



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

Cuadro de mando integral y toma de decisiones en el área del talento humano de una empresa industrial, Lambayeque

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
Maestra Administración de Negocios - MBA**

**AUTORA:**

Santiago Prado, Lisset Veronica (orcid.org/0000-0002-9881-6512)

**ASESOR:**

Mgtr. Pisfil Benites, Nilthon Ivan (orcid.org/0000-0002-2275-7106)

**CO-ASESOR:**

Dr. Santisteban Salazar, Nelson Cesar (orcid.org/0000-0003-0092-5495)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHICLAYO - PERÚ

2023

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mi madre y hermano que me incentivaron a continuar estudiando para poder lograr un proyecto más en mi vida, y me apoyaron en todo este tiempo; así como a mi hermana María Belén que con sus oraciones pudo lograr que no me detuviera en este camino del estudio.

## **Agradecimiento**

Agradecer en primer lugar a Dios, y a la Virgen María, por guiarme y bendecirme en este camino del conocimiento. A mi madre, porque me ayudó a avanzar un nivel más en mi vida profesional, así como a mi asesor y a mi gerente que me han apoyado desde que inicié esta investigación, por su paciencia y constancia hacia mi persona.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA .....	14
3.1. Tipo y diseño de la investigación .....	14
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización .....	14
3.3. Escenario de estudio.....	15
3.4. Participantes .....	15
3.6. Procedimiento .....	16
3.7. Rigor científico .....	16
3.8. Método de análisis de datos.....	17
3.9. Aspectos éticos .....	17
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	18
V. CONCLUSIONES .....	23
VI. RECOMENDACIONES.....	24
REFERENCIAS.....	25
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1	En su opinión, ¿cómo se puede mejorar la gestión de remuneraciones?.....	18
Tabla 2	De acuerdo a su criterio, ¿qué aspectos relacionados al proceso de fidelización y retención del personal pueden mejorar?, y ¿cómo? .....	19
Tabla 3	Según su parecer, ¿cómo cree usted que la satisfacción del personal puede mejorar?.....	20
Tabla 4	Propuesta del cuadro de mando integral.....	21
Tabla 5	Validación de expertos .....	22

## Resumen

El objetivo general del estudio actual es proponer un cuadro de mando integral para optimizar la toma de decisiones del área del talento humano de una empresa industrial de Lambayeque. La investigación realizada es de tipo básica con un alcance propositivo, el diseño es fenomenológico, y para el abordaje empírico se utilizó la entrevista con diez preguntas semiestructuradas realizada a cinco especialistas usando la matriz de triangulación para diagnosticar el proceso de tomar decisiones en el área, el cual permite conocer la problemática que existe con respecto a los asuntos laborales, obteniendo como resultado la propuesta mencionada para ser aplicado en la empresa industrial, para el cual primero se realizó un diagnóstico del área, luego se identificó los procedimientos claves, los objetivos estratégicos por cada perspectiva, realizando el mapa estratégico, índices o indicadores, así como la relación causa efecto de las perspectivas con los objetivos estratégicos, y finalmente se establecieron las metas por cada indicador. Se concluye que esta herramienta estratégica va a permitir identificar las brechas que existen en los procesos de acuerdo a los objetivos planteados, para que se puedan mejorar las decisiones del área del talento humano.

**Palabras clave:** cuadro de mando integral, toma de decisiones, talento humano e indicador.

### **Abstract**

The general objective of the current study is to propose a comprehensive scorecard to optimize decision-making in the human talent area of an industrial company in Lambayeque. The research carried out is of a basic type with a propositional scope, the design is phenomenological, and for the empirical approach the interview with ten semi-structured questions made to five specialists was used, using the triangulation matrix to diagnose the decision-making process in the area. , which allows to know the problems that exist with respect to labor matters, obtaining as a result the aforementioned proposal to be applied in the industrial company, for which a diagnosis of the area was first made, then the key procedures were identified, the objectives strategies for each perspective, making the strategic map, indices or indicators, as well as the cause-and-effect relationship of the perspectives with the strategic objectives, and finally the goals were established for each indicator. It is concluded that this strategic tool will allow the identification of the gaps that exist in the processes according to the objectives set, so that decisions in the area of human talent can be improved.

**Keywords:** balanced scorecard, decision-making, human talent, and indicator.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente los procesos operativos y administrativos de una empresa aseguran un componente esencial para la toma de decisiones. Para hacer frente a estos sucesos se han realizado métricas que dan un seguimiento específico a las medidas que rigen las operaciones de negocio y permiten actuar y anticiparse proactivamente a situaciones problemáticas, por lo que, debido al alto nivel de competencia laboral, la aplicación de diversas estrategias para lograr mejores resultados se hace cada vez más necesaria a escala global.

A nivel internacional según, Guillen et al. (2017), en su artículo indican que en España existen varios factores de contingencia donde se explica la necesidad de usar el CMI en una versión más sencilla. Por otro lado, en EE.UU. existe el problema de que no se puede medir bien en cómo se están desempeñando las entidades, así como alinear los recursos y traducir los objetivos estratégicos en acción (Tawse & Tabesh, 2022). Y en Chile, Quezada et al. (2019), también mencionan que las empresas no pueden medir el desempeño de las áreas que ese es el mayor problema existente, y además que existe un sistema de gestión financiera inadecuado, por lo que no se toman decisiones correctas.

En Portugal, se realizó un estudio a grandes empresas, en donde se detectó que las empresas no tienen definidos su filosofía organizacional, por lo que no le permite identificar los objetivos estratégicos (Quesado et al., 2017). Por otro lado, en Argentina, las entidades carecen de confianza en sus propias capacidades para involucrar a toda la organización en la revitalización, un mecanismo que les permite inspirar a sus empleados para cumplir con las metas sugeridas (Ghiglione, 2021).

Según, Bolaños et al. (2020), en Ecuador, muchas empresas no crecen a mediano y largo plazo ya que no logran identificar las brechas que existen, es por eso que no generan una mayor rentabilidad y crecimiento en sus ventas. Por otro lado, se determinó que no existen procesos claramente definidos, no hay capacitación permanente para el personal, y como resultado, las tareas o actividades son complicadas, por lo que con el uso del CMI permitirá a los gerentes aumentar los niveles de productividad y competitividad sobre la toma de decisiones (Pamiño et al., 2017).

En Perú, Alarcon et al. (2020), mencionan la necesidad de adaptarse rápidamente a la llegada de nuevas tecnologías digitales que están remodelando los límites del



mercado para obtener una ventaja competitiva sostenible; la complejidad diaria aumenta y los cambios en el entorno empresarial se intensifican, lo que hace inútil la planificación tradicional.

A nivel nacional en la ciudad de Lima se comprobó que el 94% de todas las empresas en Perú son microempresas, mientras que el 4% son empresas pequeñas, por lo que todas estas entidades deben enfrentarse a un entorno empresarial más dinámico y competitivo (Peralta, 2021).

En el sector Lambayeque, las empresas industriales no cuentan con indicadores que les permitan mostrar de manera cuantitativa los valores para que los directivos puedan tomar mejores decisiones, ya que no le dan importancia debida a los gastos laborales que se realizan por contingencia. Y la empresa industrial en estudio carece de una herramienta estratégica de control empresarial como lo es el CMI que dirija su gestión, por lo que al implementarlo los directivos podrán desarrollar una cultura corporativa y tomar decisiones que mejorarán la ejecución de los procesos, pues no se miden los costos que generan el cumplimiento o la falta de los indicadores de Recursos Humanos.

Por lo indicado, se planteó la siguiente interrogación general del trabajo de estudio: ¿De qué manera el diseño de un CMI incide en la toma de decisiones del área del talento humano de una empresa Industrial de Lambayeque en el año 2022?

Todo marco informativo debe ser suficiente para poder tener capacidad predictiva, respaldando de forma histórica la evolución de los indicadores que se desean observar, medir, modificar y evaluar. Asimismo, en razón de la abrumadora cantidad de información que se requiere, el CMI es una herramienta de apoyo a la gestión puesto que gracias a éste se puede mostrar de manera integral todos aquellos indicadores que impactan en la toma de decisiones.

Las justificaciones de la investigación son las siguientes: En la justificación por conveniencia, el proyecto de investigación tuvo como objetivo la mejora de la gestión, y la creación de una estructura de mando integrado en el área del talento humano, el cual permitió ejercer un control estratégico sobre el cumplimiento de los objetivos relevantes de la organización.

En la justificación social, la competencia crece paulatinamente ya que hay muchos negocios en la misma industria, por lo tanto, es importante saber si la gerencia

establece políticas que permitan que las operaciones sean sostenibles de manera regular, lo que reduciría los costos laborales.

Como justificación práctica, se diseñó el CMI en la empresa industrial, ayudándolo a alcanzar los objetivos trazados por la dirección, y sirviendo también como un soporte técnico que esté en línea con las perspectivas de crecimiento, fortaleciendo su visión corporativa.

Como justificación teórica, el CMI se justificó en base a que una vez implementado servirá como soporte para mejorar los controles internos, posibilitando la determinación de las estrategias para el logro de metas y potenciando diversas funciones gerenciales dentro de la organización.

Por último, en la justificación metodológica, la investigación se aplicó a los métodos, procedimientos y técnicas utilizados en su desarrollo, tales como el análisis de documentos y la investigación mediante entrevistas, con el objetivo de obtener resultados confiables de fuentes auténticas.

El objetivo general es proponer un CMI para mejorar la toma de decisiones del área del talento humano de una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022. Y se plantean los siguientes objetivos específicos: Diagnosticar el proceso de tomar decisiones en el área talento humano de una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022. Diseñar la propuesta del CMI para una mejor toma de decisiones en el área del talento humano en una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022. Validar la propuesta de CMI para mejorar la toma de decisiones en área del talento humano en una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022.

## **II. MARCO TEÓRICO**

Los estudios realizados a nivel internacional y nacional de acuerdo a las categorías estudiadas, son importantes para la presente investigación, y se mencionan las más relevantes.

Los estudios internacionales descubiertos son los siguientes:

Ghiglione (2021), realizó un estudio con el propósito de reconocer las características distintivas relacionadas con las fallas de ejecución en las políticas, y sugiriendo un estudio bibliográfico del CMI como un posible curso de acción alternativo. La metodología usada fue descriptiva, el cual dio como resultado que es importante considerar la evaluación de la gestión como un factor que apoya un proceso de cambio general centrado en la gestión de recursos que sea estratégica y esté alineada con las metas institucionales. Esta investigación concluyó que el CMI puede ser aplicada de manera muy sencilla por cualquier organización, ya sea de carácter público o privado, siempre que cuente con una estrategia bien definida. Cualquier negocio que quiera crecer en un entorno competitivo debe priorizar la profesionalización de su gestión implementando la herramienta de gestión para enfrentar y abordar los problemas de la entidad, y asegurar la correcta implementación de las estrategias reflexionando previamente sobre el diseño adecuado de la misión y visión.

El artículo científico presentado por Rizo (2020), quien desarrolló un estudio el cual tuvo como objetivo crear un procedimiento de CMI para potenciar el control de gestión de la venta de servicios culturales y bienes en la Sucursal Artex de Santiago de Cuba, por lo cual, la presente investigación ha tenido una metodología mixta, y las herramientas usadas fueron la observación directa y entrevistas. Dentro de los resultados, encontramos que al utilizar las herramientas para el diseño del CMI y analizar el entorno externo de la sucursal, un factor que limita la calidad de los servicios y genera inestabilidad financiera es el bloqueo, esto se debe a la falta de productos en el mercado como resultado de las restricciones a las importaciones, lo que impacta negativamente a la empresa; finalmente la conclusión a la que se llegó demostró que la propuesta y validación del proceso de comercialización de bienes y productos culturales ayuda a planificar, controlar y tomar mejores decisiones.

