productos o servicios de acuerdo a los requerimientos del cliente. Para lograr esta perspectiva, las empresas deben tener bien claro los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente (Kaplan y Norton, 1992, p.32).

Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos claves a través de la cadena de valor. Kaplan & Norton distinguen cuatro tipos de procesos: a).

Procesos de Operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos, b). Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes, c). Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia, d). Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad: Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad, e) Higiene y Responsabilidad Social Corporativa (Kaplan y Norton, 1992, p.33).

Se concluye que la evaluación interna son procesos sistemáticos de recolección y análisis de la información, destinados a describir la realidad y emitir juicios de valor sobre la adecuación a un patrón o criterio de referencia establecido como base para la toma de decisiones. Se les recomienda a los empresarios que se defina claramente la cadena de valor de los procesos internos de la empresa, que se inicia con el proceso de innovación, factor clave, a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros (Kaplan y Norton, 1992, p.33).

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la organización, la reducción de costos y la búsqueda de la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor (Kaplan y Norton, 1992, p.34).

d). Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: definen que la perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto; desarrollando esta perspectiva las empresas tendrían (Kaplan y Norton, 1992, p.34):

1. Capacidad y competencia.
2. Sistemas de información cuyos indicadores pueden ser bases de datos estratégicos
3. Cultura, clima y motivación para el aprendizaje.

Esta perspectiva es difícil de conseguir ya que tiene que ver mucho con la cultura de mejora continua que la empresa vaya fomentando en cada uno de sus colaboradores, la inversión también es mayor, pero los resultados son excepcionales al momento de desarrollarla. Incluye tener colaboradores altamente capacitados, los cuales puedan avanzar con el crecimiento rápido de la tecnología, esta es la perspectiva del aprendizaje y crecimiento que proporcionarán alcanzar objetivos ambiciosos y prometedores de las empresas (Kaplan y Norton, 1992, p.34).

El BSC - CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, tomando en cuenta al personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1992, p.34)

Las capacidades de los empleados:

- La satisfacción del empleado.
- La retención del empleado.
- La productividad del empleado.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

La perspectiva del BSC - CMI aprendizaje-crecimiento, es vital el rol potencial humano, considerando que solo habrá aprendizaje real cuando haya aplicación real, con una dotación permanente de conocimiento y comprensión de lo que se hace, para incorporar valor agregado permanente a las empresas (Kaplan y Norton, 1992, p.35).

En conclusión, el BSC- CMI permite a la organización medir los resultados financieros, la satisfacción de los clientes, la eficiencia de las operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva en el negocio (Kaplan y Norton, 1992, p.35).

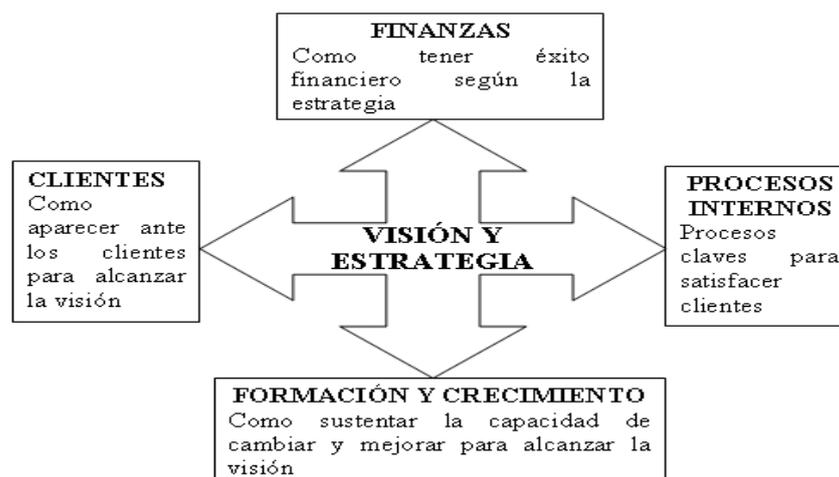


Figura 3. Kaplan y Norton (1992) Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Ilustración 4



Kaplan y Norton (1992) Relaciones causa-efecto a través de las cuatro perspectivas del BSC.

Capitulo III. La Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. en la Perspectiva del Cuadro de Mando Integral

Al revisar y analizar la información contenida en la misión, visión, políticas, valores y áreas estratégicas, se determinó la realidad de la empresa lo que nos va a permitir una fácil implementación de acuerdo a las siguientes fases: elaboración del FODA, elaboración de las perspectivas de acuerdo a la realidad, diseño e identificación de los procesos claves del área, elaboración de la matriz de procesos por indicadores, desarrollo del perfil de los indicadores, formulación de estrategias para la gestión de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A, perfil de los indicadores y la elaboración cuadro de mando Integral para la gestión de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

3.1 Matriz FODA

La elaboración de la matriz FODA contempló la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A., con base en sus recursos financieros, humanos, procesos internos, prácticas administrativas, soporte tecnológico y relación con clientes internos y externos. La misma se analizó y contempló sobre la base de lo expuesto por el jefe y ejecutivos de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

El análisis interno identifica fortalezas y debilidades. Las fortalezas comprenden aquellas características inherentes que permiten aprovechar las oportunidades que se presentan y/o enfrentan exitosamente, neutralizar o atenuar las amenazas existentes para el logro de los objetivos, propósitos, metas y fines de la unidad. Caso contrario, las debilidades presentan aquellas características que plantean incapacidad para enfrentar, neutralizar y/o atenuar las amenazas existentes y el desaprovechamiento de oportunidades.

En función de lo anterior, a través del diagnóstico interno de la empresa Agroindustrial empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A., se obtuvieron los siguientes resultados

Tabla 1

Diagnostico interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Pago de haberes y gratificación a tiempo. • Apoyo en capacitaciones con horarios flexibles. • No existe discriminación salarial por el sexo. • Se entrega herramientas y EPP a los trabajadores parcialmente. • Se brinda campañas de salud. • Cuenta con personal especializado, medicamentos e implementos ante accidentes laborales. • Equipo de trabajo conformado por jóvenes profesionales. • Trabaja parcialmente de la mano con el sindicato. • Personal con fácil adaptación al cambio. • Prevención de accidentes laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de MOF • Falta de evaluación de desempeño de todos los trabajadores. • Falta de capacitaciones. • Procedimientos, políticas y organigrama desactualizado. • Falta de motivación personal. • Falta de integración. • Falta de una asistente social. • Falta de una especialista en RRHH. • Falta de control de alcoholemia frecuente. • Falta de una buena infraestructura. • No se renueva con frecuencia los EPP. • Falta de coordinación entre áreas. • Falta de implementación de otros módulos que integren el sistema informático actual. • Apreciación histórica negativa sobre la gestión de recursos humanos. • Inadecuada distribución de personal. • Falta de compromiso laboral. • Falta de depósito de CTS, AFP y Libre Desafiliación.

Fuente: Empresa Agroindustrial Pomalca SAA

Por su parte, el análisis externo o del entorno, identifica las oportunidades que podrían estar al alcance para ser aprovechadas, así como las amenazas que podrían obstaculizar o interferir en la consecución de los objetivos, propósitos, metas y fines de la unidad. En función de ello, a través del diagnóstico externo de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A., se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 2

Diagnostico externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del valor de la acción. • Trabajar de la mano con el sindicato. • Convenios para capacitación con entidades públicas y privadas. • Personal dispuesto para la actualización de conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paralización de labores. • Baja del precio del azúcar. • Escasez del agua. • Incumplimiento de cronograma de pagos de INDECOPI. • No pago de proveedores. • Mejores ofertas laborales en la competencia. • Incertidumbre por parte de los trabajadores ante cambio de políticas. • Imposición de reclamos por los sindicatos. • Ejecución de leyes establecidas por el Estado. • Demora en la atención de requerimientos

Fuente: Empresa Agroindustrial Pomalca SAA

3.2 Matriz Estratégica para la gestión del personal de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

La elaboración de la matriz estratégica para la gestión del personal de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A., obtenida mediante el análisis interno y externo de esa unidad y la determinación de factores claves de éxito, permite posteriormente la formulación de estrategias y objetivos específicos para la gestión global de los proyectos manejados por la misma, fundamentados en el aprovechamiento de sus fortalezas, oportunidades y factores claves de éxito y considerando sus debilidades y las amenazas presentes en el entorno.

A continuación, se muestra en la tabla la matriz estratégica resultante:

Tabla 3

Matriz Estratégica (Análisis FODA)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D - O
OPORTUNIDADES	<p>Mejorar la prevención de accidentes laborales</p> <p>Retener a los trabajadores mejores calificados.</p>	<p>Brindar satisfacción a los trabajadores.</p> <p>Desarrollar un programa de capacitación intensiva.</p>
	ESTRATEGIAS F – A	ESTRATEGIAS D - A
AMENAZAS	<p>Mejorar el proceso de atención de los requerimientos</p> <p>Fortalecer la prevención de riesgos laborales.</p>	<p>Administrar eficientemente mis recursos para cumplir con lo establecido por la ley</p> <p>Optimizar el proceso de selección de personal.</p>

Fuente: Empresa Agroindustrial Pomalca SAA

Estrategias F-O. Las estrategias F-O están dirigidas a: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades que se presentan, incrementar las fortalezas para el mejor aprovechamiento de oportunidades, utilizar las fortalezas para que se presenten nuevas oportunidades.

Estrategias D-O. Las estrategias D-O están dirigidas a: Disminuir o eliminar debilidades para incrementar la capacidad de aprovechar las oportunidades que se presentan, disminuir o eliminar debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategias F-A. Las estrategias F-A están dirigidas a: Utilizar las fortalezas para enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que se sobrevengan.

Estrategias D-A. Las estrategias D-A están dirigidas a: Disminuir las debilidades para incrementar la capacidad de enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que sobrevengan.

3.3 Principales actividades de la División de Recursos Humanos.

Se identificaron las actividades clave de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A, que son: selección y contratación, administración de personal, compensaciones y beneficios, desarrollo del talento humano, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente y relaciones laborales, para lo cual detallamos una descripción por cada una.

Tabla 4

Descripción de actividades

ACTIVIDADES	DESCRIPCION
Selección y Contratación	Planificación del número de personas por área, descripción de los puestos de trabajo, selección de personal, inducción e incorporación del nuevo personal.
Administración de personal	Formalización y legalización de contratos, nómina y seguridad social, gestión de permisos, vacaciones, horas extras, retiros por enfermedad, movimiento del personal de nómina.
Compensaciones y Beneficios	Estudio de mercado, estructura salarial, bonificaciones, gratificaciones, política de incentivos, beneficios sociales.
Desarrollo del talento humano	Programas de Entrenamiento y Capacitación, planes de desarrollo y sucesión.
Seguridad, salud ocupacional y medioambiente	Medidas de seguridad, aplicación del RISST (Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo), control de residuos sólidos, emisión de CO2 y atención medica
Relaciones Laborales	Aplicación de procesos administrativos y medidas disciplinarias, custodia y actualización del file personal.

Fuente: Empresa Agroindustrial Pomalca SAA

3.4 Matriz de procesos por indicadores

Se procedió a identificar los procesos que realiza la división de recursos humanos y a su vez los principales indicadores por proceso.

Tabla 5

Procesos	INDICADORES				
Selección	Tiempo de Respuesta	Rotación de personal nuevo	Calidad de los contratos	Costos por contratación	Índice de satisfacción
Capacitación	Tiempo promedio de respuesta a los requerimientos de entrenamiento y capacitación	Total de horas de capacitación por área	Mejora en el desempeño	Costo promedio de capacitación por persona	Porcentaje de reacción favorable
Evaluación	Cumplimiento de tiempos por tipo de evaluación	Productividad de la Mano de Obra	Nivel de desempeño	Costo promedio de la evaluación	Credibilidad de las evaluaciones

Fuente: Empresa Agroindustrial Pomalca SAA

3.5 Análisis de la división de Recursos Humanos orientada a los procesos

Para poder implementar el CMI en la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A, se estudia y analiza los procedimientos que actualmente se ejecutan, se revisa la información con los responsables de la división de recursos humanos y se establece los indicadores que van a ser medidos en cada uno de los procesos a implementar en el CMI.

Cabe indicar que no existen documentos oficiales de los procedimientos aprobados por la Gerencia General, por lo que los procedimientos que se detallan a continuación son elaboración propia de los autores.