Al aplicar el CMI, ayudará a la administración a enfocarse en los indicadores cruciales para el crecimiento de la organización, y a través de sus indicadores, los cuales son capaces de obtener información de manera frecuente para un mejor seguimiento del cumplimiento de sus metas previamente establecidas y una clara comprensión de cómo se desarrollará su estrategia.

Asimismo, Oyaque et al. (2020), en su artículo tuvieron como objetivo desarrollar una herramienta de gestión, el cual es el CMI que se acopla a las características únicas y necesidades de las empresas sin fines lucrativos; la metodología usada fue cualitativa, la modalidad de la investigación es documental, usando como técnicas la observación directa, los cuales proporcionaron como resultado que el CMI se acopla a las necesidades y particularidades de las organizaciones sociales, llegando a la conclusión de que existe un nivel importante de desconocimiento en cuanto a las herramientas administrativas o su aplicación.

La implementación del CMI en esta investigación es una herramienta de gestión administrativa que puede ayudar a gestionar el trabajo en cuanto a tomar decisiones oportunas, controlar procesos, usar indicadores financieros y de gestión, y administrar objetivamente los recursos humanos, que puedan ayudar con la gestión del trabajo

El estudio de Marcuzzi (2020), realizado en Argentina, el cual tiene como objetivo diseñar y examinar la implementación de una matriz de mando integral en MAN-SER SRL como herramienta para articular y comunicar la estrategia de negocios de la empresa; el estudio se centró en el análisis cuantitativo, obteniendo como resultado que las actividades se desarrollan de manera reactiva, tomando decisiones como base a una situación ya existente, en lugar de desarrollar un plan estratégico que apoye la misión de la empresa. La investigación tuvo como conclusión que la falta de delegación de tareas proporciona como resultado una sobrecarga en los niveles superiores de gestión, lo que obliga a los tomadores de decisiones a comportarse impulsivamente y pueda desviarse de los objetivos estratégicos.

El aporte es que el CMI es una herramienta flexible que permite la adición o modificación de parámetros de control, así como indicadores que se adaptan a la estrategia comercial de la empresa o al cambio por un objetivo punitivo, por lo que

la mejor herramienta para gerentes es usar un CMI para monitorear todos los parámetros del negocio.

Además, Ferrero (2020), realizó un estudio que tiene como objetivo manifestar la trascendencia de implementar esta valiosa herramienta de gestión, como lo es el CMI, en la empresa Redolfi S.R.L, usando la metodología cuantitativa, consiguiendo como resultado el medir la evolución y el desempeño de la gestión empresarial a través de indicadores de medición, llegando a la conclusión la implementación del CMI le da a la empresa la capacidad de medir y administrar sus estrategias para tomar mejores decisiones y corregir las desviaciones que se observaron durante el análisis y discusión de las cuatro perspectivas.

La falta de indicadores de gestión y medición del desempeño, afecta negativamente a la organización, en el cual al evaluar la importancia de cada objetivo estratégico, se establece y gestiona metas e indicadores, asegurando que el desarrollo de la estrategia y su ejecución están entrelazados.

Los estudios nacionales que se descubrieron son los siguientes:

Delgado (2022), habla sobre plantear el BSC para mejorar la gestión corporativa de una entidad de Cajamarca en el 2021, siendo un estudio tipo básica, así como un enfoque mixto, con un enfoque analítico y diseño no experimental, el cual tuvo como resultados que la empresa carece de filosofía organizacional, por lo que la visión, misión, y valores deben servir como piedra angular para la creación del CMI, concluyendo que la implementación y ejecución del CMI mejorará la gestión de empresas en la entidad cajamarquina.

La investigación es importante, debido a que al establecer metas medibles en el tiempo va a permitir la comparación entre períodos y así se podrá determinar si la empresa está mejorando o no en términos de completar sus acciones a corto y largo plazo para tomar decisiones correctivas o preventivas.

Otro antecedente relevante es el de Peralta (2021), el cual en su artículo tuvo como objetivo mejorar la gestión corporativa, lo que se manifestará aumentando las ganancias y la capacidad del negocio para sostenerse en la línea de tiempo breve; es una investigación no experimental y el método empleado es descriptiva, teniendo como resultados el crecimiento de ventas, el crecimiento en el número de clientes, concluyendo que el CMI introdujo cambios como un sistema de gobierno

corporativo en todas las áreas del negocio, así como en las relaciones con sus proveedores, clientes y asociados.

Mediante el uso del CMI se fortalece la capacidad para monitorear el entorno competitivo dinámico, reduciendo las amenazas y aprovechando las oportunidades, ya que el CMI es más que una herramienta para lidiar con el presente porque tiene implicaciones para el futuro, y mediante la definición de objetivos estratégicos y factores esenciales, busca mejorar su gestión por encima de otras organizaciones. También es destacable el estudio de Farfan (2021), el cual tuvo como objetivo conocer cómo incide la implementación del CMI en el proceso de la toma de decisiones en una empresa petrolera de Piura en el 2021, siendo una investigación cuantitativa de tipo básica, con un diseño no experimental, teniendo como resultado que el CMI incide significativamente en la toma de decisiones en las empresas, y se concluye que en la empresa petrolera influye significativamente las 4 perspectivas del CMI.

El aporte al trabajo es que si es posible, los directores deben tener acceso a datos en tiempo real sobre los resultados del proceso de planificación para la toma de decisiones, el cual tendrá un impacto positivo en todo el proceso de gestión, debido a que es el cimiento y soporte clave de la alta dirección.

Aguilar (2018), realizó una investigación que tuvo como objetivo poner en práctica un sistema de gestión a través de un CMI para impulsar la capacidad de una empresa industrial, utilizando el tipo de investigación aplicada, con diseño experimental, obteniendo como hallazgos que al incorporar el CMI, la competitividad en el post-test 2017 demostró mejoras del 100% como resultado de las actividades que arrojaron resultados positivos, y llegando a la conclusión que la implementación tuvo un resultado positivo porque logró crear las condiciones para la mejora a través del uso del sistema de gestión integrado, que incluyó una sistematización de eventos.

El uso de sistemas de gobierno permite a las entidades organizar y coordinar el desarrollo de sus operaciones, enfocada el aumento de la competitividad que beneficia a la organización, mediante el uso de estrategias que vinculan los objetivos e indicadores, ya que el CMI es una herramienta de gestión fundamental que posibilita la integración de la organización con su visión.

Asimismo, Vidal (2018), en su tesis muestra como objetivo, encontrar la conexión entre el BSC y la toma de decisiones dentro de la Cooperativa Santa Rosa de Lima, utilizando el diseño no experimental-transversal, con una investigación cuantitativa, de tipo aplicada, obteniendo como resultado que las perspectivas del BSC tienen correlación con la toma de decisiones de manera positiva considerable, llegando a la conclusión que para lograr una gestión eficaz y el crecimiento del negocio es necesario identificar los distintos procesos de gestión, así como proponer diversas soluciones y estrategias para subsanar las deficiencias que pudieran encontrarse en dichos procesos.

Es importante señalar los beneficios de aplicar el CMI a los distintos procesos de gestión de la empresa. Estos beneficios incluyen alentar a los empleados a fortalecer sus habilidades para aprender correctamente cada proceso, encontrar e implementar las mejores soluciones según el tipo de proceso descubierto, aumentando la rentabilidad y facilitando la toma de decisiones .

Garzosi et al. (2021), en su artículo tienen como objetivo manifestar los procedimientos que utilizan las empresas hoteleras para garantizar la adecuada gestión administrativa que realiza el talento humano que emplea la empresa, aplicando la investigación de tipo descriptiva, y tomando factores tanto cuantitativos como cualitativos, obteniendo como resultado que el CMI es una herramienta que ayuda a las entidades a establecer estrategias adecuadas desde las 4 perspectivas; el desempeño del trabajador está orientado por los procesos de selección, luego la capacitación, y finalmente la evaluación de desempeño a mejorar de forma efectiva. Se llega a la conclusión que la importancia al gestionar el talento humano radica en que es el factor primordial para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

El modelo estratégico del CMI permitirá a este tipo de negocios hoteleros mejorar de manera más efectiva los procedimientos administrativos que afectan a los recursos humanos, facilitando la comunicación y la gestión, y comprometiendo al personal a mejorar a través de la formación que se traducirá en resultados empresariales exitosos.

Asimismo, Bonilla & Pedroza (2019), en su artículo tiene como objetivo diseñar un CMI para el control y persecución de indicadores de gestión de los procesos de innovación, investigación, y emprendimiento; la investigación fue completada utilizando un enfoque de métodos mixtos, lo que permitió la combinación de

métodos cualitativos y cuantitativos, usando la encuesta y la entrevista, obteniendo el diseño CMI con cuatro dimensiones establecidas en el modelo de gestión; y llegando a la conclusión de que la aplicación web asociada puede ser actualizada para incrementar su potencial a nivel de otras instituciones.

El mejorar la eficiencia de los procesos de estudio conlleva una reducción en el tiempo de gestión de la institución y la producción de abundante información en un formato fácilmente comprensible, logrando así la satisfacción de los profesores que participan en las acciones relacionadas con los procesos comprendidos.

Samamé & Takayam (2019), en su tesis que tuvo como objetivo ejecutar un análisis de la gestión del área de RR.HH. de una entidad de Pomalca, tomando en cuenta el CMI; la metodología usada en este estudio es de tipo cualitativa exploratoria, demostrando que la falta de indicadores de productividad sirve como evidencia de que hay un ingenuidad parcial de esta herramienta, obteniendo como conclusión que, con la implementación del CMI el área de RR.HH. tendrá acceso, a través de los índices que brindan los indicadores, a la información adecuada sobre el comportamiento y la tendencia en el proceso de la toma de decisiones.

Se propuso el CMI, que permite identificar indicadores específicos para el área de RR.H. al tiempo que establece objetivos que confirman implementando las estrategias en sus perspectivas, una vez que funcione este modelo independientemente del profesional que ostente la posición.

Asimismo, en Perú Jara et al. (2018), en su artículo que tuvieron como propósito determinar el impacto en la misión del área de GTH en la mejora de la administración pública, y desempeño profesional del personal de la Administración Ministerial de Salud del Perú durante el 2018, el cual tuvo un diseño experimental, transversal, usando el cuestionario; obteniendo como resultado que la GTH es adecuada, enfocados a optimizar el desenvolvimiento laboral de los empleados de la Administración Central estudiada del Ministerio de Salud, concluyendo que la buena gestión en el área del talento humano, va a permitir el mejor trabajo laboral de los empleados.

Como bien se sabe, tener una buena gestión en el área de GTH, va a permitir que se puedan desarrollar en mayor grado las demás áreas, lo cual se va a lograr a través del CMI, en donde se medirán los procesos del área para poder encontrar las brechas y tomar mejores decisiones.



La teoría relacionada que sustenta el CMI es la teoría de los sistemas por De la Peña & Velázquez (2018), los cuales consideran como una serie de definiciones, supuestos y propuestas conectadas entre ellas en donde todos los fenómenos y objetos reales, cuenta con características relevantes las cuales son las siguientes: totalizante, organizada, creativa, crítica, interdisciplinaria, optimizable, pragmática. Con respecto a las teorías, se aborda inicialmente las bases teóricas en relación a la primera categoría, siendo en este caso “Cuadro de Mando Integral”, en el que Vega & Lluglla (2019), proponen una lista de hitos en el desarrollo del BSC que aunque no es exhaustiva y está sujeta a refinamiento, cubre momentos significativos en su crecimiento, pero antes de definir al CMI, es necesario conceptualizar la planificación estratégica que es un proceso que está conectado con el liderazgo y la gestión de cualquier organización pública o privada, así como facilita el análisis del entorno, la realización de proyecciones, y la elección de objetivos alcanzables (Hernandez & Angamarca, 2020). Es por eso que Quintero y Osorio (2018) definen al BSC como una herramienta que convierte las estrategias y objetivos empresariales en indicadores medibles tras poner énfasis en el desarrollo de indicadores financieros y no financieros. Asimismo el CMI se configura como una herramienta de gestión como el mecanismo perfecto para canalizar una parte importante de la información contable que requieren los consejeros, y la información proporcionada por el CMI debe presentarse de una manera fácil de leer y rápida de usar (Talalweh, 2019). Asimismo, Lee et al. (2021), cree en el alcance que se va a dar para cumplir con los objetivos institucionales, a partir de ponderar los procesos.

Por otro lado, Rivero & Galarza (2017), definen al CMI como un instrumento útil para el alcance y gestión de la estrategia, que permite alinear los objetivos estratégicos con las operaciones del día a día, y su uso en instituciones es factible dadas sus características. Además las organizaciones utilizan la metodología ampliamente utilizada conocida para planificar, analizar y llevar a cabo sus estrategias, ya que está claro que más organizaciones están cosechando los frutos del uso del CMI (Roncancio, 2017); aunque académicos y profesionales usan BSC ampliamente, hubo críticas al diseño estructural y conceptual. Los aspectos sociales y ambientales que son un componente crucial de las organizaciones sostenibles son ignorados por la metodología BSC (Agarwal et al., 2022).

Los altos ejecutivos deben comprender cómo los sistemas de inducción de acción les permitirán generar valor a largo plazo, lo cual logrará tomar decisiones acertadas, permitir la gestión exitosa de las personas, los recursos físicos y económicos para permitir el logro efectivo de los objetivos establecidos (Suarez, 2018); por lo que existen 4 perspectivas en el CMI las cuales son las siguientes: a) Perspectiva financiera, el cual explica los resultados de la empresa de acuerdo a su desempeño financiero utilizando indicadores convencionales como rentabilidad, crecimiento y productividad, estos son los "resultados concretos" destinados a demostrar el valor que la organización crea para sus propietarios o accionistas, b) Perspectiva del cliente, describe la propuesta de valor para los clientes o destinatarios de los bienes/servicios. Los indicadores que se definan en esta perspectiva deben tener en cuenta la categoría de que se cumplan las expectativas y demandas del cliente y, en consecuencia, el grado de satisfacción de las mismas, c) Perspectiva de procesos internos, determina los procesos que debe realizar la organización para cumplir con la propuesta de valor del cliente, d) Perspectiva de crecimiento y aprendizaje, define las actividades intangibles (capital humano, informacional y organizacional) requeridas para el desarrollo de la estrategia, el cumplimiento de la propuesta de valor del cliente, y en consecuencia el fruto de los objetivos financieras (Murillo, 2020).

Por otro lado, Vallejo (2016), indica que el objetivo de la gestión de RR.HH. es ayudar a los empleados a desarrollarse y brindar orientación para que puedan tomar decisiones acertadas. Esto hará más competitiva a la organización, y garantizará que se cumplan las metas propuestas.

Garzosi et al. (2021), mencionan que la gestión de RR.HH. requiere motivar a la fuerza de trabajo implementando un plan motivacional, fomentando el sentido de pertenencia en la empresa. También debería permitir la participación de los empleados en la toma de decisiones con el compromiso de lograr los resultados deseados, lo que sirve como un motivador clave. Por otro lado, los incentivos salariales están destinados a mejorar la productividad laboral y tienen un impacto en la eficacia y calidad de la organización.

Consecuentemente, la capacitación, que se define como adquisición de conocimientos teóricos, técnicos, y prácticos que ayudarán en el desarrollo de una

persona, se considera una herramienta que ayuda al personal a desarrollar nuevos aprendizajes y conocimientos (America, 2017).

Cuando hablamos de flexibilidad y retención, nos referimos a que necesitamos motivar al personal involucrándose en la toma de decisiones, que normalmente pertenece a la gerencia, esto permitirá que el personal se identifique con sus roles y se convierta en un competitivo recurso (Samamé & Takayama, 2019).

Dentro de las estrategias para la ejecución del CMI, tenemos a los siguientes: Definición de los objetivos de la perspectiva teórica, diseño del mapa estratégico de objetivos de la perspectiva, y la definición de indicadores y metas de los objetivos de la perspectiva (Alvarez et al., 2019).

La teoría que sustenta la toma de decisiones se conoce como teoría de las decisiones, que según Borea & Vélez (2017), mencionan que emprender una acción implica elegir el mejor curso de acción entre varias opciones en base a la información actualmente disponible, el cual existen diferentes tipos de decisiones, las cual es son: Las decisiones en contextos de seguridad, las decisiones en contextos de inseguridad, y las decisiones en condiciones de incertidumbre.

Con respecto a la otra categoría que es la toma de decisiones, Gonzalez et al. (2019), afirman que la toma de decisiones es un reflejo de nuestra capacidad de elección, y que esto implica categorización, análisis, juicios probabilísticos, edificación de opciones y toma de decisiones. Por su parte, Rodriguez y Pinto (2018), confirman que lo recopilado para la toma de decisiones es importante porque una organización lo utiliza estratégicamente para reconocer cambios a su alrededor, tomar decisiones sobre su curso de acción y crear nuevos conocimientos para la innovación, de este medio las decisiones están conectadas con el proceso administrativo, los cuales son planear, organizar, dirigir y fiscalizar, ya que son herramientas administrativas de apoyo para la toma de decisiones (Toro et al., 2017).

Por otro lado, Moya et al. (2019), mencionan que las decisiones sobre finanzas, tecnología, talento humano y otros factores deben ser tomadas diariamente por los directores de las organizaciones, citando entre otras razones cómo ayuda a las organizaciones a desarrollar y mantener sus trayectorias estratégicas; una vez que la planificación está en marcha, es necesario monitorear el progreso de la

organización para tomar las medidas proactivas necesarias y dirigir el negocio en la dirección de sus objetivos establecidos (Barreto, 2020).

Según Bustillos (2020), divide la toma de decisiones de acuerdo a la jerarquía, en decisiones estratégicas, las cuales los tomadores de decisiones son los funcionarios de más alto rango, las cuales se enfocan en elegir metas a largo plazo,; las decisiones administrativas, las cuales los directores intermediarios son los que toman las decisiones, también son útiles para asignar eficientemente los recursos escasos; y por último, las decisiones operativas, los cuales los decisores son los ejecutivos más inferiores, y se refiere a las actividades diarias, que son rutinarias. Asimismo, Aldana (2017), menciona que el proceso de tomar decisiones dentro de una entidad, suele ser muy compleja, y siempre debe seguir evolucionando. Y Xiaoli et al. (2022), indican que las decisiones lo toman personas diferentes, con diferentes puntos de vista, que finalmente tienen el mismo fin.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

La investigación realizada fue de tipo básica, ya que desea comprender y generar nuevo conocimiento a partir de los hechos que presenta la empresa, así como de su descripción y predicción de los mismos, sin recurrir a la aplicación práctica o experimentación (Sanchez et al., 2018).

El diseño que se empleó es fenomenológico, ya que las experiencias de las personas se investigan, describen y comprenden, también comparan diferencias y similitudes entre las vivencias de los participantes. El estudio tuvo un enfoque empírico, ya que se pone menos énfasis en la interpretación del investigador y más énfasis en las descripciones de las experiencias de sus participantes (Hernandez-Sampieri y Mendoza, 2018).

Además, la investigación tuvo un alcance propositivo, el cual se basa en la necesidad interna de la organización, ya que después de describir el problema se elaboró la propuesta del CMI para abordar las deficiencias identificadas.

#### 3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

A continuación, se muestran las definiciones conceptuales de las categorías las cuales serán presentadas en la tabla de categorización apriorística.

**Categoría:** Cuadro de mando integral

##### **Definición conceptual**

Hardi & Taufik (2021), definen al CMI como un instrumento que se usa para evaluar y medir el progreso y el camino de una empresa hacia la estrategia general de la empresa, y ayuda a una organización a traducir su visión, y permitir que crezca la retroalimentación.

##### **Subcategorías:**

El CMI es una herramienta que permite enfocar la operación de los recursos en la ejecución de las metas trazadas. Para su comprensión se deberán tomar en cuenta las 4 subcategorías, las cuales son: la satisfacción de los accionistas, expectativa del cliente, procesos internos, y la gestión del talento humano.

**Categoría:** Toma de decisiones

### **Definición conceptual**

Lopez et al. (2020), definen como un factor significativo a la toma de decisiones a considerar en la planificación estratégica, favoreciendo el logro de los objetivos y metas organizacionales.

### **Subcategorías:**

La toma de decisiones se explica en función a sus subcategorías: decisiones que contribuyen al logro de objetivos a largo plazo, decisiones que se toman en el día a día a corto plazo, y decisiones en un nivel medio de gestión estableciendo los canales de distribución.

### **3.3. Escenario de estudio**

El ambiente de estudio para la investigación fue una entidad industrial el cual se encuentra localizada en la ciudad de Lambayeque, y tiene como giro de negocio la elaboración de productos de molinería.

### **3.4. Participantes**

El estudio y la participación de expertos en la materia permitió un examen más tangible, vivencial y empírico de la realidad problemática, por lo que la entrevista constó de 5 personas especialistas del tema, las cuales están conformadas por el gerente de GTH con más de 5 años de experiencia en el tema, el jefe de recursos humanos, estando en el área por más de 8 años, el coordinador de GTH, con más de 4 años de experiencia, asimismo con el jefe de GTH, con más de 3 años de experiencia, y finalmente con el supervisor de RR.HH., con más de 8 años de especialización; todos pertenecientes a la empresa en estudio.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La entrevista es un método de recopilación de información que implica una discusión entre el entrevistado y el entrevistador, con la intención de recopilar información de este último (Cabezas et al., 2018). En la presente investigación cualitativa se utilizó la técnica de la entrevista profunda con la

herramienta adecuada, la guía de preguntas, para comprender en detalle el fenómeno estudiado.

### 3.6. Procedimiento

El diseño utilizado fue el fenomenológico, y para el abordaje empírico se utilizó la entrevista en profundidad. Para ello se eligieron cinco personas con experiencia y conocimiento del tema; los participantes fueron informados previamente con su permiso y aprobación, así como de la empresa. Se solicitó a los participantes que respondan las preguntas semiestructuradas para describir las subcategorías de estudio claramente definidas para abordar los objetivos propuestos y el problema, luego se creó una reunión por zoom para cada persona, debido a que se encuentran realizando teletrabajo desde que inició la pandemia, posteriormente, se escribió el contenido de las entrevistas, y junto con el uso de técnicas de análisis, síntesis y subrayado. Por último, los datos fueron analizados mediante matrices para análisis comparativo de aportes teóricos y contexto histórico.