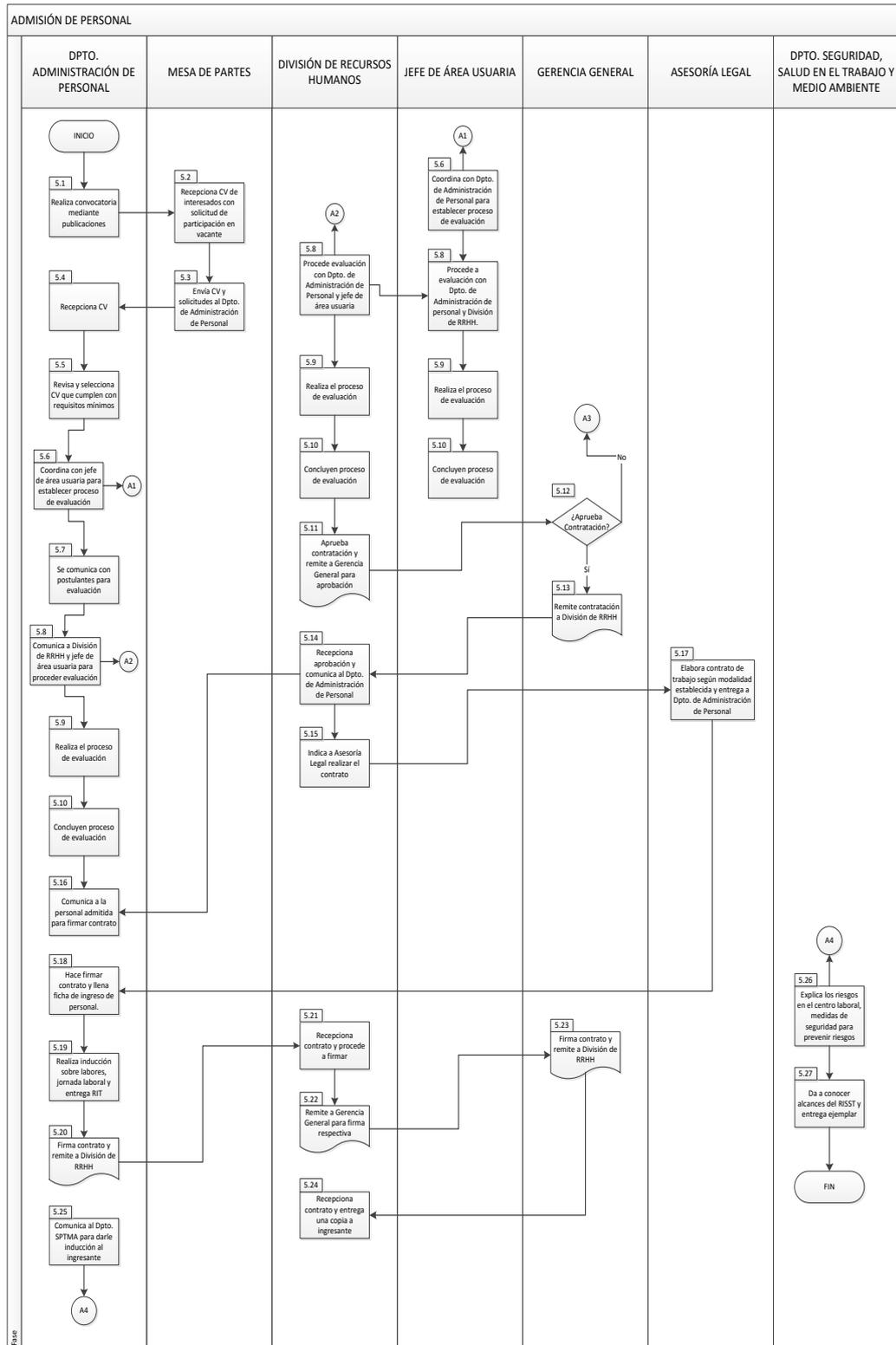
A continuación, se da a conocer la descripción de los procedimientos claves en la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A:

3.5.1 Procedimiento de admisión de personal

Este procedimiento busca encontrar al candidato adecuado que cumpla con el perfil de puesto de trabajo requerido por las diferentes áreas, iniciando desde la convocatoria hasta la inducción del personal, aplica a todas las áreas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. excepto a los puestos de Dirección y de Confianza.

Flujograma de Procedimientos de admisión de personal.

Ilustración 5



Procedimiento de admisión de personal

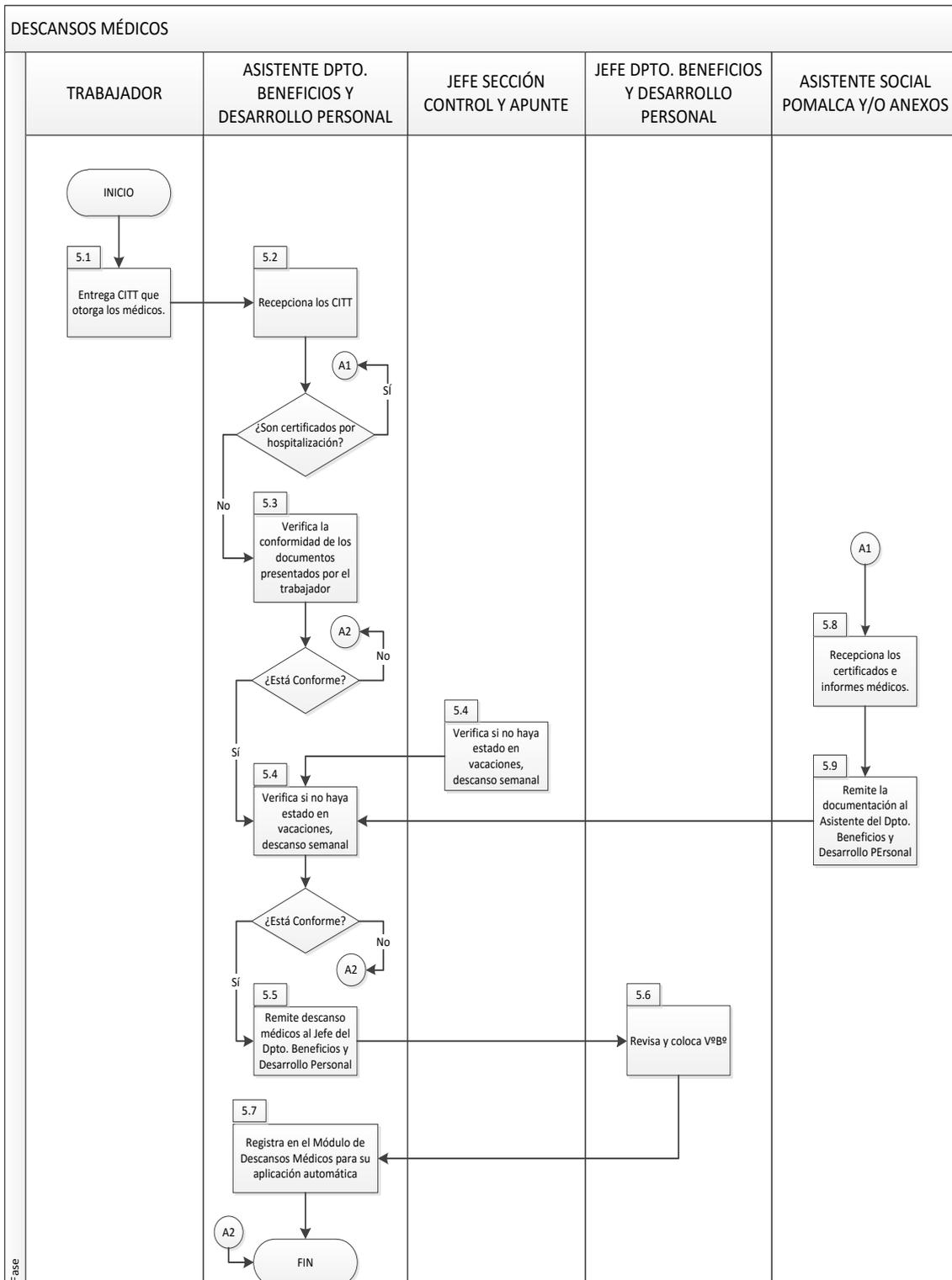
3.5.3 Procedimientos de descansos médicos

Este procedimiento se encarga establecer los pasos para la toma del descanso médico mediante la presentación del certificado médico (CITT o particular), por parte de los colaboradores estables y contratados, de manera que se establezca un control de número de días de descansos otorgados y trámite oportuno de los subsidios que correspondan ante ESSALUD, y aplica a todas las áreas y trabajadores de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

Iniciando desde la entrega del CITT que otorga el médico tratante al departamento de beneficios, concluyendo con el registro del descanso médico en el sistema para su cálculo automático en planilla.

Flujograma de procedimientos de descansos médicos

Ilustración 7



Procedimiento de descansos médicos

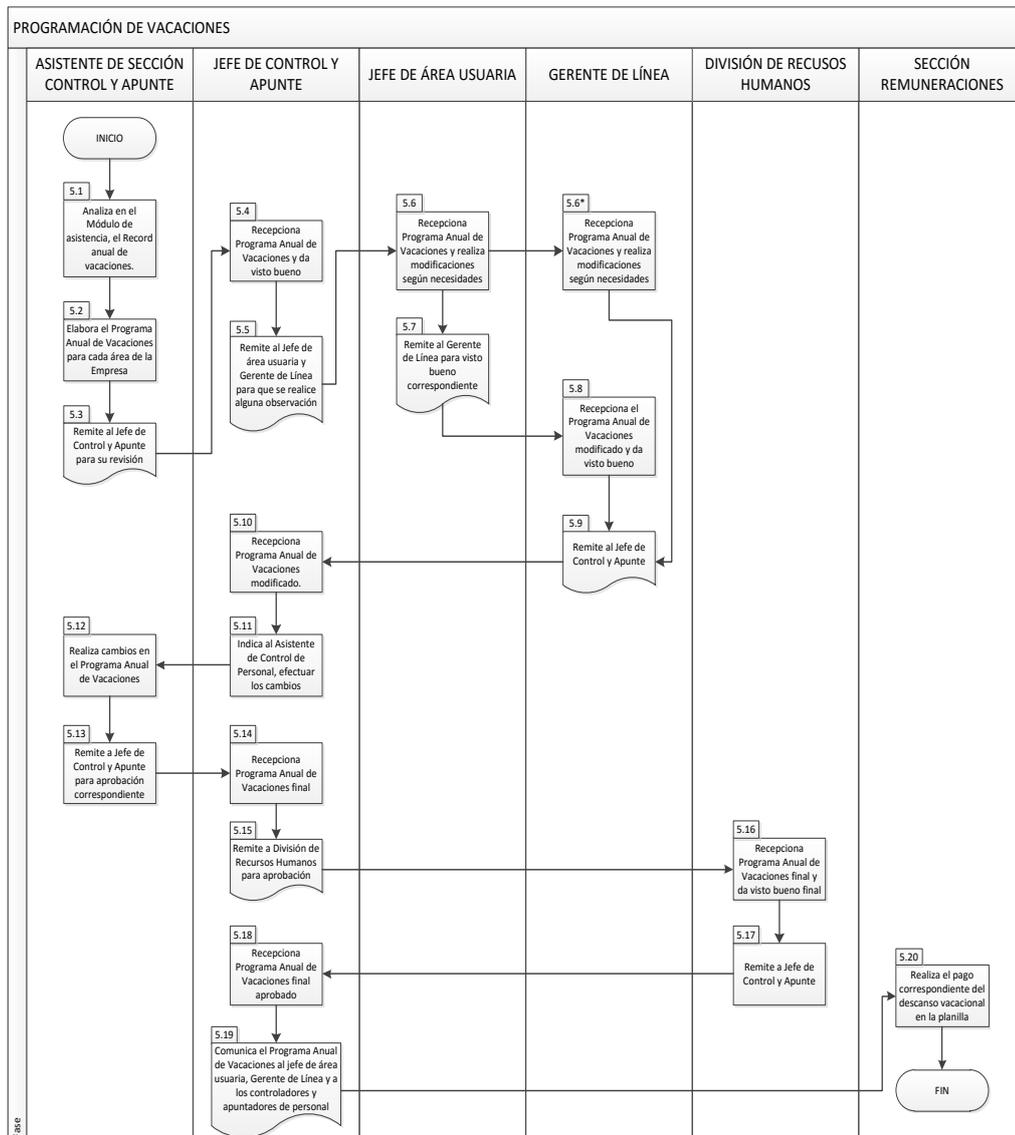
3.5.4 Procedimiento de programación de vacaciones

Este procedimiento establece los lineamientos del Proceso de Control de la Programación Anual de Vacaciones, el cual permitirá el control y fiscalización de los días vacacionales que se programen y se autoricen en cada una de las Gerencias, al personal que tiene derecho a gozarlo según lo establecido en la norma legal, aplica a todo el personal de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A., que tenga derecho al goce de vacaciones, correspondiendo a su programación de descanso físico vacacional, de acuerdo a lo que se convenga entre la jefatura y el trabajador, quienes considerarán cada una de las necesidades operativas según su programación de trabajo.

Inicia desde que la Sección Control y Apunte analiza el record anual de vacaciones de los trabajadores y finaliza con el pago correspondiente del descanso físico vacacional en la planilla.

Flujograma de procedimientos de programación de vacaciones.