### 3.7. Rigor científico

Según Vasconcelos et al. (2021), el presente estudio aplicó los siguientes estándares de rigor científico:

**Credibilidad:** En esta investigación se estudió lo importante de proponer un CMI para mejorar la toma de decisiones en el área del talento humano en una empresa industrial, teniendo en cuenta diversos factores que interactúan y complican el análisis, se entiende la realidad como una conexión entre varias variables.

**Confirmabilidad:** Para confirmar los resultados obtenidos se utilizó el método de triangulación. Esta confirmación se llevó a cabo utilizando teorías, precedentes y opiniones de expertos.

**Transferibilidad:** Utilizando los datos proporcionados, fue posible relacionar las circunstancias con las de otros espacios, esto permitió trasladar conclusiones a esta nueva realidad, a partir de las cuales se pudo aplicar a otros espacios con características afines.

### 3.8. Método de análisis de datos

La investigación, aplicó lo siguiente:

**Analítico:** Permite el análisis de los factores en el lugar de trabajo donde intervienen los expertos, permitiendo el conocimiento de los distintos aspectos a través de la recopilación de información.

**Descriptivo:** Debido a la descripción realista y objetiva del problema por parte de los expertos en el tema, los cuales dan a conocer a través de la entrevista de los hechos en la empresa industrial de Lambayeque, y así obtener resultados verídicos.

**Triangulación:** Implica una validación cruzada mediante una matriz con los antecedentes, fundamentos teóricos, y el marco teórico del estudio, lo que permitirá una visualización precisa del problema.

### 3.9. Aspectos éticos

Según Pedraza (2019), la ética es un tipo de comprensión que se desarrolla bajo la percepción de valores y ayuda a distinguir entre conductas apropiadas e inapropiadas. A continuación, se mencionan algunos aspectos éticos a tener en cuenta:

**La confidencialidad:** Asegurar la aplicación de los criterios de confidencialidad y anonimato garantizará que la identidad de los informantes esté protegida y, en su caso, no sea mencionada en el informe final de la investigación.

**La integridad de la información:** Es importante asegurarse de que las conclusiones alcanzadas den cuenta de la precisión de los datos, la transparencia de los hallazgos y la responsabilidad de las personas responsables de la recopilación de datos a lo largo de toda la investigación.

**El consentimiento informado:** Es un requisito previo antes de utilizar la herramienta.



#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**Tabla 1**

*En su opinión, ¿cómo se puede mejorar la gestión de remuneraciones?*

<b>PARTICIPANTE 1</b>	<b>PARTICIPANTE 2</b>	<b>PARTICIPANTE 3</b>	<b>PARTICIPANTE 4</b>	<b>PARTICIPANTE 5</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>TEORÍA</b>
En el caso del área, considero que debe realizarse una revisión anual de las remuneraciones de todo lo que corresponde a compensaciones, para ver si se está cumpliendo con la competitividad interna, y externa.	Desde mi opinión, todo parte de la estructura de las personas y de la distribución de funciones. Contamos con las personas capacitadas, pero hacen falta medios tecnológicos que ayuden a agilizar tareas.	En mi opinión la gestión de remuneraciones se mejoraría con una política de escalas salariales en donde se identifique los sueldos distribuidos acuerdo a diferentes factores.	Yo considero que se pueden mejorar implementando las bandas salariales para llevar un mayor orden y registro de todo lo que los colaboradores de manera justa.	En mi opinión la gestión de remuneraciones para mejorar se necesita tener bien establecidos las escalas salariales, y rangos salariales.	Oyaque et al. (2020), en su artículo como objetivo desarrollar una herramienta de gestión, el cual es el CMI que se adapta a las necesidades y características únicas de las empresas sociales.	Garzozzi et al. (2021), mencionan que los incentivos salariales están destinados a mejorar la productividad.

Los resultados obtenidos en la tabla 1, se evidencia que para mejorar la gestión de remuneraciones se debe realizar una revisión anual de las remuneraciones de todo lo que corresponde a compensaciones. Se cita a Oyaque et al. (2020), los cuales comprobaron que con la implementación del CMI en la investigación puede ayudar a gestionar el trabajo en cuanto a tomar decisiones oportunas. Además Garzozzi et al. (2021), mencionan que los incentivos salariales están destinados a mejorar la productividad laboral y tienen un impacto en la calidad y productividad de la organización.

**Tabla 2**

*De acuerdo a su criterio, ¿qué aspectos relacionados al proceso de fidelización y retención del personal pueden mejorar?, y ¿cómo?*

<b>PARTICIPANTE 1</b>	<b>PARTICIPANTE 2</b>	<b>PARTICIPANTE 3</b>	<b>PARTICIPANTE 4</b>	<b>PARTICIPANTE 5</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>TEORÍA</b>
En el área de GTH considero que el nivel de rotación para poder decir como fidelizar y retener, sin embargo, se podría consolidar y fortalecer para en adelante seguirlo manteniendo.	El proceso de fidelización y retención del personal son procesos conectados, lo cual se genera al tener salarios acorde al mercado, tener salarios de coherencia interna, pero además también un plan de capacitación.	Los procesos que podrían mejorar son básicamente en implementar programas de retención de personal, llámese programas de capacitación, de formación profesional, líneas de carrera dentro de la organización.	En la empresa hay una alta rotación de personal y, pues un proceso de fidelización, considero que debería ser un buen proceso de inicio, es decir, que le haga seguimiento al personal por lo menos en sus tres primeros meses de inicio al trabajo.	En mi criterio, ambos procesos están muy relacionados a la motivación intrínseca y trascendente, es decir, en cuánto influye la empresa en el trabajador.	Garzozi et al. (2021), en su artículo mencionan que el desempeño del trabajador está orientado por los procesos de selección, capacitación, y evaluación de desempeño para mejorar de forma efectiva.	Cuando hablamos de flexibilidad y retención, nos referimos a que necesitamos motivar al personal. (Samamé & Takayama, 2019).

Los resultados obtenidos en la tabla 2, se evidencia que para mejorar los aspectos relacionados al proceso de fidelización y retención del personal se debería implementar un programa de retención de personal, de capacitación, que permitan a los trabajadores tener la visión de quedarse a futuro en la empresa. Como parte del antecedente, se cita a Garzozi et al. (2021), en su artículo mencionan que el desempeño del trabajador está orientado por los procesos de selección, y capacitación. Detallándose en la teoría que, Samamé & Takayama (2019), mencionan que cuando hablamos de flexibilidad y retención, nos referimos a que necesitamos motivar al personal involucrándose en la toma de decisiones, que normalmente pertenece a la gerencia.

**Tabla 3**

*Según su parecer, ¿cómo cree usted que la satisfacción del personal puede mejorar?*

PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	ANTECEDENTES	TEORÍA
Se tendría que evaluar la carga laboral que tiene cada colaborador del área, esto también conlleva a realizar procesos de automatización de esas tareas operativas que ameritan tiempo.	Honestamente, siendo escuchados, y pudiendo trabajar con ellos, viendo la posibilidad de que ellos construyan aportes y sean considerados, esto es clave, creo yo.	Existen diferentes factores que podrían hacer que un trabajador se sienta cómodo laborando en la empresa y estos factores que deberían tener la empresa deberían ser por ejemplo remuneraciones acorde del mercado.	La satisfacción en principio medirla, como cada año como lo venimos haciendo, medir la satisfacción que tenga el personal, analizar todas las áreas y ver cuál es la que está teniendo alguna carencia en comparación al año anterior.	Para la satisfacción del personal se aplican instrumentos de evaluación de clima laboral, porque ahí se evalúa qué tan satisfechos están en distintos aspectos.	Delgado (2022), el cual tuvo como resultados que la empresa carece de filosofía organizacional, por lo que la visión, misión, y valores deben servir como piedra angular para la creación del CMI.	Garzosi et al. (2021), mencionan que la gestión de RR.HH. requiere motivar a la fuerza de trabajo implementando un plan motivacional.

Los resultados obtenidos en la tabla 3, la satisfacción del personal puede mejorar con un diseño de procesos, de acuerdo a eso se tendría que evaluar la carga laboral que tiene cada colaborador del área, de esas tareas operativas que ameritan tiempo. Como parte del antecedente, se cita a Delgado (2022), el cual tuvo como resultados que la empresa carece de filosofía organizacional. Detallándose en la teoría que, Garzosi et al. (2021), mencionan que la gestión de RR.HH. requiere motivar a la fuerza de trabajo implementando un plan motivacional como herramienta para lograr un excelente desempeño laboral. Los resultados de la pregunta 4 a la 10, se encuentran en el anexo 8.

**Tabla 4**

*Propuesta del cuadro de mando integral*

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>META</b>
<b>FINANCIERA</b>	Reducir el tiempo y costo de inducción de personal.	Índice de personas promovidas del cargo	$\frac{N^{\circ} \text{ trabajadores promovidos}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	Permitirá conocer el porcentaje de la promoción interna que existe.	Anual	10%
	Monitorear el cumplimiento de los periodos vacacionales	Porcentaje de cumplimiento vacacional	$\frac{N^{\circ} \text{ dias de vacaciones gozadas}}{\text{Total días vacaciones pendientes}} \times 100$	Permitirá que se pueda hacer seguimiento al cumplimiento vacacional.	Mensual	>25%
<b>CLIENTES</b>	Reducir la rotación de personal	Índice de rotación del personal	$\frac{N^{\circ} \text{ liquidaciones por área}}{\text{Total liquidaciones del mes}} \times 100$  Encuesta en escala de Likert	Permitirá medir la rotación del personal. Permitirá medir la satisfacción de los trabajadores.	Mensual	<5%
	Mejorar el clima laboral institucional	Índice que mide la satisfacción de los empleados				
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Aumentar la eficacia en el procedimiento de contratación.	Duración del proceso de contratación en promedio.	$\frac{\text{Tiempo duración por contratación}}{N^{\circ} \text{ de contrataciones}}$	Permitirá medir el tiempo que están durando las contrataciones.	Anual	< a 21 días
	Reducir el tiempo de procesamiento de la planilla.	Cantidad de días en procesar la planilla.				
<b>CRECIMIENTO Y FORMACIÓN</b>	Evaluar periódicamente el desempeño	Porcentaje de evaluación de desempeño aprobada	Número de días hábiles	Permitirá medir el tiempo en realizar la planilla de remuneraciones.	Mensual	< a 2 días
	Automatizar la gestión de servicios	Nivel de avance del proceso de automatización	Encuesta de evaluación de desempeño	Permitirá mejorar el desarrollo y aprendizaje del personal.	Anual	>75%
			$\frac{\text{Cantidad de tareas propuestas}}{\text{Cantidad de tareas realizadas}} \times 100$	Permitirá medir el nivel de avance del sistema en ejecución.	Mensual	100%

Finalmente, en cuanto al objetivo específico, validar la propuesta de CMI para mejorar la toma de decisiones en el área del talento humano en una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022, la autora procedió a validar la propuesta diseñada, a través del juicio de tres especialistas que cuentan con experiencia laboral en el tema, y se muestra a continuación:

**Tabla 5**

*Validación de expertos*

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>GRADO ACADÉMICO</b>	<b>CARGO ACTUAL</b>	<b>APLICA//NO APLICA</b>
Pintado Damián Mónica del Pilar	Doctor	Gerente general	Si aplica
Bravo Díaz Cesar Eduardo	Magister	Gerente de gestión del talento	Si aplica Si aplica
Vela Díaz Suyang Elizabeth	Magister	Coordinadora de proyectos	

## V. CONCLUSIONES

- 1.- Se propone el CMI, el cual permite identificar indicadores específicos en el área de GTH, estableciendo los objetivos que confirmen la implementación de las estrategias de todas las perspectivas. Cuando esté funcionando, este modelo marchará independientemente del experto que ocupe el puesto, por lo que dicha herramienta permite la creación de los indicadores, metas e iniciativas estratégicas necesarias para cerrar las brechas que ahora se presentan en este proceso de gestión.
- 2.- En el área del talento humano se identificó varias deficiencias en la gestión, ya que sus procesos no se desarrollan de manera adecuada, no cuentan con procedimientos y políticas estandarizadas, no hay manual de operaciones y organización, no existen incentivos ni reconocimientos a los trabajadores por los resultados alcanzados, impidiendo la administración de una evaluación de gestión de manera eficiente.
- 3.- Se establecieron metas para cada indicador de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa, cada una con su propia frecuencia, la cual debe evaluarse de acuerdo al tiempo designado, que puede anual, semestral y mensual; mantener un alcance del progreso, y mantener el control de las conclusiones alcanzadas, decidiendo las tareas a realizar para el acatamiento de las mismas.
- 4.- Se consideró la validación de expertos con respecto a la propuesta realizada, que en este caso es el CMI, por lo que con la opinión de estos especialistas en el tema se realiza las mejoras esperadas en el proceso de la toma de decisiones, para evitar contingencias laborales a futuro en el área en estudio.

## VI. RECOMENDACIONES

- 1.- El gerente general debe considerar la propuesta de la investigación actual, ya que sirve como base para un futuro estudio de un sistema que permitirá llevar un orden en el área del talento humano; asimismo, con el CMI se hará un seguimiento continuo de una gran cantidad de información, y la capacidad de realizar un seguimiento del cumplimiento de objetivos predeterminados.
- 2.- El gerente del talento humano debe utilizar la propuesta del CMI para la gestión del personal del área en la empresa industrial, para optimizar la toma de decisiones precisas, y fomentar la producción de las diferentes áreas de la empresa, manteniendo el talento humano, incentivando y motivando a los empleados, programando capacitaciones, y manejar planes en acción de mejora climática, satisfacción en el trabajo y gestión de pagos en su totalidad de la deuda de los empleados.
- 3.- El jefe de recursos humanos debe considerar esta investigación como base para el uso de esta herramienta en otros campos, permitiendo un mejor control y enfoque en el logro de objetivos, y estrategias de cada dependiente. Como resultado, habrá más eficiencia y comunicación a nivel corporativo.
- 4.- El gerente del talento humano y el jefe de recursos humanos deben considerar que los procesos deberían estar en un programa sistematizado, que permita analizar indicadores, ratios de gestión; pero estos procesos deben ser rápidos y reestructurando nuevamente algún proceso que está demandando demasiado tiempo en poder hacerlo; cabe mencionar, que para todo cumplimiento de procesos se debe tener los KPI's, estableciendo un flujo, y teniendo bien identificado los procesos para ir midiendo y pueda dar un número, una respuesta de cómo va nuestro proceso, y darle el seguimiento continuo.

## REFERENCIAS

- Agarwal, S., Kant, R., & Shankar, R. (2022). Exploring sustainability balanced scorecard for performance evaluation of humanitarian organizations. *ScienceDirect*, 3(100026), 1-14. <https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772390921000263>
- Aguilar, R. (2018). Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos. *Industrial Data*, 21(2), 25-33. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/816/81658967004/81658967004.pdf>
- Alarcon, V., Chavez, M., & Oblitas, J. (2020). Balanced scorecard como estrategia para el cumplimiento de KPI's de un e-commerce peruano. *Repositorio de la Universidad Privada del Norte*, 18(15457), 1-8. [https://doi.org/https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24871/CHAVEZ%20LLERENA%2c%20MARIA%20ALESSANDRA\\_ALARCAN%20PANDO%2c%20VALERIA%20MARINA\\_pdf.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://doi.org/https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24871/CHAVEZ%20LLERENA%2c%20MARIA%20ALESSANDRA_ALARCAN%20PANDO%2c%20VALERIA%20MARINA_pdf.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Aldana, J. (2017). Management management model based on the rational model for decision. *FIPCAEC*, 2(4), 31-48. <https://doi.org/https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/30/27>
- Alvarez, L., Soler, A., Guiñon, L., & Mira, A. (2019). A balanced scorecard for assessing a strategic plan in a clinical laboratory. *PMC PubMed Central*, 29(2), 1-8. <https://doi.org/https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6457917/pdf/bm-29-2-020601.pdf>
- America. (2017). América Latina: importancia de la capacitación virtual para el sector logístico. *LEARNiNG & MEDIa*, 2. <https://doi.org/http://www.americalearningmedia.com/edicion-015/173->



noticias/2091-america-latina-importancia-de-la-capacitacion-virtual-para-el-sector-logistico

- Barreto, N. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *SciELO*, 12(3), 1-8. [https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300129](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300129)
- Bolaños, A., Mendez, J., & Mendez, M. (2020). Balanced scorecard como herramienta de gestión y mejora en los emprendimientos. *INNOVA RESEARCH JOURNAL*, 5(3), 62-77. <https://doi.org/https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1362/1718>
- Bonilla, J., & Pedroza, M. (2019). MONITORING CHART AND CONTROL OF MANAGEMENT INDICATORS IN THE PROCESSES RESEARCH, INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP IN NICARAGUA. *El Higo Revista de Ciencia y Tecnología*, 9(1), 78-88. <https://doi.org/https://www.lamjol.info/index.php/elhigo/article/view/9000>
- Borea, F., & Vélez, I. (2017). Modulo introductorio Tería de la decisión. *UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA*, 1-34. <https://doi.org/http://www.cienciaried.com.ar/ra/usr/4/26/m0.pdf>
- Bustillos, M. (2020). Toma de decisiones, definición, tipos de decisión, proceso y ejemplos. *Gestiopolis*, 1-10. <https://doi.org/https://www.gestiopolis.com/toma-de-decisiones-definicion-tipos-proceso-ejemplos/>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). Introducción a la metodología de la investigación científica. *ESPE - Universidad de las Fuerzas Armadas*, 1-138. <https://doi.org/http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- De la Peña, G., & Velázquez, R. (2018). Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas. *Scielo*,

37(2), 1-10.  
[https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142018000200003](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200003)

Delgado, Y. (2022). *Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca [Tesis de maestría]*. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo.

[https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78363/Delgado\\_RY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78363/Delgado_RY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Farfan, L. (2021). *Balanced scorecard y su incidencia en la toma de decisiones de una empresa petrolera, Piura, 2021 [Tesis de maestría]*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.

[https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68736/Farfan\\_ALA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68736/Farfan_ALA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ferrero, M. (2020). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la toma de decisiones para la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL [Tesis de bachiller]*. Universidad SIGLO 21, Argentina.

<https://doi.org/https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20315/Ferrero%20TFG%20-%20martin%20ferrero%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Garzozzi, R., Quimi, J., Suarez, V., & Zambrano, Y. (2021). DEVELOPMENT OF STRATEGIES THROUGH BALANCED SCORECARD FOR THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AND ADMINISTRATIVE PERFORMANCE IN THE HOTEL COMPANIES OF THE PROVINCE OF SANTA ELENA. *Economía y Negocios UTE*, 12(1), 107-117.  
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8489740>

Ghiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias administrativas Revista digital FCE - UNLP*, 9(18), 87-93.  
<https://doi.org/https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/10294/10996>

- Gonzalez, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Strategic management: tool for decision making in organizations. *TELOS.RevistadeEstudiosInterdisciplinariosenCienciasSociales*, 21(1), 242-267.  
<https://doi.org/http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002/3869>
- Guillen, M., Bañon, A., & Perez, L. (2017). Influence of contingency factors in the development of the BSC and its association with better performance. The case of Spanish companies. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 20(1), 82-94.  
<https://doi.org/https://revistas.um.es/rcsar/article/view/357341/256391>
- Hardi, H., & Taufik, D. (2021). Balanced Scorecard: Literature Review and Implementation in Organization. *Excelencia en operaciones: Revista de ingeniería industrial aplicada*, 13(1), 111-123.  
[https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/350735970\\_Balanced\\_Scorecard\\_Literature\\_Review\\_and\\_Implementation\\_in\\_Organization](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/350735970_Balanced_Scorecard_Literature_Review_and_Implementation_in_Organization)
- Hernandez, A., & Angamarca, C. (2020). Balancedscorecard for decision-making in amateur sports organizations in the city of Loja. *Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 11(19), 177-192.  
<https://doi.org/file:///C:/Users/LISSETH%20VER%20C3%93NICA/Downloads/238-Texto%20del%20art%20C3%ADculo-952-1-10-20201223.pdf>
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.  
<https://doi.org/file:///C:/Users/LISSETH%20VER%20C3%93NICA/Downloads/Hern%20C3%A1ndez-%20Metodolog%20C3%ADa%20de%20la%20investigaci%20C3%B3n.pdf>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Human talent management as a factor for improving public management and job performance. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 83.  
<https://doi.org/https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0->

85070446559&origin=inward&txGid=7794968dadf3e55823433b17acc1a935&retries=1

Lee, S., Costello, F., & Chang, K. (2021). Hierarchical balanced scorecard-based organizational goals and the efficiency of controls processes. *ScienceDirect*, 132(1), 270-288. <https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321002769>

Lopez, D., Guaman, M., & Castro, J. (2020). La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador). *Revista ESPACIOS*, 41(22), 396-409. <https://doi.org/https://revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p27.pdf>

Marcuzzi, C. (2020). *Diseño de cuadro de mando integral como herramienta para la toma de decisiones de MAN-SER S.R.L [Tesis de bachiller]*. Universidad Siglo 21, Argentina. <https://doi.org/https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/22510/TFG%20-%20Cristian%20Marcuzzi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Moya, P., Cortes, N., & Martinez, A. (2019). The process of decision making in mipymes hoteleras in Boyaca, Colombia. *SciELO*, 9(2), 237-248. [https://doi.org/http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2027-83062019000100237](https://doi.org/http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2027-83062019000100237)

Murillo, L. (2020). Balanced scorecard for the management of social impact in inclusive employment organizations. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1(98), 153-188. <https://doi.org/https://ojs.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/13368/15249>

Oyaque, S., Santamaria, E., & Lopez, Z. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas-Caso Obra Social Sopeña Oscus- Ecuador. *ESPACIOS*, 41(15), 1-10. <https://doi.org/https://ww.revistaespacios.com/a20v41n15/a20v41n15p01.pdf>