Ilustración 8



Procedimiento de programación de vacaciones

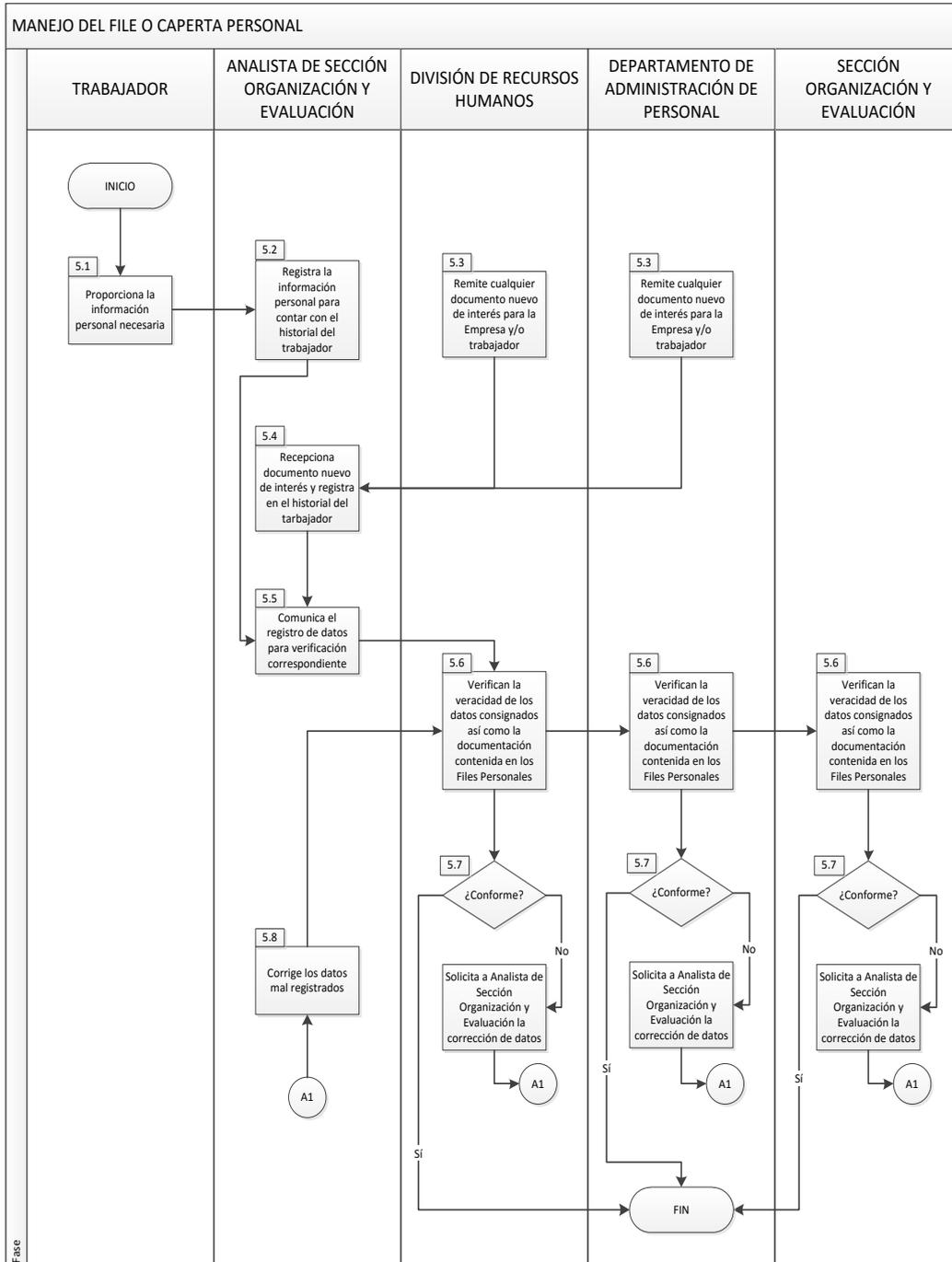
3.5.5 Procedimiento de manejo de file o carpeta personal

Este procedimiento establece las disposiciones para la clasificación, actualización, ordenamiento y archivo de documentos de orden personal y laboral, así como del registro de información, se aplica a todos los Files o Carpetas Personales de los trabajadores de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A

Inicia cuando el trabajador proporciona la información personal necesaria a la sección organización y evaluación y finaliza cuando se verifica la veracidad de los datos consignados así como la documentación contenida en los files personales.

Flujograma de procedimiento de manejo de file o carpeta personal

Ilustración 9



Procedimiento de manejo de file o carpeta personal

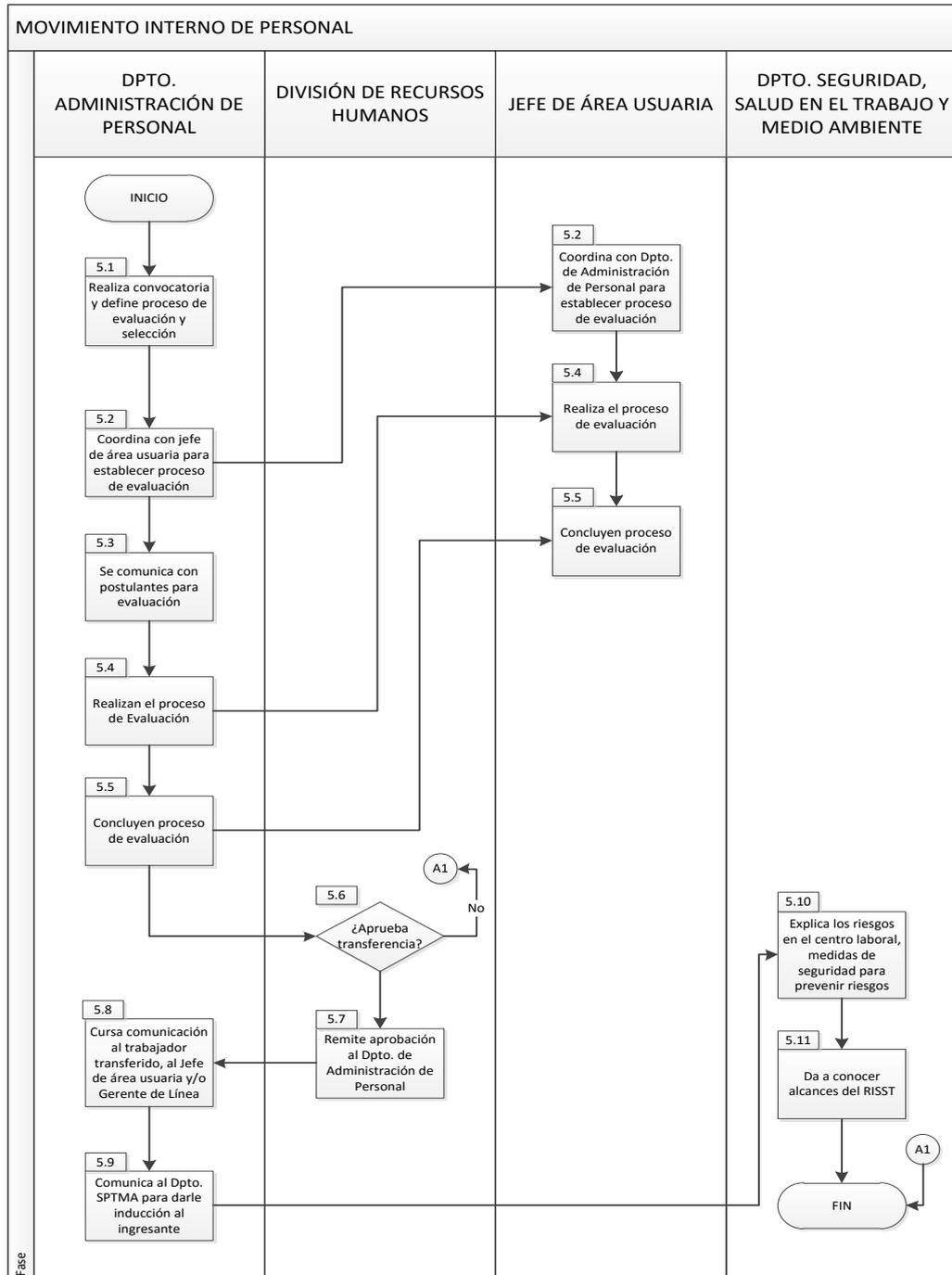
3.5.6 Procedimiento de movimiento interno de personal.

Este procedimiento establece los pasos a seguir para el movimiento interno de personal, con el fin de garantizar una gestión ordenada y eficiente del mismo, identificando las habilidades y competencias del transferido, aplica a todas las áreas de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. excepto a los puestos de Dirección y de Confianza.

Inicia cuando el departamento de administración de personal realiza una convocatoria interna y define el proceso de evaluación y selección y finaliza con la inducción del personal transferido.

Flujograma de procedimiento de movimiento interno de personal:

Ilustración 10



Procedimiento de movimiento interno de personal

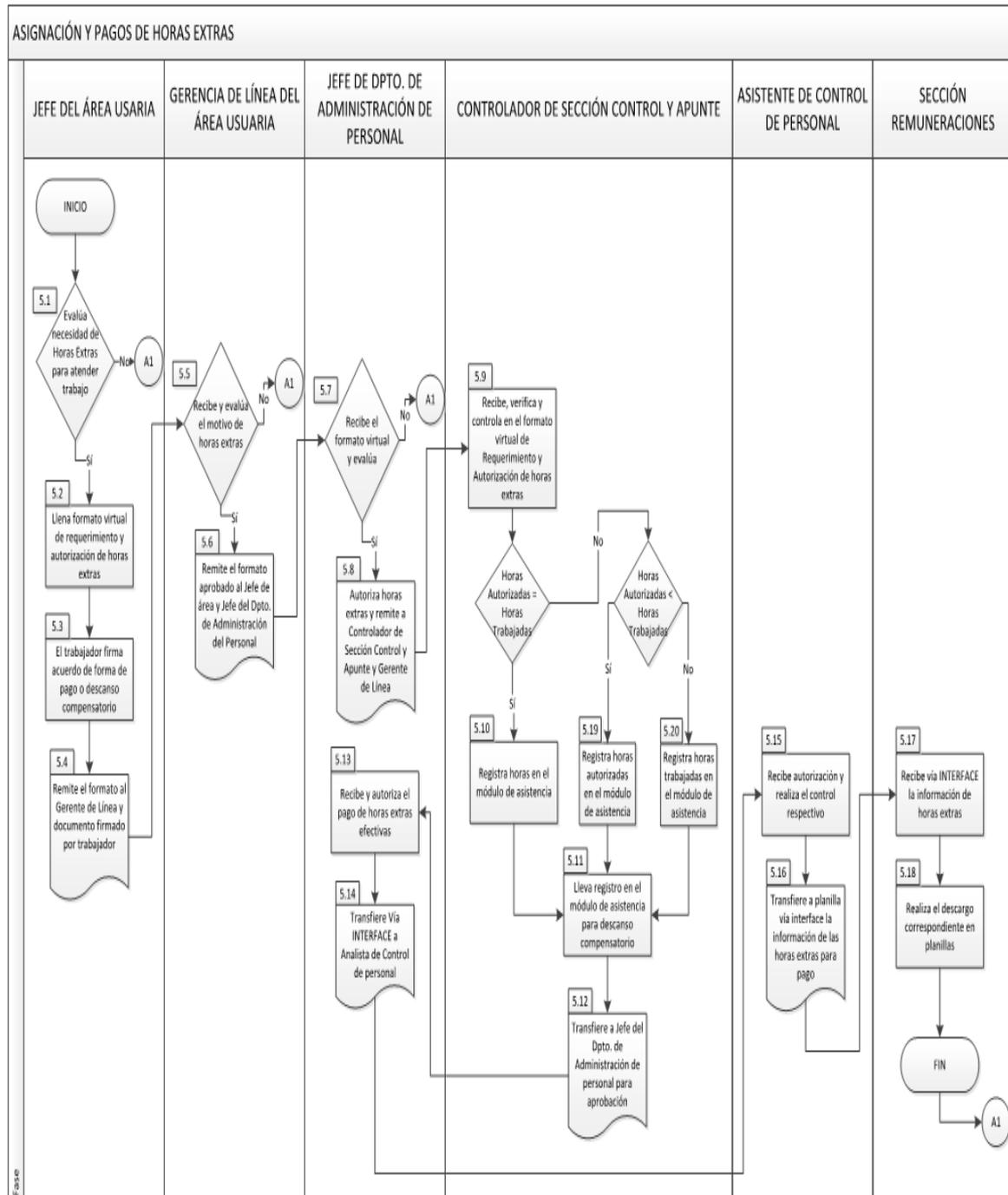
3.5.7 Procedimiento de asignación y pagos de Horas Extras

Este procedimiento establece normas de control de las horas extras laboradas por el personal, a efecto de realizar el pago o compensación de horas correspondientes, aplica a todos los trabajadores de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A., (Estables o Contratados) con las excepciones personal de confianza y directivos.

Inicia cuando el jefe de área evalúa la necesidad de horas extras para atender trabajos de emergencia y finaliza con el cálculo para el pago correspondiente en planilla.