- Pamiño, H., Morocho, A., Obando, N., & Moncayo, I. (2017). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión, caso G2Q Ingeniería S. A. *VINCULOS - ESPE*, 2(1), 43-49. <https://doi.org/https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/vinculos/article/view/201>
- Pedraza, P. (2019). *La importancia de la ética empresarial como aspecto determinante del éxito o fracaso de una empresa [Tesis de pegrado]*. Tunka, Colombia: Universidad Santo Tomás de Aquino. <https://doi.org/https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/18281/2019paolapedraza.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Peralta, H. (2021). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. *SciELO Perú*, 24(2), 1-10. [https://doi.org/http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932021000200053&script=sci\\_arttext](https://doi.org/http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932021000200053&script=sci_arttext)
- Quesado, P., Aibar, B., & Lima, L. (2017). Advantages and contributions in the balanced scorecard. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201. <https://doi.org/https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/1110>
- Quezada, L., Reinao, E., Palominos, P., & Oddershede, A. (2019). Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard. *Procedia Manufacturing*, 39(1), 786-793. <https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978920305023>
- Quintero, L., & Osorio, L. (2018). Balanced scorecard como herramienta para empresas en estado crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-94. <https://doi.org/https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/1049>
- Rivero, K., & Galarza, J. (2017). The comprehensive chain of command as an alternative for the follow-up and control of the strategy in the higher education

- institutions. *SciELO*, 36(3), 1-8.  
[https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142017000300008&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142017000300008&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Rizo, K. (2020). Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización. *Ciencias Holguín*, 26(4), 15-26.  
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/1815/181564620002/181564620002.pdf>
- Rodriguez, Y., & Pinto, M. (2018). Information use model for the strategic decision making in information organizations. *Original/Original*, 30(1), 51-64.  
<https://doi.org/https://www.scielo.br/j/tinf/a/LHnv8vL7bN5GFcsmrb98qqM/?format=pdf&lang=es>
- Roncancio, G. (2017). ¿Quién usa el BSC-CMI? Ejemplos del Balanced Scorecard. *Pensemos*, 1-8. <https://doi.org/https://gestion.pensemos.com/quien-usa-el-bsc-cmi-ejemplos-del-balanced-scorecard>
- Samamé, R., & Takayama, M. (2019). *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 de maestría]*. Lambayeque: Escuela de Post-grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.  
<https://doi.org/https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/8220/BC-4607%20SAMAME%20VILLEGAS-TAKAYAMA%20ESCURRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sanchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.  
<https://doi.org/https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Suarez, M. (2018). Cuadro de mando integral aplicado a PYMES de la industria hotelera. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo - PID*, 6(2), 2-21.  
<https://doi.org/file:///C:/Users/LISSETH%20VER%20C3%93NICA/Downloads/>

- Talalweh, M. (2019). El Cuadro de Mando como herramienta para el control de gestión. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 20(3), 82-101.  
[https://doi.org/http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_20\\_3/vol20\\_3\\_6.pdf](https://doi.org/http://elcriterio.com/revista/contenidos_20_3/vol20_3_6.pdf)
- Tawse , A., & Tabesh, P. (2022). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 1-15.  
<https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681322000258>
- Toro, W., Carranza, W., Espinoza, J., & Malave, L. (2017). Sistemas de control de Gestión, una herramienta administrativa para las decisiones. *Revista Administracion y Finanzas*, 4(10), 38-49.  
[https://doi.org/https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion\\_y\\_Finanzas/vol4num10/Revista\\_de\\_Administraci%C3%B3n\\_y\\_Finanzas\\_V4\\_N10\\_4.pdf](https://doi.org/https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol4num10/Revista_de_Administraci%C3%B3n_y_Finanzas_V4_N10_4.pdf)
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Ecuador: La Caracola Editores.  
<https://doi.org/http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vasconcelos, S., Menezes, P., D Ribeiro, M., & Elizabeth, H. (2021). Rigor científico y ciencia abierta: desafíos éticos y metodológicos en la investigación cualitativa. *Scielo*, 17(11), 1-10.  
<https://doi.org/https://blog.scielo.org/es/2021/02/05/rigor-cientifico-y-ciencia-abierta-desafios-eticos-y-metodologicos-en-la-investigacion-cualitativa/#.Y9mVCHbMLIU>
- Vega, V., & Lluglla, D. (2019). The balanced scorecard as an organizational management tool. *Revista científica ECOCIENCIA*, 6(2), 1-24.  
<https://doi.org/https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/187>

- Vidal, H. (2018). *El balanced scorecard y la toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y ccredito Santa Rosa de Lima, Lince, 2018 [Tesis de pregrado]*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.  
[https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32521/Vidal\\_ZHM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32521/Vidal_ZHM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Xiaoli, T., Jiangshui, M., Liu, L., Zeshui, X., & Ming , T. (2022). Development of prospect theory in decision making with different types of fuzzy sets: A state-of-the-art literature review. *ScienceDirect*, 615(1), 504-528.  
<https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0020025522011367>



## ANEXOS

### Anexo 01

**Tabla 6**

*Tabla de categorización apriorística.*

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS	CÓDIGOS	
¿De qué manera el diseño de un CMI incide en la toma de decisiones del área del talento humano de una empresa Industrial de Lambayeque en el año 2022?	<b>Objetivo General</b>	<b>Cuadro de mando integral</b>	Perspectiva Financiera	En su opinión, ¿Cómo se puede mejorar la gestión de remuneraciones?		
	Proponer un CMI para mejorar la toma de decisiones del área del talento humano de una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022 administrativas.			Perspectiva del Cliente	De acuerdo a su criterio, ¿Qué aspectos relacionados al proceso de fidelización y retención del personal pueden mejorar?, y ¿Cómo?	P1
			Perspectiva Interna		Según su parecer, ¿Cómo cree usted que la satisfacción del personal puede mejorar?	P2
				Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	En base a su experiencia, ¿Qué aspectos cree usted en relación al cumplimiento de procesos según los plazos establecidos se puede optimizar?, y ¿Cómo?	P3
					Decisiones estratégicas	A su punto de vista, ¿Cómo se puede mejorar el desarrollo profesional de los colaboradores?
		<b>Objetivos específicos</b> 1. Diagnosticar el proceso de tomar decisiones en el área del talento humano de una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022. 2. Diseñar la propuesta del CMI para una mejor toma de decisiones en el área del talento humano en una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022. 3. Validar la propuesta de CMI para mejorar la toma de decisiones en área del talento humano en una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022	<b>Toma de decisiones</b>	Decisiones operativas		De acuerdo a su juicio, ¿Cómo cree que la evaluación de desempeño se puede mejorar?
	Decisiones administrativas				En su opinión, de acuerdo al proceso de automatización, ¿Cómo cree que se puede mejorar?	P6
				Decisiones operativas	En su opinión, de acuerdo al proceso de automatización, ¿Cómo cree que se puede mejorar?	P7
	Decisiones administrativas				En su opinión, de acuerdo al proceso de automatización, ¿Cómo cree que se puede mejorar?	P8
				Decisiones administrativas	En su opinión, de acuerdo al proceso de automatización, ¿Cómo cree que se puede mejorar?	P9
Decisiones administrativas	En su opinión, de acuerdo al proceso de automatización, ¿Cómo cree que se puede mejorar?	P10				

## Anexo 2

### ENTREVISTA

**Fecha:**

**Nombre del entrevistado:**

**Objetivo:** La presente entrevista tiene como objetivo diagnosticar el proceso de toma de decisiones en el área talento humano de una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022.

1. En su opinión, ¿Cómo se puede mejorar la gestión de remuneraciones?
2. De acuerdo a su criterio, ¿Qué aspectos relacionados al proceso de fidelización y retención del personal pueden mejorar?, y ¿Cómo?
3. Según su parecer, ¿Cómo cree usted que la satisfacción del personal puede mejorar?
4. En base a su experiencia, ¿Qué aspectos cree usted en relación al cumplimiento de procesos según los plazos establecidos se puede optimizar?, y ¿Cómo?
5. A su punto de vista, ¿Cómo se puede mejorar el desarrollo profesional de los colaboradores?
6. De acuerdo a su juicio, ¿Cómo cree que la evaluación de desempeño se puede mejorar?
7. En su opinión, de acuerdo al proceso de automatización, ¿Cómo cree que se puede mejorar?
8. A su punto de vista, ¿En qué pueden mejorar las decisiones estratégicas?
9. En base a su experiencia, ¿Las decisiones operativas pueden tener otras expectativas?
10. De acuerdo a su criterio, ¿Cómo cree usted que se pueden optimizar las decisiones administrativas?

## Anexo 3

### Validación del instrumento

#### Experto 1:

#### FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

**TÍTULO DE LA TESIS:** Cuadro de mando integral y toma de decisiones en el área del talento humano de una empresa industrial, Lambayeque

CCATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	PREGUNTAS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			RELACIÓN ENTRE LA CATEGORÍA Y SUBCATEGORÍA		RELACIÓN ENTRE LA SUBCATEGORÍA Y PREGUNTA		APROPIADA RELACIÓN		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Cuadro de mando integral	Perspectiva Financiera	En su opinión, ¿Cómo se puede mejorar la gestión de remuneraciones?	X		X		X		
	Perspectiva del Cliente	De acuerdo a su criterio, ¿Qué aspectos relacionados al proceso de fidelización y retención del personal pueden mejorar?, y ¿Cómo?	X		X		X		
		Según su parecer, ¿Cómo cree usted que la satisfacción del personal puede mejorar?	X		X		X		
	la Interna	En base a su experiencia, ¿Qué aspectos cree usted en relación al cumplimiento de procesos según los plazos establecidos se puede optimizar?, y ¿Cómo?	X		X		X		
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	De acuerdo a su juicio, ¿Cómo cree que la evaluación de desempeño se puede mejorar?	X		X		X			
	En su opinión, de acuerdo al proceso de automatización, ¿Cómo cree que se puede mejorar?	X		X		X			
Toma de decisiones	Decisiones Estratégicas	A su punto de vista, ¿En qué pueden mejorar las decisiones estratégicas?	X		X		X		
	Decisiones Operativas	En base a su experiencia, ¿Las decisiones operativas pueden tener otras expectativas?	X		X		X		
	Decisiones Administrativas	De acuerdo a su criterio, ¿Cómo cree usted que se pueden optimizar las decisiones administrativas?	X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Mgtr. Stalyn Marco Alvítez Monteza



Firma del experto

EXPERTO EVALUADOR

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### 1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Cuadro de mando integral y toma de decisiones en el área del talento humano de una empresa industrial, Lambayeque

### 2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Entrevista del cuadro de mando integral y toma de decisiones

### 3. TESISTA:

Br. Santiago Prado Lisset Verónica

### 4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 20 de octubre de 2022



Firma/DNI 46601137  
EXPERTO



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **ALVITEZ MONTEZA**  
Nombres **STALYN MARCO**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Número de Documento de Identidad **46601137**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO**  
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**  
Secretario General **SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**  
Fecha de Expedición **10/12/18**  
Resolución/Acta **0406-2018-UCV**  
Diploma **052-048630**  
Fecha Matricula **21/04/2017**  
Fecha Egreso **12/08/2018**

Fecha de emisión de la constancia:  
06 de Noviembre de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000975318

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de Agente automatizado.  
Fecha: 08/11/2022 12:51:48-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

## Experto 2:

### FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

**TÍTULO DE LA TESIS: Cuadro de mando integral y toma de decisiones en el área del talento humano de una empresa industrial, Lambayeque**

CCATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	PREGUNTAS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			RELACIÓN ENTRE LA CATEGORÍA Y SUBCATEGORÍA		RELACIÓN ENTRE LA SUBCATEGORÍA Y PREGUNTA		APROPIADA RELACIÓN		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Cuadro de mando integral	Perspectiva Financiera	En su opinión, ¿Cómo se puede mejorar la gestión de remuneraciones?	x		x		x		Revisar las dimensiones de la perspectiva financiera y checar si la pregunta realizada recoge esa perspectiva. (esto se puede revisar en la operacionalización)
	Perspectiva del Cliente	De acuerdo a su criterio, ¿Qué aspectos relacionados al proceso de fidelización y retención del personal pueden mejorar?, y ¿Cómo?	x		x		x		
	Perspectiva Interna	Según su parecer, ¿Cómo cree usted que la satisfacción del personal puede mejorar?	x		x		x		
	Perspectiva Interna	En base a su experiencia, ¿Qué aspectos cree usted en relación al cumplimiento de procesos según los plazos establecidos se puede optimizar?, y ¿Cómo?	x		x		x		
	Perspectiva Interna	A su punto de vista, ¿Cómo se puede mejorar el desarrollo profesional de los colaboradores?	x		x		x		
Toma de decisiones	Perspectiva de Crecimiento Aprendizaje	De acuerdo a su juicio, ¿Cómo cree que la evaluación de desempeño se puede mejorar?	x		x		x		
		En su opinión, de acuerdo al proceso de automatización, ¿Cómo cree que se puede mejorar?	x		x		x		
	Decisiones Estratégicas	A su punto de vista, ¿En qué pueden mejorar las decisiones estratégicas?	x		x		x		
	Decisiones Operativas	En base a su experiencia, ¿Las decisiones operativas pueden tener otras expectativas?	x		x		x		
	Decisiones Administrativas	De acuerdo a su criterio, ¿Cómo cree usted que se pueden optimizar las decisiones administrativas?	x		x		x		

Grado y Nombre del Experto: Mg. CPC. Pedro Jesús Cuyate Reque

  
Firma del experto

EXPERTO EVALUADOR



---

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### 1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Cuadro de mando integral y toma de decisiones en el área del talento humano de una empresa industrial, Lambayeque

### 2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Entrevista del cuadro de mando integral y toma de decisiones

### 3. TESISISTA:

Br. Santiago Prado Lisset Verónica

### 4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 20 de octubre de 2022

  
Firma/DNI 43145191  
EXPERTO



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	CUYATE REQUE
Nombres	PEDRO JESUS
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Número de Documento de Identidad	43146191

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO
Rector	ORLANDO MOISES GONZALES NIEVES
Secretario General (E)	STEBAN ALEJANDRO ILICH ZERPA
Director De Posgrado	LUIS ORLANDO MONCADA ALBITRES

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	MAESTRO
Denominación	MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS MENCIÓN : FINANZAS
Fecha de Expedición	21/02/20
Resolución/Acta	0099-2020/UNT
Diploma	G00027416
Fecha Matricula	26/06/2015
Fecha Egreso	28/01/2017

Fecha de emisión de la constancia:  
06 de Noviembre de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 606975329

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 09/11/2022 13:00:05-0000

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.



### Experto 3:

#### FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

**TÍTULO DE LA TESIS: Cuadro de mando integral y toma de decisiones en el área del talento humano de una empresa industrial, Lambayeque**

CCATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			RELACIÓN ENTRE LA CATEGORÍA Y SUBCATEGORÍA		RELACIÓN ENTRE LA SUBCATEGORÍA Y PREGUNTA		APROPIADA RELACIÓN		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Cuadro de mando integral	Perspectiva Financiera	En su opinión, ¿Cómo se puede mejorar la gestión de remuneraciones?	X		X		X		
	Perspectiva del Cliente	De acuerdo a su criterio, ¿Qué aspectos relacionados al proceso de fidelización y retención del personal pueden mejorar?, y ¿Cómo?	X		X		X		
		Según su parecer, ¿Cómo cree usted que la satisfacción del personal puede mejorar?	X		X		X		
	Perspectiva Interna	En base a su experiencia, ¿Qué aspectos cree usted en relación al cumplimiento de procesos según los plazos establecidos se puede optimizar?, y ¿Cómo?	X		X		X		
		A su punto de vista, ¿Cómo se puede mejorar el desarrollo profesional de los colaboradores?	X		X		X		
Toma de decisiones	Perspectiva de Crecimiento Aprendizaje	De acuerdo a su juicio, ¿Cómo cree que la evaluación de desempeño se puede mejorar?	X		X		X		
		En su opinión, de acuerdo al proceso de automatización, ¿Cómo cree que se puede mejorar?	X		X		X		
	Decisiones Operativas	A su punto de vista, ¿En qué pueden mejorar las decisiones estratégicas?	X		X		X		
		En base a su experiencia, ¿Las decisiones operativas pueden tener otras expectativas?	X		X		X		
	Decisiones Administrativas	De acuerdo a su criterio, ¿Cómo cree usted que se pueden optimizar las decisiones administrativas?	X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Mg. Gaby Pamela Ignacio Delgado

  
Firma del experto :

EXPERTO EVALUADOR

**INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO****1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Cuadro de mando integral y toma de decisiones en el área del talento humano de una empresa industrial, Lambayeque

**2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Entrevista del cuadro de mando integral y toma de decisiones

**3. TESIS/TA:**

Br. Santiago Prado Lisset Verónica

**4. DECISIÓN:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 20 de octubre de 2022



Firma/DNI 47297683  
EXPERTO

---



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	IGNACIO DELGADO
Nombres	GABY PAMELA
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	47297681

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
Rector	LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION
Secretario General	SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL
Director	PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	MAESTRO
Denominación	MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Fecha de Expedición	15/03/19
Resolución/Acta	0053-2019-UCV
Diploma	052-057473
Fecha Matricula	22/04/2017
Fecha Egreso	12/08/2018

Fecha de emisión de la constancia:  
06 de Noviembre de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0009975342

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 08/11/2022 13:04:49-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

## Anexo 4 Resultados y Discusión

**Tabla 7**

*En base a su experiencia, ¿Qué aspectos cree usted en relación al cumplimiento de procesos según los plazos establecidos se puede optimizar?, y ¿Cómo?*

PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	ANTECEDENTES	TEORÍA
<p>Esto debería realizarlo un especialista en el tema de procesos, para que pueda mejorar los procesos, los cuales tiene un propósito que es mejorar la rentabilidad y productividad, lo cual va permitir disminuir los costos.</p>	<p>Creo que la mejor manera en lo cual he invertido tiempo en más de una ocasión es en la generación de calendarios y en la generación de cuentas. La medición de eficiencia en base a calendarios es lo que va a permitir que cumplamos con la realidad. El gran problema de esto es que, como ocurre todos los días, es prácticamente todos los días que se genera una cuenta nueva. Entonces, lo que yo recomendaría aquí es un Gantt completo, un calendario al respecto, y un medidor de eficiencia.</p>	<p>Nosotros podemos optimizar los procesos en gran parte de aquellos procesos que son operativos y que nos quitan tiempo para poder analizar o estar más cercano al personal, y básicamente esos procesos deberían hacer un programa sistematizado, para no estar mucho tiempo en la computadora digitando, y nos permitan más bien analizar indicadores ratios de gestión, pero se logrará teniendo con personal capacitado que pueda estar acorde con las actividades que realiza la empresa, que tenga conocimiento de los procesos y que haga que estos procesos sean más ágiles.</p>	<p>Para todo cumplimiento de procesos considero que se debe tener los KPI's, estableciendo un flujo, y también tener bien identificado los procesos, para ir midiéndolo, para que nos pueda dar un número, una respuesta de cómo va nuestro proceso, y pues hacerle el seguimiento continuo.</p>	<p>Considero que todos los involucrados del procesos tienen que estar capacitados y orientados a una gestión por procesos, y esto no es más que un cambio de cultura, porque estamos acostumbrados a trabajar de manera tradicional donde solamente me limito a realizar mis funciones, entonces no importa el tiempo, pero cuando hablamos de gestión por procesos ya tenemos en cuenta que en este proceso no soy la única persona involucrada, sino que hay otras personas de otras áreas.</p>	<p>Vidal (2018), en su tesis muestra que para lograr una gestión eficaz y el crecimiento del negocio, es necesario identificar los distintos procesos de gestión, así como proponer diversas soluciones y estrategias para subsanar las deficiencias que pudieran encontrarse en dichos procesos.</p>	<p>La teoría relacionada que sustenta el CMI es la teoría de los sistemas por De la Peña &amp; Velázquez (2018), los cuales consideran como una serie de definiciones, supuestos y propuestas conectadas entre ellas en donde todos los fenómenos y objetos reales, cuenta con características relevantes las cuales son las siguientes: totalizante, organizada, creativa, crítica, interdisciplinaria, optimizable, pragmática</p>

Según el objetivo específico, diagnosticar el proceso de tomar decisiones en el área talento humano de una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022; los resultados obtenidos en la tabla 7, el cumplimiento de procesos según los plazos establecidos se puede optimizar generando calendarios y cuentas, ya que en base a calendarios va a permitir que cumplamos con la realidad, es por eso que se recomienda un Gantt completo, un calendario al respecto, y un medidor de eficiencia, para que se pueda evaluar a cuántos días de retraso estamos, a cuántos días de cumplir la meta, a cuántos días antes del plazo, etc., pero debería realizarlo un especialista en el tema de procesos, para que pueda mejorar los procesos, los cuales tiene un propósito que es mejorar la rentabilidad y productividad, y va a disminuir los costos. Por otro lado, los procesos deberían estar en un programa sistematizado, para no estar mucho tiempo en la computadora digitando, y nos permita analizar indicadores ratios de gestión, pero estos procesos deben ser rápidos, y reestructurando nuevamente algún proceso que está demandando demasiado tiempo en poder hacerlo; cabe mencionar, que para todo cumplimiento de procesos se debe tener los KPI's, estableciendo un flujo, y tener bien identificado los procesos para ir midiendo y nos pueda dar un número, una respuesta de cómo va nuestro proceso, y darle el seguimiento continuo.

Como parte del antecedente, se cita a Vidal (2018), el cual en su tesis muestra que, para lograr una gestión eficaz y el crecimiento del negocio, es necesario identificar los distintos procesos de gestión, así como proponer diversas soluciones y estrategias para subsanar las deficiencias que pudieran encontrarse en dichos procesos. Es importante señalar los beneficios de aplicar el CMI a los distintos procesos de gestión de la empresa, estos beneficios incluyen alentar a los empleados a fortalecer sus habilidades para aprender correctamente cada proceso, encontrar e implementar las mejores soluciones según el tipo de proceso descubierto, aumentando la rentabilidad y facilitando la toma de decisiones .

La teoría relacionada que sustenta el CMI es la teoría de los sistemas por De la Peña & Velázquez (2018), los cuales consideran como una serie de definiciones, supuestos y propuestas conectadas entre ellas en donde todos los fenómenos y objetos reales, cuenta con características relevantes las cuales son las siguientes: totalizante, organizada, creativa, crítica, interdisciplinaria, optimizable, pragmática. Por lo que los procesos deben ser claros para los que realizarán las funciones, para así poder maximizar los tiempos, y cumplir con los plazos trazados.