Flujograma de procedimiento de asignación y pagos de Horas Extras:

Ilustración 11



Procedimiento de asignación y pagos de horas extras

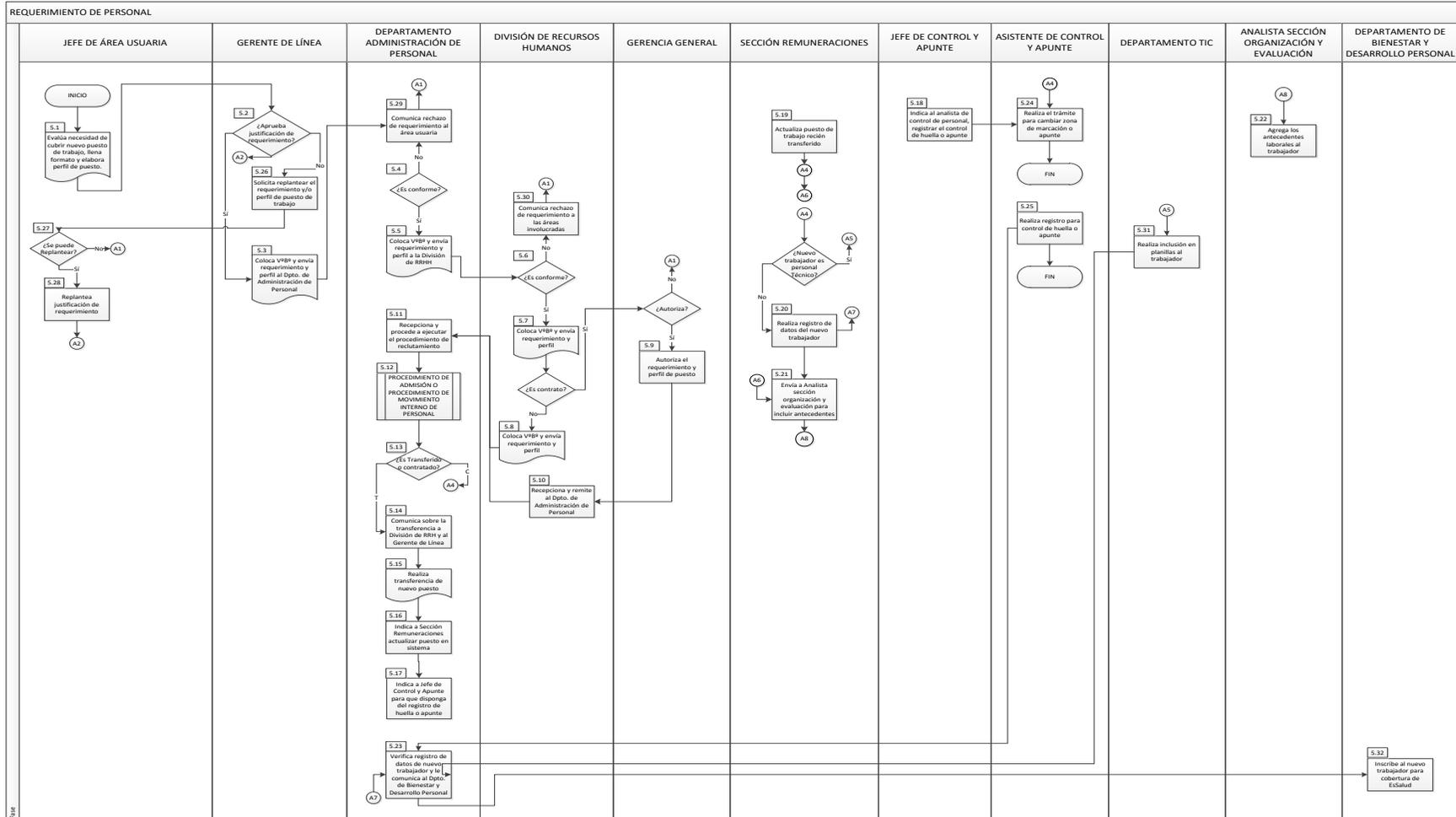
3.5.8 Procedimiento de requerimiento de personal

Este procedimiento define las actividades que se deben realizar para el procedimiento de requerimiento de personal, de acuerdo al perfil de los cargos aplica a todas las áreas de la empresa.

Inicia cuando el jefe del área usuaria evalúa la necesidad de cubrir nuevo puesto de trabajo, llenando el formato y elaborando el perfil del puesto y finaliza con el registro del trabajador en el sistema para el control de huella o parte de apuntación.

Flujograma de procedimiento de requerimiento de personal

Ilustración 12



Procedimiento de requerimiento de personal

3.6. Resumen del Diagnóstico de la división de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

PRINCIPALES FORTALEZAS ENCONTRADAS	PRINCIPALES PROBLEMAS ENCONTRADOS
Pago de haberes y gratificación a tiempo.	Falta de evaluación de desempeño de todos los trabajadores.
No existe discriminación salarial por el sexo.	Falta de capacitaciones.
Se brinda campañas de salud.	Procedimientos, políticas y organigrama desactualizado.
Equipo de trabajo conformado por jóvenes profesionales.	Falta de motivación personal.
Trabajar parcialmente de la mano con el sindicato.	No se renueva con frecuencia los EPP.
	Falta de depósito de CTS, AFP y Libre Desafiliación.

Capítulo IV. Propuesta de objetivos, mapa estratégico e indicadores para la división de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca

4.1 Objetivos Estratégicos por Perspectiva

Después de haber realizado el levantamiento de información como son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de las cuales se han seleccionado las que tiene mayor importancia y se transformaron a una matriz estratégica, se ha plasmado lo que la división de Recursos Humanos quiere lograr mediante los objetivos estratégicos específicos, definidos para cada una de las cuatro perspectivas:

Tabla 6

Objetivos estratégicos específicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar paralización de labores en Fabrica y Campo. • Reducir las multas por falta de depósito de la CTS de los trabajadores. • No contraer deuda por no realizar los aportes a las AFP.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el N° de atenciones de los requerimientos de personal de otras áreas • Mejorar la satisfacción de los trabajadores con labor de riesgo brindándoles los EPP al 100% y capacitándolos en el uso. • Incrementar el N° de reclamos atendidos
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la eficiencia en el proceso de la contratación de personal. • Incluir los criterios de seguridad y salud en el trabajo en los procesos productivos de la empresa.
Formación y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la retención del personal calificado. • Mantener al personal capacitado en la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. • Mejorar la eficacia en la formación, desarrollo y aprendizaje del trabajador.

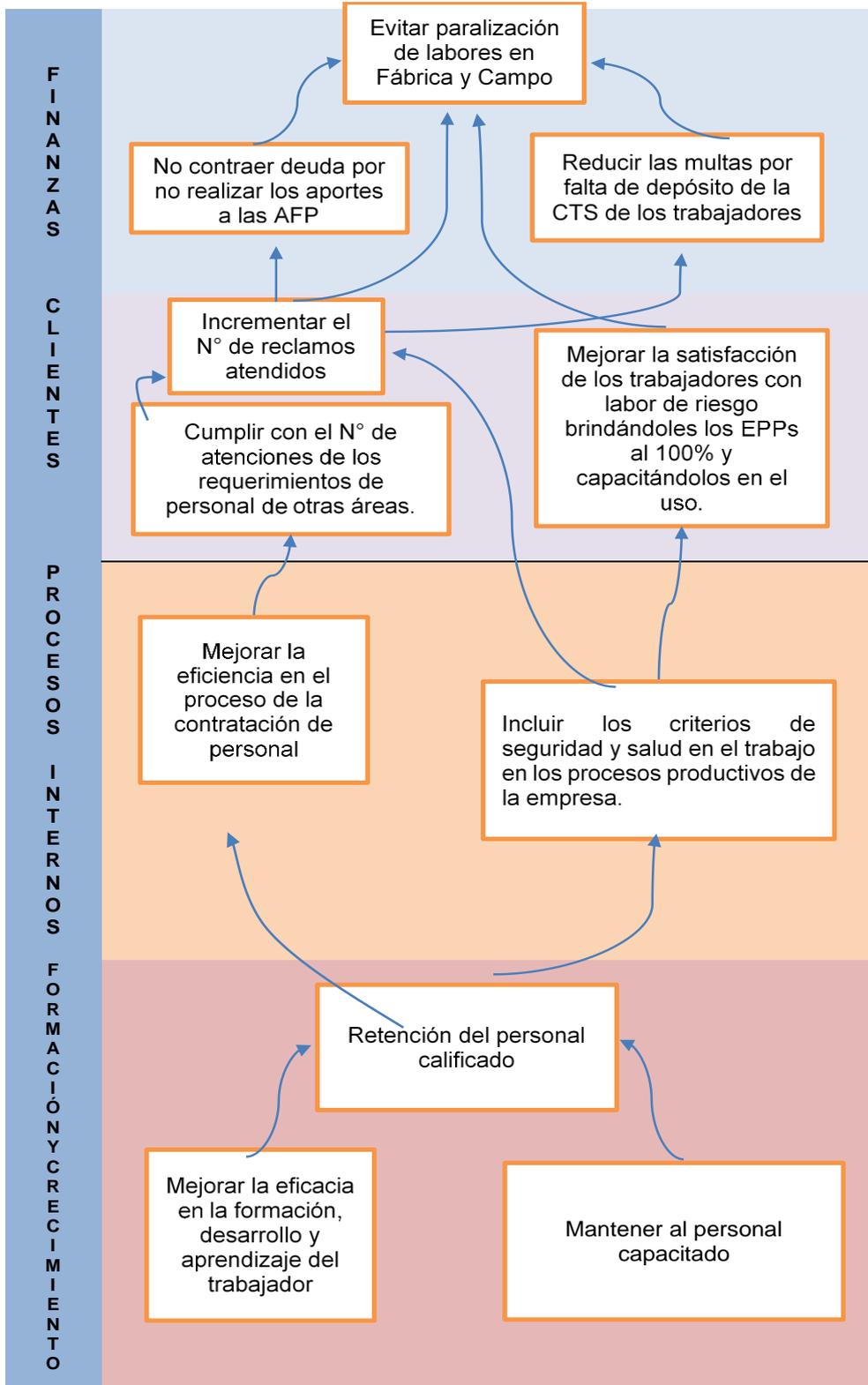
Fuente: Empresa Agroindustrial Pomalca SAA

4.2 Mapa Estratégico y Relaciones Causa Efecto para la gestión del personal de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

La formulación de objetivos estratégicos específicos y propuestas de creación de valor y sus relaciones causa-efecto, permitieron definir el mapa estratégico a ser aplicado a la gestión del personal de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A., desde las perspectivas contempladas bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Después de haber estudiado el modelo de Kaplan y Norton se entiende que las perspectivas se usan para modelos empresariales directamente para la toma de decisiones a nivel gerencial, sin embargo, es posible adaptarlo a un área específica en este caso la División de Recursos Humanos, por lo que se determinaron los objetivos estratégicos e indicadores para cada una de ellas.

Ilustración 13



Mapa de los objetivos estratégicos y relaciones de causa efecto

4.3. Perspectivas e indicadores

4.3.1 Perspectiva de Formación y Crecimiento

Esta perspectiva en base al modelo, está enfocada en la capacitación a los trabajadores, logrando que el desenvolvimiento del personal sea más eficiente, alcance sus metas y aumente la satisfacción del personal, por lo tanto, como la división de recursos humanos es la encargada del desarrollo del personal a nivel empresarial los indicadores se han elaborado basados en la información de todas las áreas de la empresa, por lo que indicadores propuestos son los siguientes:

Tabla 7

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
Mantener al personal capacitado en la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.	Índice de personal capacitado	$\frac{(N^{\circ} \text{ de trab capacitados})}{\text{Total de trabajadores}} * 100$	Anual
Mejorar la retención del personal calificado	Índice de bajas no deseadas durante los doce meses	$\frac{N^{\circ} \text{ de personal dado de baja}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$	Mensual
Mejorar la eficacia en la formación, desarrollo y aprendizaje del trabajador.	Porcentaje de evaluaciones de desempeño aprobadas	$\frac{N^{\circ} \text{ eval. de desempeño aprobadas}}{N^{\circ} \text{ de evaluados}} * 100$	Mensual

Fuente: Empresa Agroindustrial Pomalca SAA

- **Índice de personal capacitado:**

Este indicador nos permitirá conocer el porcentaje del personal que ha sido capacitado con el resultado se podrá incidir en capacitar a las áreas con menor número de capacitaciones, para esto la división de Recursos Humanos deberá elaborar e implementar un plan de capacitación anual que abarque a todo el personal de la empresa de acuerdo al perfil del puesto y las necesidades de cada área. Para la elaboración de la formula se necesitará el número de trabajadores capacitados y el total de trabajadores de la empresa.

- **Índice de bajas no deseadas durante los doce meses:**

Este indicador nos permitirá conocer el porcentaje de las bajas no deseadas en un periodo de 12 meses; para esto la división de Recursos Humanos deberá implementar un plan de retención de personal que contemple incentivos, mejora del clima laboral, entre otros, todo esto para evitar bajas que son importantes en puestos claves o con gran potencial para la organización y así evitar futuros sobre costos en reemplazos por nuevos procesos de selección y contratación de personal y capacitaciones. Para la elaboración de la formula se necesitará el número de personal dado de baja y el total de trabajadores.

- **Porcentaje de evaluaciones del desempeño aprobadas**

Este indicador nos permitirá conocer el porcentaje de evaluaciones de desempeño aprobadas y así mejorar la eficacia, desarrollo y aprendizaje del personal. La división de Recursos Humanos podrá identificar a los empleados que necesitan capacitación, los que tienen potencial para ser ascendidos y los temas en los que se necesitan reforzar; para esto la división de Recursos Humanos deberá realizar evaluaciones de desempeño a todos los niveles de trabajadores exceptuando directivos. Para la elaboración de la

formula se necesitará el Número de evaluaciones de desempeño aprobadas y el total de número de personas evaluadas.

4.3.2 Perspectiva Procesos Internos

Esta perspectiva en base al modelo, está direccionada en identificar los procesos claves de la empresa y optimizar el desempeño de la empresa, por lo tanto, si el presente trabajo seria a nivel empresarial, tendríamos indicadores de calidad, de productividad y de innovación; en este caso al estar centrado en la división de Recursos Humanos se consideraron los procesos del área, por lo que indicadores propuestos son los siguientes:

Tabla 8

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO	INDICADOR	FÒRMULA	FRECUENCIA
Mejorar la eficiencia en el proceso de la contratación de personal	Promedio de duración en proceso de contratación	$\frac{\sum \text{duración por contratación}}{\text{N}^\circ \text{ de contrataciones}}$	Anual
Incluir los criterios de seguridad y salud en el trabajo en los procesos productivos de la empresa.	Índice de procesos con criterio de seguridad y salud en el trabajo.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ procesos con criterio de seguridad}}{\text{N}^\circ \text{ total de procesos}} * 100$	Semestral

Fuente: Empresa Agroindustrial Pomalca SAA

- **Promedio de duración en proceso de contratación:**

Este indicador nos permitirá medir el tiempo promedio que dura un proceso de contratación, para esto la división de Recursos Humanos deberá evaluar el puesto para el cual se va a realizar la contratación. Para la elaboración de la fórmula se necesitará la sumatoria de duraciones por contrataciones y Número total de contrataciones.

- **Índice de procesos con criterio de seguridad y salud en el trabajo:**

Este indicador nos permitirá conocer el porcentaje de procesos productivos de campo y fábrica donde se ha contemplado los riesgos de seguridad y las medidas de prevención a tomar, para esto la división de Recursos Humanos deberá identificar los procesos que no cuentan con el criterio de seguridad y salud en el trabajo y coordinar con el área encargada para realizar un análisis y establecer las mejoras y posteriormente controlar que se cumpla. Para la elaboración de la fórmula se necesitará el N° de Procesos con criterio de seguridad y Número total de procesos.

4.3.3 Perspectiva Clientes

Según el modelo, esta perspectiva, está centrada en cómo percibe el cliente a la empresa, por lo expuesto, si el presente trabajo sería a nivel empresarial, tendríamos indicadores de volumen de clientes, rentabilidad del cliente, inversiones realizadas en Marketing; en este caso al estar enfocado a la división de Recursos Humanos nuestros clientes son los trabajadores, por lo que indicadores propuestos son los siguientes:

Tabla 9

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO	INDICADOR	FÒRMULA	FRECUENCIA
Cumplir con el N° de atenciones de los requerimientos de personal de otras áreas.	Índice de satisfacción en la atención de requerimientos	$\frac{N^{\circ} \text{ de requerimientos atendidos}}{N^{\circ} \text{ de requerimientos solicitados}} * 100$	Anual
Mejorar la satisfacción de los trabajadores con labor de riesgo brindándoles los EPPs al 100% y capacitándolos en el uso.	% de trabajadores que recibieron EPPs y capacitación de uso	$\frac{N^{\circ} \text{ trab con EPPs y capacitación}}{\text{Total de trab con labor de riesgo}} * 100$	Anual
Incrementar el N° de reclamos atendidos	Índice de reclamos atendidos	$\frac{N^{\circ} \text{ de reclamos atendidos}}{N^{\circ} \text{ total de reclamos}} * 100$	Mensual

Fuente: Empresa Agroindustrial Pomalca SAA

- **Índice de satisfacción en la atención de requerimientos:**

Este indicador nos permitirá medir el número de requerimientos de personal de diferentes áreas atendidos por la División de Recursos Humanos, esto ayudará a que se cubran los puestos vacantes, logrando que las jefaturas solicitantes cumplan con sus objetivos trazados. Para la elaboración de la formula se necesitará el número de requerimientos solicitados y el número de requerimientos atendidos.

- **% de trabajadores que recibieron EPPs y capacitación de uso:**

Este indicador nos señalará si el 100% de los trabajadores con labores de riesgo recibieron sus Equipos de Protección Personal y si fueron capacitados para usarlos adecuadamente, para lo cual la división de Recursos Humanos deberá controlar el uso adecuado de los Equipos de Protección Personal realizando visitas inopinadas a las áreas de fábrica y campo, estableciendo medidas disciplinarias al personal que no cumpla, de esa manera tendrá un buen y mejor control de la seguridad de sus trabajadores, evitando accidentes laborales y posibles multas de la entidad fiscalizadora de trabajo. Para la elaboración de la formula se tomará en cuenta el número de trabajadores con EPPs y capacitados y número total de trabajadores con labor de riesgo.

- **Índice de reclamos atendidos:**

Este indicador nos mostrará el porcentaje de reclamos por parte de los trabajadores que atiende la División de Recursos Humanos, esto permitirá mejorar el clima laboral, además de evaluar el trabajo desarrollado por el equipo de Recursos Humanos. Para la

elaboración de la formula se necesitará el número de reclamos atendidos y el número total de reclamos.

4.3.4 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera según el cuadro de mando integral, está enfocada en crear valor para los accionistas y a través de indicadores les permita medir el rendimiento y hacer que la empresa sea sostenible en el tiempo, por lo expuesto, si el presente trabajo seria a nivel empresarial, tendríamos indicadores de liquidez, flujo de caja y precio de la acción, en este caso al estar enfocado a la división de Recursos Humanos los indicadores propuestos son los siguientes:

Tabla 10

OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA
Reducir las multas por falta de depósito de la CTS de los trabajadores	Importe en multas por no depósito de CTS.	$50 \times 3,950.00 \text{ (UIT)}$	Semestral
Evitar paralización de labores en Fabrica y Campo	Costo por paralización de labores.	$(\text{Precio bolsa}) \times (\text{N}^\circ \text{ bolsas} \times \text{día}) \times (\text{Días en paralización})$	Semestral
No contraer deuda por no realizar los aportes a las AFP	Costo por intereses en deuda real por AFP	$(\text{Importe dejado de aportar AFP}) \times \text{Interes}$	Mensual

Fuente: Empresa Agroindustrial Pomalca SAA

- **Importe en multas por no depósito de CTS:**

Este indicador nos permitirá tener conocimiento del importe de la multa que acarrea el no depósito de la CTS en las fechas que establece la Ley, por lo tanto, la División de Recursos Humanos deberá recomendar a la Gerencia General y al Directorio que se gestione el pago de la misma a tiempo, logrando así un buen clima laboral entre los trabajadores.

Formula:

Se ha desarrollado en base al Decreto Supremo N° 012-2013-TR donde indica que las sanciones se establecen en escalas de multas diferenciadas de acuerdo al tipo de empresa según el tipo de infracción, considerando el número de trabajadores y la UIT del año activo.

Por lo expuesto según la información obtenida por la división de recursos humanos la empresa agroindustrial Pomalca tiene en su nómina a más de 1000 trabajadores, la gravedad de la infracción estaría calificada como Grave, siendo multada con 50 UIT y el valor de la UIT para el año 2016 era de 3,950.00 Nuevos Soles.

- **Costo por paralización de labores:**

Este indicador nos indica a cuánto asciende la pérdida de producción de azúcar por los días dejados de laborar por parte del personal de fábrica y campo; pérdidas que en paralizaciones pasadas han sido muy elevadas, por lo que para evitar estas pérdidas por paralizaciones de labores la división de Recursos Humanos debe de implementar programas de acercamiento a los trabajadores que fortalezcan el buen clima laboral, atendiendo sus diferentes reclamos. Para la elaboración

de la formula se tuvo en cuenta el precio de la bolsa de azúcar y el número de bolsa que produce la empresa por día.

- **Costo por intereses en deuda real por AFP:**

Este indicador nos permite conocer a la actualidad la deuda que la empresa tiene con las diferentes AFPs a las que están afiliados sus trabajadores, deuda que está comprendida por el capital más los intereses mensuales, por lo tanto, la división de recursos humanos debe proponer diversas opciones a la Gerencia general y al directorio para lograr bajar la deuda de los años anteriores. La fórmula está compuesta por el importe dejado de aportar y la tasa de interés establecida por cada AFP.

4.3.5 Perfil de indicadores

Tabla 11

PERSPECTIVA	DATOS BASICOS						RESPONSABLES			
	Nombre	Tipo de indicador	Estructura	Descripción	Frecuencia	Unidad de medición	Elaboración del indicador	Meta	Logro	Seguimiento y control
FINANCIERA	Importe en multas por no depósito de CTS.	Resultados	50 x 3,950.00 (UIT)	Permitirá no contraer multas por el no depósito de CTS.	Semestral	Soles	Jefe de RR.HH.	Jefe de RR.HH.	Adm. de Personal	Adm. de Personal
	Costo por paralización de labores.	Resultados	(Precio bolsa) x (N° bolsas x día) x (Días en paralización)	Permitirá conocer la pérdida económica que genera una paralización de labores.	Semestral	Soles	Jefe de RR.HH.	Jefe de RR.HH.	Adm. de Personal	Adm. de Personal
	Costo por intereses en deuda real por AFP	Resultados	(Importe dejado de aportar AFP) * Interes	Permitirá conocer la deuda que la empresa tiene con las diferentes AFPs	Mensual	Soles	Jefe de RR.HH.	Jefe de RR.HH.	Adm. de Personal	Adm. de Personal
CLIENTES	Índice de satisfacción en la atención de requerimientos	Eficacia	(N° de requerimientos atendidos)/(N° de requerimientos solicitados) * 100	Permitirá conocer el porcentaje de requerimientos de personal que son atendidos.	Anual	Porcentaje	Jefe de RR.HH.	Jefe de RR.HH.	Jefe Capacitación y desarrollo	Asistente Capacitación y desarrollo
	% de trabajadores que recibieron EPPs y capacitación de uso	Eficacia	(N° trab con EPPs y capacitación)/(Total de trab con labor de riesgo) * 100	Permitirá conocer el porcentaje de trabajadores con EPPs y capacitación respectiva.	Anual	Porcentaje	jefe de Ssoma	Jefe de RR.HH.	Supervisor de Ssoma	Supervisor de Ssoma
	Índice de reclamos atendidos	Eficacia	(N° de reclamos atendidos)/(N° total de reclamos) * 100	Permitirá conocer el porcentaje de reclamos de trabajadores atendidos.	Mensual	Porcentaje	Adm. de Personal	Jefe de RR.HH.	Adm. de Personal	Adm. de Personal
PROCESOS	Promedio de duración en proceso de contratación	Eficiencia	(Σduración por contratación)/(N° de contrataciones)	Permitirá conocer el promedio que dura la contratación de un nuevo trabajador.	Anual	Tiempo	Jefe Capacitación y desarrollo	Jefe de RR.HH.	Asistente Capacitación y desarrollo	Asistente Capacitación y desarrollo
	Índice de procesos con criterio de seguridad y salud en el trabajo.	Eficacia	(N° procesos con criterio de seguridad)/(N° total de procesos) * 100	Permitirá conocer el N° de procesos productivos que han considerado el tema del seguridad y salud en el trabajo.	Semestral	Porcentaje	jefe de Ssoma	Jefe de RR.HH.	Supervisor de Ssoma	Supervisor de Ssoma
FORMACIÓN	Índice de personal capacitado	Eficacia	((N° de trab capacitados)/(Total de trab del periodo) * 100	Permitirá conocer el porcentaje de trabajadores con capacitaciones.	Anual	Porcentaje	Jefe Capacitación y desarrollo	Jefe de RR.HH.	Asistente Capacitación y desarrollo	Asistente Capacitación y desarrollo
	Índice de bajas no deseadas durante los doce meses	Eficacia	(N° de personal dado de baja)/(Total de colaboradores) * 100	Permitirá conocer el porcentaje de trabajadores que cesaron por Renuncia.	Mensual	Porcentaje	Jefe de RR.HH.	Jefe de RR.HH.	Adm. de Personal	Adm. de Personal
	Porcentaje de evaluaciones del desempeño aprobadas	Eficiencia	(N° eval. de desempeño aprobadas)/(N° de evaluados) * 100	Permitirá conocer el porcentaje de trabajadores que aprobaron en su evaluación de desempeño.	Mensual	Porcentaje	Jefe Capacitación y desarrollo	Jefe de RR.HH.	Asistente Capacitación y desarrollo	Asistente Capacitación y desarrollo

4.4. Relación de estrategias con objetivos estratégicos, objetivos de los indicadores y procedimientos por cada perspectiva

La información de indicadores vinculados al mapa estratégico obtenido, permite operacionalizar las estrategias en la gestión del personal de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. en cada una de las cuatro perspectivas.

Tabla 12

Perspectiva formación y crecimiento

ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS PARA LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECIFICOS	OBJETIVO DEL INDICADOR	PROCEDIMIENTO RELACIONADO
Desarrollar un programa de capacitación intensiva.	Mantener al personal capacitado en la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.	Medir Índice de personal capacitado	Ninguno
Retener a los trabajadores mejores calificados	Mejorar la retención del personal calificado	Medir el Índice de bajas no deseadas durante los doce meses	Procedimiento de asignación y pagos de Horas Extras Procedimiento de programación de vacaciones Procedimiento de descansos médicos
	Mejorar la eficacia en la formación, desarrollo y aprendizaje del trabajador.	Medir el % de evaluaciones del desempeño aprobadas.	Ninguno

Fuente: Empresa Agroindustrial Pomalca SAA

Tabla 13

Perspectiva procesos internos

ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS PARA LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECIFICOS	OBJETIVO DEL INDICADOR	PROCEDIMIENTO PREVIO
Optimizar el proceso de selección de personal.	Mejorar la eficiencia en el proceso de la contratación de personal	Medir el promedio de duración en el proceso de contratación	Procedimientos de admisión de personal. Procedimiento de manejo de file o carpeta personal.
Mejorar la prevención de accidentes laborales	Incluir los criterios de seguridad y salud en el trabajo en los procesos productivos de la empresa.	Medir los procesos con criterio de seguridad y salud en el trabajo.	Ninguno

Fuente: Empresa Agroindustrial Pomalca SAA

Tabla 14

Perspectiva clientes

ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS PARA LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECIFICOS	OBJETIVO DEL INDICADOR	PROCEDIMIENTO RELACIONADO
Mejorar el proceso de atención de los requerimientos	Cumplir con el N° de atenciones de los requerimientos de personal de otras áreas.	Medir el índice de satisfacción en la atención de requerimientos	Procedimiento de requerimiento de personal
Fortalecer la prevención de riesgos laborales.	Mejorar la satisfacción de los trabajadores con labor de riesgo brindándoles los EPPs al 100% y capacitándolos en el uso.	Medir el % de trabajadores que recibieron EPPs y capacitación de uso	Ninguno
Brindar satisfacción a los trabajadores.	Incrementar el N° de reclamos atendidos	Medir el índice de reclamos atendidos	Procedimiento de movimiento interno de personal.

Fuente: Empresa Agroindustrial Pomalca SAA

Tabla 15

Perspectiva financiera

ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS PARA LA MEDICIÓN DE DESEMPEÑO DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECIFICOS	OBJETIVO DEL INDICADOR	PROCEDIMIENTO
Administrar eficientemente los recursos para cumplir con lo establecido por la ley	Reducir las multas por falta de depósito de la CTS de los trabajadores	Medir el beneficio que genera depositar a tiempo la CTS.	Ninguno
	Evitar paralización de labores en Fabrica y Campo	Medir el costo por paralización de labores.	
	No contraer deuda por no realizar los aportes a las AFP	Medir el costo por intereses en deuda real por AFP	

Fuente: Empresa Agroindustrial Pomalca SAA

4.5 Cuadro de mando Integral para la gestión del personal de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

Una vez establecidos sus componentes, a continuación, se presenta el esquema del Cuadro de Mando Integral propuesto para la gestión del personal de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A., el cual agrupa: objetivos estratégicos, indicadores de gestión, fórmula y metas para cada una de las cuatro perspectivas.

Cuadro de mando

Tabla 16

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	Formula	REAL	META	Plan de Acción
FINANCIERA	Evitar paralización de labores en Fábrica y Campo	F1. Importe en multas por no depósito de CTS.	$50 \times 3,950.00 \text{ (UIT) Por Período}$	S/. 197,500.00	0	La Div. RRHH recomendará a la GG y al Directorio que se gestione el pago de la misma a tiempo, logrando así un buen clima laboral entre los trabajadores.
	No contraer deuda por no realizar los aportes a las AFP	F2. Costo por paralización de labores.	$(\text{Precio bolsa}) \times (\text{N}^\circ \text{ bolsas} \times \text{día}) \times (\text{Días en paralización})$	S/. 26,100,000.00	0	La Div. RRHH debe de implementar programas de acercamiento a los trabajadores que fortalezcan el buen clima laboral, atendiendo sus diferentes reclamos.
	Reducir las multas por falta de depósito de la CTS de los trabajadores	F3. Costo por intereses en deuda real por AFP	$(\text{Importe dejado de aportar AFP}) * \text{Interes}$	S/. 1,920.00	0	La Div. RRHH debe proponer diversas opciones a la Gerencia general y al directorio para lograr bajar la deuda de los años anteriores.
CLIENTES	Incrementar el N° de reclamos atendidos	C1. Índice de satisfacción en la atención de requerimientos	$(\text{N}^\circ \text{ de requerimientos atendidos}) / (\text{N}^\circ \text{ de requerimientos solicitados}) * 100$	46%	75%	La Div. RRHH deberá mejorar el procedimiento de atención de requerimientos de personal.
	Cumplir con el N° de atenciones de los requerimientos de personal de otras áreas.	C2. % de trabajadores que recibieron EPPs y capacitación de uso	$(\text{N}^\circ \text{ trab con EPPs y capacitación}) / (\text{Total de trab con labor de riesgo}) * 100$	57%	100%	La Div. RRHH deberá controlar el uso adecuado de los Equipos de Protección Personal realizando visitas inopinadas a las áreas de fábrica y campo, estableciendo medidas disciplinarias al personal que no cumpla, de esa manera tendrá un buen y mejor control de la seguridad de sus trabajadores, evitando accidentes laborales y posibles multas de la entidad fiscalizadora de trabajo.
	Mejorar la satisfacción de los trabajadores con labor de riesgo brindándoles los EPPs al 100% y capacitándolos en el uso.	C3. Índice de reclamos atendidos	$(\text{N}^\circ \text{ de reclamos atendidos}) / (\text{N}^\circ \text{ total de reclamos}) * 100$	87%	100%	Realizar un análisis y evaluar que reclamos se dejan de atender y cual es el motivo, para la cual se debe crear un área especializada en la atención de los diferentes reclamos y pueda realizar el seguimiento para cumplir al 100% con la atención de los mismos.
PERSONALES	Mejorar la eficiencia en el proceso de la contratación de personal	P1. Promedio de duración en proceso de contratación	$(\sum \text{duración por contratación}) / (\text{N}^\circ \text{ de contrataciones})$	12.5	10 días	La Div. RRHH deberá evaluar el puesto para el cual se va a realizar la contratación y agilizar el proceso en el tiempo requerido
	Incluir los criterios de seguridad y salud en el trabajo en los procesos productivos de la empresa	P2. Índice de procesos con criterio de seguridad y salud en el trabajo.	$(\text{N}^\circ \text{ procesos con criterio de seguridad}) / (\text{N}^\circ \text{ total de procesos}) * 100$	78%	100%	La Div. RRHH deberá identificar los procesos que no cuentan con el criterio de seguridad y salud en el trabajo y coordinar con el área encargada para realizar un análisis y establecer las mejoras y posteriormente controlar que se cumpla
FORMACIÓN Y MANTENIMIENTO	Retención del personal calificado	F1. Índice de personal capacitado	$(\text{N}^\circ \text{ de trab capacitados}) / (\text{Total de trab del @ período}) * 100$	2%	95%	La Div. RRHH deberá elaborar e implementar un plan de capacitación anual que abarque a todo el personal de la empresa de acuerdo al perfil del puesto y las necesidades de cada área.
	Mejorar la eficacia en la formación, desarrollo y aprendizaje del trabajador	F2. Índice de bajas no deseadas durante los doce meses	$(\text{N}^\circ \text{ de personal dado de baja}) / (\text{Total de colaboradores}) * 100$	1%	0	La Div. RRHH deberá implementar un plan de retención de personal que contemple incentivos, mejora del clima laboral, entre otros, todo esto para evitar bajas que son importantes en puestos claves o con gran potencial para la organización y así evitar futuros sobre costos en reemplazos por nuevos procesos de selección y contratación de personal y capacitaciones.
	Mantener al personal profesional capacitado en la	F3. Porcentaje de evaluaciones del desempeño aprobadas	$(\text{N}^\circ \text{ eval. de desempeño aprobadas}) / (\text{N}^\circ \text{ de evaluados}) * 100$	94%	100%	La Div. RRHH podrá identificar a los empleados que necesitan capacitación, los que tienen potencial para ser ascendidos y los temas en los que se necesitan reforzar; para esto la Div. RRHH deberá realizar evaluaciones de desempeño a todos los niveles de trabajadores exceptuando directivos

Tabla 16 Fuente: Empresa Agroindustrial Pomalca SAA

CONCLUSIONES

En la división de Recursos Humanos se encontró varias deficiencias en la gestión ya que no desarrolla de manera adecuada sus procesos, falta de políticas y procedimientos, no existe un manual de organización y funciones, falta de incentivos y reconocimientos a los colaboradores por los logros obtenidos, no permitiendo realizar una medición de la gestión.

Con respecto al proceso de organización de personas de la división de recursos humanos se encontró que falta integración y una adecuada coordinación entre las áreas ocasionando duplicidad de información, un doble trabajo innecesario y muchas veces no llegar a presentar la información solicitada en los plazos establecidos; otro punto es que falta cubrir puestos claves en la división como por ejemplo un profesional en servicio social o un psicólogo laboral que implementen programas sociales; además se evidenció que no existe una adecuada distribución de personal ya que hay profesionales con un perfil que no encaja en su puesto actual de trabajo, por otro lado se observó que la división cuenta con un equipo de trabajo conformado por jóvenes profesionales de fácil adaptación al cambio, además de realizar reuniones con el sindicato.

Con respecto al proceso de recompensa de personas de la división de recursos humanos se halló que el personal no está motivado por la falta de homologación de sueldos, falta de incentivos por cumplimiento de metas, por la no entrega de EPPs a todos los trabajadores que les corresponde y la renovación no se da en el periodo adecuado, no todas las áreas cuentan con una buena infraestructura y no cumplen con el depósito de la CTS, AFP y Libre desafiliación; por otro lado el pago de haberes y gratificación si se efectúa a tiempo, no existe discriminación salarial por sexo, se brinda campañas de salud además de contar con profesionales de la salud especializados para enfrentar cualquier accidente laboral.

Con respecto al proceso de desarrollo de personas de la división de recursos humanos se encontró que no se evalúa el desempeño a todos los

trabajadores sino solamente al personal contratado para renovación, asimismo no existe un programa de capacitaciones y tampoco cuenta con presupuesto, por otro lado, nos indicaron que se brinda facilidades en los horarios por temas de capacitaciones con financiamiento propio y se otorgan charlas internas de prevención de accidentes laborales.

Se establecieron metas para cada indicador, cada una con su frecuencia, las cuales se deben evaluar según el tiempo establecido (mensual, semestral y anual), hacer seguimiento y control del avance y con los resultados obtenidos determinar las acciones a ejecutar para el cumplimiento de los mismos.

Se propone el Cuadro de Mando Integral con el cual es posible determinar indicadores específicos para la división de recursos humanos, estableciendo metas que afirmen la ejecución de las estrategias, en sus cuatro perspectivas, una vez puesto en marcha este modelo funcionará independientemente del profesional que ocupe el cargo.

Para la propuesta del Cuadro de Mando Integral se han establecido los siguientes indicadores por cada perspectiva:

La Perspectiva Formación y Crecimiento tiene como indicadores, el índice de personal capacitado, el índice de bajas no deseadas durante los doce meses y el porcentaje de evaluaciones del desempeño aprobadas.

La Perspectiva Procesos Internos tiene como indicadores, el promedio de duración en proceso de contratación e índice de procesos con criterio de seguridad y salud en el trabajo.

La Perspectiva Cliente tiene como indicadores, el índice de satisfacción en la atención de requerimientos, el porcentaje de trabajadores que recibieron EPPs y capacitación de uso e índice de reclamos atendidos.

La Perspectiva Financiera tiene como indicadores, el importe en multas por no depósito de CTS, el costo por paralización de labores y el costo por intereses en deuda real por AFP.

Con la implementación del Cuadro de Mando Integral, la división de recursos humanos, podrá disponer, a través de los datos proporcionados por los indicadores, de la información oportuna de la tendencia y el comportamiento dinámico de su gestión, cuestión primordial para la toma de decisiones y el logro de los objetivos.

Se ha determinado que si es posible integrar los indicadores de las perspectivas en un cuadro de mando integral que permita controlar a la división de recursos humanos.

RECOMENDACIONES

La propuesta de la presente investigación es base para una futura investigación de un software el cual permitirá llevar un control de la división de recursos humanos y el cuadro de mando integral, permitiendo monitorear gran cantidad de información e ir conociendo el progreso de los objetivos establecidos.

Se debe aplicar la propuesta del cuadro de mando integral para la gestión del personal de la división de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. a fin de lograr una toma de decisiones precisa y promover la producción de los distintos departamentos y divisiones de la empresa, incidiendo en la retención del talento humano, motivando e incentivando al trabajador, programando capacitaciones e implementando planes de mejoramiento de clima, satisfacción laboral y gestionando el pago al 100% de los adeudos laborales.

Este trabajo de investigación servirá como base para poder emplear el desarrollo de esta herramienta en otras áreas, de manera que se lleve a cabo un mejor control y enfoque en el cumplimiento de las estrategias y metas de cada dependencia y así habrá un mayor nivel de comunicación y eficiencia a nivel de la empresa.

REFERENCIAS

- Aguilar, S. (2004). *Monografías*. Obtenido de Control de Recursos Humanos: <http://www.monografias.com/trabajos100/control-recursos-humanos/control-recursos-humanos.shtml>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=FYxjgmxValC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Aragón, L., Castaño, J., & Restrepo, L. (2009). *Gestión Del Talento Humano Por Competencias*. Pereira: Universidad Católica Popular Del Risaralda. Obtenido de <http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/49/completo.pdf?sequence=1>
- Arrobo, W. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la Empresa Cimpexa S.A.* Guayaquil: Universidad Tecnológica Equinoccial. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf
- Arroyo, Y. (2015). *La Gestión de Recursos Humanos y la Tasa de Rotación de personal en la empresa Compartamos Financiera, sucursal Trujillo1*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/1945/arroyo_amboa_yessica.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ballve, A. (2000). *Cuadro de Mando: Organizando Información para Crear Valor*. Barcelona: Ediciones Macchi. doi:9788480886710
- Bances, A. (2008). *Propuesta para la Gestión del Talento Humano y la Comunicación en Cnt Sistemas de Información S.A.* Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblios/tesis/comunicacion/tesis56.pdf>
- Chiavenato. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Atlas.
- Definición ABC. (2008). *Definición ABC*. Obtenido de Definición de Indicadores: <http://www.definicionabc.com/general/indicadores.php>

- Fanárraga, C. (2001). *Indicadores de gestión como instrumentos de medida de los factores críticos de éxito: Aplicación metodológica del Benchmarking*. Obtenido de Administración por factores: <http://www.oocities.org/es/pedronbonillo/bmk/t2f1.htm>
- Gastelo, Y. (2014). *Propuesta De Gestión Del Conocimiento Para La Empresa Fábrica De Dulces King Kong Lambayeque S.R.L.* Chiclayo: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/57/1/TL_GasteloSandovalYessica_PorrasGuerreroAlexandra.pdf
- Horna, E. (2014). *Modelos de Recursos Humanos para el Mejoramiento de Gestión de la Empresa Corporación Moresa SAC*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/2764/horna_elder.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *Cuadro de Manejo Integral*. Barcelona: Harvard Business School Pres.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business School Pres. Obtenido de <https://docs.google.com/uc?id=0B8IXnKHY1XaDMkk1NXVjS1R3UIk&export=download>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El Cuadro de mando integral; The Blanced Scoreboard*. Ediciones Gestion: Harvard Business. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Robert+Kaplan+y+David+Norton&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKewi59LXCo4TTAWhUJAKHYpDCuMQ6AEIHZAB#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando&f=false>
- Lalangui, T., & Alcalde, J. (2016). *Modelo de Evaluación del Desempeño de 360° para la Mejora de la Gestión del Recurso Humano, en la Empresa Mw Business S.A.C. de Chiclayo en el 2014*. Chiclayo: Universidad de Lambayeque. Obtenido de <http://repositorio.udl.edu.pe/bitstream/UDL/43/1/TESIS%20EVALUACI%C3%93N%20DE%20DESEMPE%C3%91O%20360.pdf>
- Llagas, K., & Hualtibamba, J. (2016). *Propuesta de un cuadro de mando integral como herramienta para mejorar la productividad de la escuela de*

postgrado de ciencias económicas de la universidad privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo 2014. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1425>

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. (Tesis de Postgrado). Universidad De Medellín. Medellín, España. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Serrano, E., & Gonzales, D. (2015). *Propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos, hotel descanso del Inca – Chiclayo, 2014*. (Tesis de Pregrado). Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/263/1/TL_SerranoChicanaAna_GonzalesNievesDiana.pdf

Terán, W., & Leal, M. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. *Cicag*, 6(1). Obtenido de <http://publicacion.es.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/483/1197>

Urbanismo y Transporte. (13 de Noviembre de 2014). *Urbanismo y Transporte*. Obtenido de Características de los indicadores de seguimiento: <http://urbanismoytransporte.com/caracteristicas-de-los-indicadores-de-seguimiento/>

ANEXO

Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
DIAGNOSTICO DE LA GESTION DE LA DIVISION DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	Organización de las personas	Diseño de puestos
		Evaluación de Desempeño
	Recompensa a las personas	Remuneración
		Prestaciones
		Incentivos
	Desarrollo a las personas	Formación
		Desarrollo
		Aprendizaje
	Retención de Personas	Higiene y Seguridad
		Relación con los sindicatos
REFERENCIA AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	Financiera	Remuneración
		Capacitaciones
	Clientes Internos	Fidelidad, retención y satisfacción de los empleados
	Procesos internos	Procesos de organización, recompensa, desarrollo y retención de personas
	Aprendizaje y Desarrollo	Capacidad y competencia de las personas
		Sistemas de información

Tabla de Consistencia del problema, objetivos, hipótesis, y variables.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
Deficiencias de la gestión de la División del recurso humano de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.	Realizar un diagnóstico de la gestión de la División de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca tomando como referencia el cuadro de mando integral.	Los procesos de la gestión de la División de Recursos Humanos en la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. son deficientes.	<p>Dependiente: Diagnóstico de la gestión de la División de Recursos Humanos de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.</p> <p>Independiente: Referencia al cuadro de mando integral.</p>

ENCUESTA LABORAL
DIVISIÓN DE RR.HH. DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.

ESTIMADO COLABORADOR:

La presente encuesta tiene el propósito de recoger información sobre la satisfacción laboral de los colaboradores de la División de RR.HH de nuestra empresa.

Agradecemos su participación, el cual se le pide responder con toda sinceridad y honestidad a c/u de las interrogantes que se le ha formulado, con el fin de analizar la situación de todas las áreas de dicho departamento.

¿En qué área de trabajo se desempeña?

¿Cuánto tiempo aproximadamente lleva laborando?

1 Sobre la División de RR.HH: ¿Se siente integrado en dicha división?

SI	NO
----	----

2 Sobre el Departamento: Se siente cómodo en dicho departamento?

SI	NO
----	----

3 ¿Percibe un buen clima laboral ?

SI	NO
----	----

4 ¿Cómo es la relación entre Ud y sus compañeros?

Buena	Especifique: _____
Regular	_____
Mala	_____

5 ¿Cómo es la relación entre Ud y su jefe?

Buena	Especifique: _____
Regular	_____
Mala	_____

6 ¿Comete errores en el trabajo?

Siempre	De vez en cuando	Raras Veces	Nunca
---------	------------------	-------------	-------

7 ¿Cómo evalua sus días de trabajo?

Dinámico	Rutinario	Estresado
----------	-----------	-----------

8 ¿Tiene alguna dificultad al momento de realizar sus funciones?

Si	Especifique: _____
No	_____

9 ¿Su puesto cuenta con un MOF?

Si	No
----	----

10 ¿Sabe cuales son sus funciones y responsabilidades?

Si	No
----	----

11 ¿Cumple con sus funciones y responsabilidades?

Siempre	Casi siempre	Una que otra	Nunca
---------	--------------	--------------	-------

12 ¿La división RR.HH. Se interesa por sus sugerencias?

Si	No	De vez en cuando
----	----	------------------

13 ¿Tiene los medios adecuados para desempeñar su labor?

SI	NO
----	----

14 ¿Cree Ud que existe el compañerismo entre todas las áreas de la división?

SI	NO
----	----

15 ¿Qué le motiva a seguir en esta empresa?

La empresa	Ascenso	Reconocimiento	Sueldo	Familia
------------	---------	----------------	--------	---------

ENTREVISTA

DIMENSION: ORGANIZACIÓN DE PERSONAS

INDICADOR: EVALUACION DE DESEMPEÑO

CARGO _____

1.- Cada que tiempo se realiza una evaluación de desempeño en la empresa? - Jefatura

2.- Quienes se encargan de la evaluación de desempeño? - Jefatura

3.- ¿Qué beneficios ofrece una evaluación de desempeño? - Jefatura

4.- ¿Qué medidas correctivas se ejecutan ante una evaluación de desempeño poco favorable?
(Jefatura)

5.- ¿Cuáles son las decisiones que se toman ante una buena evaluación de desempeño?
(Jefatura)

ENTREVISTA

DIMENSION: RECOMPENSA A LAS PERSONAS

INDICADOR: REMUNERACIÓN, PRESTACIONES E INCENTIVOS

CARGO _____

1.- Existe una estructura de sueldos definida en la Empresa?

SI NO

2.- Hace cuanto tiempo se ha realizado una categorización de sueldos?

3.- Que clase de incentivos recibe el trabajador por parte de la empresa? - Jefatura

4.- Qué tipo de remuneración reciben los trabajadores fija o variable?

5.- La remuneración se da por cargo o por persona?

6.- La RMV de la empresa es acorde a la Remuneración Mínima Vital del Estado?

7.- Los trabajadores sienten que son bien compensados?

8.- Se remunera jornada nocturna y horas extras al trabajador que lo labore?

9.- La empresa brinda beneficios sociales de acuerdo a Ley?

10.- Qué beneficios sociales otorga la empresa y cuales superan la Ley?

ENTREVISTA

DIMENSION: DESARROLLO DE PERSONAS

INDICADOR: FORMACIÓN, DESARROLLO Y APRENDIZAJE

CARGO _____

1.- La empresa brinda capacitaciones al personal? Que tipos - (Jefatura)

SI NO

2.- Cada que tiempo brinda capacitaciones - (Jefatura)

3.- A quienes está dirigida las capacitaciones y son acordes a la labor que realizan
(Jefatura)

4.- Cuanta la empresa con un presupuesto autonomo para las capacitaciones? (Jefatura)

5.- Tiene un programa anual de capacitaciones y un comité de organización?

6.- Cuales son las principales dificultades que se presentan para la ejecución de
programas de capacitación? (Jefatura)

7.- Es importante la capacitación para su empresa? (Jefatura)

8.- Según las respuestas anteriores, la capacitación es un gasto o una inversión para
su empresa? - (jefatura)

ENTREVISTA

DIMENSION: RETENCION DE PERSONAS

INDICADOR: HIGIENE Y SEGURIDAD

CARGO _____

1.- La empresa cuenta con un plan de seguridad e higiene y está documentado?

SI NO

¿Cuentan con personal especializado en salud ante un accidente laboral?

2.- (Jefatura)

3.- ¿Tienen los implementos y medicamentos para brindar los primeros auxilios?
(Jefatura)

4.- Tienen ubicadas las áreas de riesgo y estan debidamente señalizadas.

5.- El personal reciba una capacitación por seguridad

6.- Se les brinda implementos de seguridad según la labor?
(Jefatura)

7.- Tienen una estadística de los accidentes anualmente

8.- Brindan campañas de salud al personal? Nombre algunas
(Jefatura)

9.- La empresa tiene convenios con instituciones de salud para su personal.
(Jefatura)

ENTREVISTA

DIMENSION: RETENCION DE PERSONAS

INDICADOR: RELACION CON LOS SINDICATOS

CARGO _____

1.- La empresa cuenta con algun gremio sindical? Cuantos son?

SI NO

2.- Lo sindicatos estan reconocidos por la zona de trabajo?

3.- ¿La empresa ha aprobado convenios colectivos?

4.- ¿Cómo es el procedimiento si el sindicato quiere reunirse con la alta dirección?

5.- Qué porcentaje de trabajadores se encuentra afiliado al sindicato?

ENTREVISTA

DIMENSION: CLIENTES INTERNOS

INDICADOR:

CARGO _____

1.- Conoce del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión?

SI NO

2.- Conociendo el concepto del Cuadro de Mando Integral, ¿Considera pertinente implementar un CMI para el control de la gestión de la Div. de RR.HH.

3.- Conoce los objetivos estrategicos de su area. Mencione.

4.- Maneja indicadores para conocer y evaluar la gestión de su area. Indique

5.- Enuncia la Misión de la Div. de la RR.HH.

6.- Enuncia la Visión de la Div. de la RR.HH.

REPORTES DE INDICADORES

1. Reporte de Pagos de CTS depositados en el banco, periodo 2014-2016

PERIODO		RANGO MESES		SEMESTRE CTS	Fecha Pago	Forma de Pago
2016	Octubre	201605	201610	Deposito Semestral Mayo 2016 - Octubre 2016	-	No se realizó el deposito en banco.
2016	Abril	201511	201604	Deposito Semestral Noviembre 2015 - Abril 2016	27/09/2016	Depósito en Banco sólo 50%
2015	Octubre	201505	201510	Deposito Semestral Mayo 2015 - Octubre 2015	16/11/2015	Libre Disponibilidad / Depósito en Banco al personal que no cumple Libre Disponibilidad según Ley
2015	Abril	201411	201504	Deposito Semestral Noviembre 2014 - Abril 2015	-	No se realizó el deposito en banco.
2014	Octubre	201405	201410	Deposito Semestral Mayo 2014 - Octubre 2014	-	No se realizó el deposito en banco.
2014	Abril	201311	201404	Deposito Semestral Noviembre 2013 - Abril 2014	-	No se realizó el deposito en banco.

2. Reporte de días de paralización, periodo 2015-2016

MES PLANILLA	FEC. INICIO	FEC. FIN	Días Paralización	Motivo	Observaciones
Abril 2015	04/04/2015	19/04/2015	16	1. Cese de los abusos 2. Aumento de valor de la tonelada 3. Aumento de sueldos	Se compenso con vacaciones y laborando los domingos
Mayo 2015	20/04/2015	20/05/2015	31		
Junio 2015	21/05/2015	28/05/2015	8		
Febrero 2016	12/02/2016	18/02/2016	7	Cumplimiento del acta firmada en el gobierno regional en el 2015	Se compenso con vacaciones
Marzo 2016	19/02/2016	20/03/2016	31		
Abril 2016	21/03/2016	25/03/2016	5		
Septiembre 2016	06/09/2016	19/09/2016	14	Pago de CTS	Se reportó como falto y se descontó en boleta y se abrieron procesos administrativos
Octubre 2016	20/09/2016	20/09/2016	1		

3. Reporte de depósitos en AFP Integra, se observa en el estado de cuenta que no se ha realizado ningún depósito por los periodos 2015 y 2016.



Reporte de Movimientos

Nombres y Apellidos: MILAGROS ELIZABETH TAKAYAMA ESCURRA
 Código Único de Identificación del SPP (CUSPP): 619340MTEAU1
 Tipo y Número de Documento de Identidad: DNI 44310882

Detalle de Aportes Obligatorios Del 30/08/2013 al 30/04/2019

Saldo Acumulado	Total Cuotas	Valor Cuota	Tipo de Fondo Actual
4,534.36	24.72439460	183.39659170	Fondo 2

Últimos Movimientos de Aportes Obligatorios Del 30/08/2013 al 30/04/2019

Fecha de Movimiento	Mes de Devengue	Empresa	RUC	Remuneración S/.	Concepto	Aporte S/.	Tipo de Fondo	Número de Cuotas	Valor Cuota
03/01/2018	07/2013	EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	20163898200	1,200.00	Abono Comision % Rem Aseg	36.43			
03/01/2018	07/2013	EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	20163898200	1,200.00	Abono Seguro Inval/Sobr/Sep	27.17			
03/01/2018	07/2013	EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	20163898200	1,200.00	Ap.Oblig. Penalidad Empl.	76.92	Fondo 2	0.43821470	176.33518910
03/01/2018	07/2013	EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	20163898200	1,200.00	Aporte Obligatorio	120.00	Fondo 2	0.68052230	176.33518910
30/12/2016	05/2014	EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	20163898200	1,700.00	Abono Comision % Rem Aseg	36.21			
30/12/2016	05/2014	EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	20163898200	1,700.00	Abono Seguro Inval/Sobr/Sep	28.72			
30/12/2016	05/2014	EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	20163898200	1,700.00	Ap.Oblig. Penalidad Empl.	63.58	Fondo 2	0.40583970	156.66282830
30/12/2016	05/2014	EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	20163898200	1,700.00	Aporte Obligatorio	170.00	Fondo 2	1.08513320	156.66282830
29/12/2016	08/2013	EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	20163898200	1,200.00	Abono Comision % Rem Aseg	32.95			
29/12/2016	08/2013	EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	20163898200	1,200.00	Abono Seguro Inval/Sobr/Sep	24.57			
29/12/2016	08/2013	EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	20163898200	1,200.00	Ap.Oblig. Penalidad Empl.	58.08	Fondo 2	0.37073240	156.66282830
29/12/2016	08/2013	EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	20163898200	1,200.00	Aporte Obligatorio	120.00	Fondo 2	0.76597630	156.66282830
30/12/2015	06/2014	EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	20163898200	1,700.00	Abono Comision % Rem Aseg	32.05			
30/12/2015	06/2014	EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	20163898200	1,700.00	Abono Seguro Inval/Sobr/Sep	25.42			
30/12/2015	06/2014	EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	20163898200	1,700.00	Ap.Oblig. Penalidad Empl.	36.72	Fondo 2	0.25937420	141.57151760

Contact Center: Lima 513-5050 / Provincias 0800-40110 (línea gratuita)
www.integra.com.pe

4. Reporte de atención de requerimientos

Gerencia	Dependencia	N° de Requerimientos	Requerimientos Sin Atender	Requerimientos Atendidos	% de Atención
Fabrica	Calderas	5	4	1	20%
	Taller	2	2	0	0%
	Mantenimiento	3	3	0	0%
Administración	Bienestar Social	1	1	0	0%
General	Laboratorio	3	2	1	33%
Campo	Recojo de Caña	16	16	0	0%
	Riego	20	5	15	75%
	Aplicaciones Agricolas	20	5	15	75%
Total		70	38	32	



Vigencia		Rev.	
Código	F01-P04-MPGRH	Página	

I. DEL AREA SOLICITANTE

CONDICIÓN DEL PUESTO	UBICACIÓN DEL PUESTO		FUERZA LABORAL
<input type="checkbox"/> NUEVO PUESTO <input checked="" type="checkbox"/> PUESTO EXISTENTE CENTRO COSTO: <input type="text"/> <input type="checkbox"/> PRACTICANTE	Rubro: <input type="text" value="AZÚCAR"/> Gerencia: <input type="text" value="GERENCIA ADMINISTRACIÓN"/> División: <input type="text" value="RECURSOS HUMANOS"/> Dpto. / Área: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Estándar <input type="checkbox"/> Temporal <input checked="" type="checkbox"/> <u>Renovación contrato</u> <input type="checkbox"/> Nuevo contrato	

II. JUSTIFICACIÓN DE LA REQUISICIÓN (RENOVACION INDIQUE EL NOMBRE DEL PERSONAL)

--

III. DEL PUESTO A CUBRIR

NOMBRE DEL PUESTO	CANTIDAD REQUERIDA	REPORTA A: (Señale el Cargo)	TIEMPO DÍAS	FECHA INICIO
A				
B				
C				

IV. PRINCIPALES FUNCIONES A REALIZAR

A	
A	
A	
B	
B	
B	
C	
C	
C	

SEÑALE PROFESION - COMPETENCIAS TECNICAS

COMPETENCIAS PERSONALES

A		A	
A		A	
B		B	
B		B	
C		C	
C		C	

V. AUTORIZACIÓN DE REQUERIMIENTO (FIRMAS OBLIGATORIAS)

JEFE ÁREA SOLICITANTE	V°B° GERENCIA DE LÍNEA	V°B° RR.HH.	V°B° GERENCIA ADMINIS.	V°B° GERENCIA GENERAL

VI. VERIFICACIÓN DIVISIÓN DE RR. HH. (Para ser llenado por RR.HH.)

RÉGIMEN	CONVOCATORIA		MODALIDAD DE CONTRATACIÓN			
<input type="checkbox"/> COMÚN	INTERNA <input type="checkbox"/>	EXTERNA <input type="checkbox"/>	ESTABLE <input type="checkbox"/>	CONTRATADO <input type="checkbox"/>	HONORARIO <input type="checkbox"/>	PRACTICANTE <input type="checkbox"/>
CATEGORÍA LABORAL	REMUNERACIÓN		CONTRATADO POR	V° B° RECLUTAMIENTO		
<input type="checkbox"/> FUNCIONARIO	Remuneración Último ocupante: S/. _____		<input type="checkbox"/> POMALCA			
<input type="checkbox"/> EMPLEADO	Remuneración propuesta: S/. _____		<input type="checkbox"/> SERVICE			
<input type="checkbox"/> OBRERO	Remuneración aprobada: S/. _____		<input type="checkbox"/> OTROS			

VII. RECOMENDACIÓN DE CONTRATACIÓN DIVISIÓN DE RR. HH.

--

VIII. AUTORIZACIÓN DE CONTRATACIÓN

JEFE ÁREA SOLICITANTE	V°B° GERENCIA DE LÍNEA	V°B° RR.HH.	V°B° GERENCIA ADMINIS.	V°B° GERENCIA GENERAL

Nota: El presente documento deberá ser entregado con quince días de anticipación. Los candidatos sugeridos en hoja aparte.

5. Reporte de entrega de EPPS a las áreas de fábrica año 2015

EPP	FRECUENCIA ENTREGA	AREA	N° TRABAJADORES	ANUAL		DEFICIT
				OPTIMO	ENTREGADO	
GUANTES	Cada 15 días	DEPARTAMENTO MOLIENDA	43	1032	38	994
		DEPARTAMENTO ELABORACION	80	1920	31	1889
		DEPARTAMENTO MAESTRANZA	52	1248	30	1218
CASCO	Cada año	DEPARTAMENTO MOLIENDA	43	43	12	31
		DEPARTAMENTO ELABORACION	80	80	11	69
		DEPARTAMENTO MAESTRANZA	52	52	17	35
LENTES	Cada mes	DEPARTAMENTO MOLIENDA	43	516	129	387
		DEPARTAMENTO ELABORACION	80	960	240	720
		DEPARTAMENTO MAESTRANZA	52	624	156	468

6. Reporte de reclamos atendidos.

Año 2015	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
N° Reclamos	10	15	20	469	10	9	15	20	13	25	54	12
N° Reclamos Atendidos	2	3	8	469	10	9	15	11	13	13	27	2

7. Reporte de duración de contratos

Gerencia	Dependencia	Requerimientos Atendidos	Puesto Requerido	Tiempo medio de contratación requerido (días)	Cumplió Tiempo Requerido	Tiempo medio de contratación real (días)	Publicación de Convocatoria	Pre Selección	Selección	Informe Final y Contratación	Incorporación al Puesto
Fabrica	Calderas	1	Operario Limpieza Hornos	10	Si	10	5	2	1	1	1
General	Laboratorio	1	Analista Datos Laboratorio	7	No	11	5	2	2	1	1
Campo	Riego	15	Operario de Riego	10	No	11	1	5	2	1	2
Campo	Aplicaciones Agrícolas	15	Operario Aplicaciones Agrícolas	15	No	18	7	4	3	2	2
	Total	32									

8. Reporte de procesos con criterio de seguridad y salud en el trabajo

AREA	N° Procesos	Tiene criterio de seguridad	
		No	Si
Campo	7	5	2
Fabrica	11		11
Laboratorio	5		5
Total general	23	5	18

9. Reporte de personal que recibió capacitación, año 2015

Año 2015	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
N° Capacitaciones	3	2	1	0	0	0	0	2	1	1	0	0
N° Trab. Capacitados	5	5	12	0	0	0	0	5	15	15	0	0
Costo	S/ 1,416.00	S/ 1,131.00	S/ -	S/ 1,444.32	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -				
Fuerza Laboral	2155	2097	2098	2084	2093	2092	2091	2091	2098	2108	2111	2107

10. Reporte de bajas no deseadas (renuncias), año 2016

Año 2016	AREA					Total
	G.GENERAL	ADMINISTRACION	RECURSOS HUMANOS	FABRICA	CAMPO	
Enero					2	2
Febrero					1	1
Marzo				2		2
Abril			1		1	2
Mayo				1		1
Junio		1		2		3
Julio				1		1
Agosto		1	1	2		4
Septiembre		1		1		2
Octubre		1		1	1	3
Noviembre				2		2

11. Formato de Evaluación de Desempeño Laboral, sólo se realiza al personal contratado.

Calificación	N° de colaboradores	%
Desaprobados	2	6.06
Aprobados	31	93.93
TOTAL	33	100



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

1 INFORMACIÓN GENERAL					
EVALUADO	Nombre(s):	Apellidos:		Fecha de Evaluación	
	Departamento:	Puesto:		Fecha de Ingreso	
EVALUADOR	Nombre(s):	Apellidos:		Último Contrato	
	Departamento:	Puesto:		Gerencia	

INSTRUCCIONES: Marque con un aspa (x) en el casillero según corresponda su criterio de evaluación para su colaborador:

2	FACTORES	CRITERIO			
Calidad de Trabajo	Comete muchos errores, por falta de cuidado, el trabajo tiene que revisarse completamente. <input type="checkbox"/>	Comete errores frecuentemente pero tolerables. Su trabajo es poco satisfactorio. <input type="checkbox"/>	Pocos errores, presentación satisfactoria del trabajo. <input type="checkbox"/>	Trabajo satisfactorio casi sin errores. <input type="checkbox"/>	Trabajo preciso y de óptima calidad. <input type="checkbox"/>
Cantidad de Trabajo	Trabaja poco, desperdicia tiempo. Producción insuficiente. <input type="checkbox"/>	Trabaja lo necesario, se le tiene que alertar. <input type="checkbox"/>	Rendimiento normal. Producción dentro de la media. <input type="checkbox"/>	Producción o trabajo por encima de lo normal. <input type="checkbox"/>	Trabajo excepcionalmente rápido, promedio óptimo. <input type="checkbox"/>
Conocimiento del Trabajo	Tiene un conocimiento insuficiente del trabajo, tiene dudas hasta en las cosas elementales. <input type="checkbox"/>	Limitado conocimiento del trabajo, necesita explicaciones detalladas. <input type="checkbox"/>	Conoce su trabajo en forma satisfactoria, la necesidad de ser guiado es mínima. <input type="checkbox"/>	Buen conocimiento del trabajo, sabe aprovechar bien las experiencias, rara vez necesita explicaciones. <input type="checkbox"/>	Eficaz conocimiento de su trabajo. Capaz de enseñar las técnicas, procedimientos y perfeccionarlas. <input type="checkbox"/>
Espíritu de Colaboración	Es indiferente y poco sociable, no presta colaboración; tiene dificultades con sus compañeros. <input type="checkbox"/>	Las relaciones con sus compañeros son un poco tensas, poco dispuesto a colaborar. <input type="checkbox"/>	Se adapta al trabajo en grupo, normalmente en buenas relaciones con todos. Colabora discretamente. <input type="checkbox"/>	Sabe tener buenas relaciones con todos da y obtiene activa colaboración. <input type="checkbox"/>	Despierta simpatía y confianza al instante. Sirve de ejemplo en promover la mejor colaboración. <input type="checkbox"/>
Disciplina	Trato difícil, crea oposición y resistencia, causa litigios. No respeta la autoridad del Jefe ni las normas. <input type="checkbox"/>	A veces es indisciplinado, tiene tendencia a escaparse de sus deberes, si no está bien controlado. Hay que llamarle la atención. <input type="checkbox"/>	Comportamiento disciplinado normal, no hay casi nunca que llamarle la atención. <input type="checkbox"/>	Correcto y disciplinado, incluso si no está controlado. Respeta las normas y las disposiciones impartidas. <input type="checkbox"/>	Trato muy agradable, cortés, comportamiento ejemplar en cualquier ocasión. Se adecua a las normas y disposiciones. <input type="checkbox"/>
Iniciativa	Carece de iniciativa ante una dificultad espera siempre instrucciones superiores. <input type="checkbox"/>	Posee escasa iniciativa, vacila en actuar sin autorización. A menudo necesita ser orientado. <input type="checkbox"/>	Posee iniciativa en trabajos de rutina. Frente a dificultades imprevistas pide orientación. <input type="checkbox"/>	Posee buena iniciativa en trabajos que salen de la rutina. Requiere intervención superior en problemas muy difíciles. <input type="checkbox"/>	Excelente iniciativa sabe hacer frente a dificultades sin necesidad de que intervengan sus superiores. <input type="checkbox"/>
Capacidad de Comprensión	No capta bien las instrucciones, es necesario repetirlas frecuentemente. <input type="checkbox"/>	Comprende las instrucciones, pero a veces es necesario asegurarse que las interprete correctamente. <input type="checkbox"/>	Comprende y asimila las instrucciones no complejas en forma satisfactoria. <input type="checkbox"/>	Comprende y asimila las instrucciones más fácilmente que los demás. <input type="checkbox"/>	Comprende y asimila las instrucciones con facilidad y rapidez, aún en los de trabajos diferentes de su tarea habitual. <input type="checkbox"/>

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma Jefe inmediato del Evaluador

Puntaje obtenido	
Rendimiento	

NOTA: Si olvida marcar algún criterio, automáticamente el puntaje es cero, perjudicando el resultado final de su colaborador y por ende su renovación. Por lo que recomendamos revisar detenidamente el llenado de dicha evaluación.