**Tabla 8**

*A su punto de vista, ¿Cómo se puede mejorar el desarrollo profesional de los colaboradores?*

PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	ANTECEDENTES	TEORÍA
<p>Considero que primero debería implementarse un plan de aprendizaje, este plan incluye realizar un diagnóstico de las necesidades a futuro, que deben estar acorde con las competencias que se requiere en un puesto, y de acuerdo a eso se evalúa que es lo que necesita, un diplomado, una maestría o puede ser un programa de conducta, a través de un coach o un mentoring; también se tiene que revisar políticas para ver quienes se benefician con este programa, y de esta manera se hace un atractivo para los colaboradores.</p>	<p>Creo que la mejor manera es auto motivándolos. Es decir, nosotros tenemos un bucle en el Perú que es un ciclo vicioso de alguna otra forma. La gente, las empresas no quieren capacitar a los trabajadores porque si los capacitan, los trabajadores se van, y sucede, tú los capacitas y encuentran un mejor trabajo y se van. Del otro lado, los trabajadores se van porque no son capacitados por la empresa, entonces qué tipo de capacitaciones les hace mucho bien y les permite contar con nosotros, esa es la clave, lograr un tipo de capacitaciones que permite retenerlos, fidelizarlos, que permita darse cuenta que ellos son capaces de crecer con nosotros.</p>	<p>A mi punto de vista es con capacitación, netamente con capacitación, no solamente capacitación de otorgarle un posgrado, o un diplomado, sino también capacitación interna, que la misma jefatura u otras jefaturas de otras áreas pueden brindar los procedimientos que tiene la empresa, porque a veces solamente nos enfocamos en procedimientos que son internos de cada área, pero no conocemos el resto de la empresa del entorno a qué se dedica, por ejemplo recursos humanos no conoce que hace producción, y es muy importante también para poder contribuir a mejorar los procesos dentro de la organización.</p>	<p>A mi punto de vista se puede mejorar mediante las capacitaciones, no solo en habilidades duras sino también blandas, darle la flexibilidad, la motivación para que lo pueda hacer de manera externa, porque a largo plazo esto es lo que el colaborador va a aportar a nuestra organización.</p>	<p>Siempre el desarrollo profesional va a depender de conocimientos, entonces si tú como empresa lograr convenios con instituciones o empresas que dan capacitaciones, puedes brindarle al personal, empezando desde los más antiguos o más proactivos; depende de una evaluación psicológica constante al personal que va a decir cuál es la proyección que tiene la persona contigo como empresa, entonces de esta manera puedes evaluar qué personas realmente identificadas con la empresa para iniciar con ellos en aportar a su desarrollo profesional.</p>	<p>Garzozi et al. (2021), en su artículo mencionan que el desempeño del trabajador está orientado por los procesos de selección, capacitación, y evaluación de desempeño para mejorar de forma efectiva. Por ello, es fundamental buscar y gestionar las estrategias que permitan un adecuado desarrollo personal de los trabajadores, mejorando el rendimiento para facilitar la adaptación a nuestro entorno de cambios en curso.</p>	<p>América (2017), manifiesta que la capacitación, se define como adquisición de conocimientos teóricos, técnicos, y prácticos que ayudarán en el desarrollo de una persona; se considera una herramienta que ayuda al personal a desarrollar nuevos aprendizajes y conocimientos.</p>

Según el objetivo específico, diagnosticar el proceso de tomar decisiones en el área talento humano de una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022; los resultados obtenidos en la tabla 8, sobre el desarrollo profesional, puede mejorar implementando un plan de aprendizaje, este plan incluye realizar un diagnóstico de las necesidades a futuro, que deben estar acorde con las competencias que se requiere en un puesto, y de acuerdo a eso se evaluar qué es lo que necesita, un diplomado, una maestría o puede ser un programa de conducta, a través de un coach o un mentoring; también se tiene que revisar políticas para ver quienes se benefician con este programa, y de esta manera se hace un atractivo para los colaboradores, adicional a ello capacitarlos no solo en habilidades duras sino también blandas, darle la flexibilidad, la motivación para que lo pueda hacer de manera externa, ya que a largo plazo esto es lo que el colaborador va a aportar a nuestra organización. Por otro lado, cabe mencionar que las empresas no quieren capacitar a los trabajadores porque si los capacitan, los trabajadores se van, y ellos se van porque no son capacitados por la empresa, entonces saber qué tipo de capacitaciones les hace mucho bien y les permite contar con nosotros, esa es la clave, lograr un tipo de capacitaciones que permite retenerlos, fidelizarlos, que permita darse cuenta que ellos son capaces de crecer con nosotros. Asimismo, tener capacitaciones internas, que la misma jefatura u otras jefaturas de otras áreas puedan brindar los procedimientos que tiene la empresa, porque a veces solamente nos enfocamos en procedimientos que son internos de cada área, pero no conocemos el resto de la empresa del entorno a qué se dedica. Siempre el desarrollo profesional va a depender de conocimientos, entonces si la empresa logra convenios con instituciones o empresas que dan capacitaciones, puede brindarle al personal capacitaciones, empezando desde los más antiguos o más proactivos, dependiendo de una evaluación psicológica constante al personal que va a decir cuál es la proyección que tiene la persona con la empresa para iniciar con ellos en aportar a su desarrollo profesional.

Como parte del antecedente, se cita a Garzosi et al. (2021), el cual en su artículo mencionan que el desempeño del trabajador está orientado por los procesos de capacitación, selección, y evaluación de desempeño a mejorar de forma efectiva. Por ello, es fundamental buscar y gestionar las estrategias que

permitan un adecuado desarrollo personal de los trabajadores, mejorando el rendimiento para facilitar la fácil adaptación a nuestro entorno de cambios en curso.

América (2017), manifiesta que la capacitación, se define como adquisición de conocimientos teóricos, técnicos, y prácticos que ayudarán en el desarrollo de una persona; se considera una herramienta que ayuda al personal a desarrollar nuevos aprendizajes y conocimientos.



**Tabla 9**

*De acuerdo a su juicio, ¿Cómo cree que la evaluación de desempeño se puede mejorar?*

PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	ANTECEDENTES	TEORÍA
<p>Antes de realizar la evaluación de desempeño, hay que tener definido los perfiles, tener un manual de funciones, donde el colaborador y todos los involucrados sepan cuáles son las características que se tienen que evaluar, es decir al colaborador que es lo que le vas a evaluar que esté acorde a lo que está desempeñando con su perfil, con su puesto, con sus competencias, y que si se está enfocando a los objetivos de la empresa de su puesto, y esas competencias si está en ese grado que se requiere.</p>	<p>Teniendo estándares claros sobre el trabajo, pero además hay empresas que están en distintos niveles de madurez, y según ese nivel se entiende que la evaluación es algo positivo, sin embargo, así como también no han aceptado la evaluación como algo positivo, al contrario, cuando se sienten evaluados esconden información. Una de las dificultades más grandes también es la necesidad de indicadores para evaluar. La empresa se dedica a muchas cosas, y no todos pueden ser evaluados de la misma manera, entonces estandarizar indicadores que puedan ser aplicados o para todos, este es el gran reto de la evaluación de desempeño aquí en el área.</p>	<p>Primero se tiene que evaluar, hacer una medición de las actividades que realiza cada trabajador o cada colaborador porque desde ese punto va a partir la evaluación que se le puede hacer, porque los trabajadores necesitan tener bien definido su manual de funciones, necesitan tener descrito qué funciones van a realizar y que ellos conozcan lo que están realizando, y de acuerdo a eso ya con los trabajadores bien definido sus funciones y que ellos conozcan estas funciones, se le va a medir por el grado de productividad o el grado de logro u objetivos que se tiene trazado, no solamente en el área, sino como empresa.</p>	<p>Para tener una banda salarial si es importante que realizamos una evaluación de desempeño para identificar las competencias de todos nuestros colaboradores que están ofreciendo y no solo verlas plasmadas en su experiencia de curriculum sino más bien hacer una evaluación específica del puesto, y de cómo se está desarrollando el colaborador en nuestra empresa dentro de su de su ambiente y su área de trabajo, entonces yo creo que así sería importante que la implementemos en base a los requerimientos y a nuestro modo que tenemos en base a nuestras competencias ya establecidas que lo podamos medir de esa manera importante.</p>	<p>Como gerencia del talento, proponemos que los dueños contraten un externo para que evalúen, lo cual va a depender de que quieran evaluarse, y saber cómo estamos, y esto depende siempre desde arriba, desde la cultura organizacional, si los dueños quieren mejorar a largo plazo, vas a ver muchas mejoras; en el tema de la evaluación de desempeño, no hay otra cosa que ver los indicadores a través de las actividades que realizan y esto va a depender del MOF y a las actividades que quiero evaluar, de acuerdo a eso sacas tus KPI's y ya con esos indicadores tú sensibilizar al líder de equipo.</p>	<p>Garzozi et al. (2021), en su artículo mencionan que el desempeño del trabajador está orientado por los procesos de selección, capacitación, y evaluación de desempeño para mejorar de forma efectiva.</p>	<p>Garzozi et al. (2021), mencionan que la gestión de Recursos Humanos requiere motivar a la fuerza de trabajo implementando un plan motivacional como herramienta para lograr un excelente desempeño laboral. Este plan debe satisfacer las necesidades y aspiraciones de los empleados y fomentar el sentido de pertenencia a la empresa, también debería permitir la participación de los empleados en la toma de decisiones con el compromiso de lograr los resultados deseados, lo que sirve como un motivador clave, pero antes de realizarlo se debe hacer una evaluación de desempeño que ayude a evaluar las competencias de cada trabajador.</p>

Según el objetivo específico, diagnosticar el proceso de tomar decisiones en el área talento humano de una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022; los resultados obtenidos en la tabla 9, se evidencia que antes de realizar la evaluación de desempeño, hay que tener definido los perfiles, tener un manual de funciones, donde el colaborador y todos los involucrados sepan cuáles son las características que se tienen que evaluar, es decir al colaborador que es lo que le vas a evaluar que esté acorde a lo que está desempeñando con su perfil, con su puesto, con sus competencias, y que si se está enfocando a los objetivos de la empresa de su puesto, y esas competencias si está en ese grado que se requiere. También teniendo estándares claros sobre el trabajo, pero además hay empresas que están en distintos niveles de madurez, y según ese nivel se entiende que la evaluación es algo positivo, sin embargo, así como también no han aceptado la evaluación como algo positivo, al contrario, cuando se sienten evaluados esconden información, es por eso que una de las dificultades más grandes también es la necesidad de indicadores para evaluar.

Como parte del antecedente, se cita a Garzozzi et al. (2021), el cual en su artículo mencionan que el desempeño del trabajador está orientado por los procesos de selección, capacitación, y evaluación de desempeño a mejorar de forma efectiva, ya que dicho instrumento es la herramienta que permite al departamento de RR.HH. orientado a resolver una de las tareas clave que tiene entre manos: evaluar el talento y desempeño de la plantilla.

Asimismo en la teoría realizada por el mismo autor menciona que la gestión de RR.HH, requiere motivar a la fuerza de trabajo implementando un plan motivacional como herramienta para lograr un excelente desempeño laboral, este plan debe satisfacer las necesidades y aspiraciones de los empleados, y fomentar el sentido de pertenencia a la empresa, también debería permitir la participación de los empleados en la toma de decisiones con el compromiso de lograr los resultados deseados, lo que sirve como un motivador clave, pero antes de realizarlo se debe hacer una evaluación de desempeño que ayude a evaluar las competencias de cada trabajador.

**Tabla 10**

*En su opinión, de acuerdo al proceso de automatización, ¿Cómo cree que se puede mejorar?*

PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	ANTECEDENTES	TEORÍA
<p>El proceso de automatización que se viene realizando es el de planillas remuneraciones, el cual debería abarcar mayor parte de gestión; pero para poder mejorar se necesita dedicar un mayor tiempo del encargado del área, en este caso de gestión del talento humano; considero que debería tener mayor exclusividad, ya que los proyectos tienen plazos, se tiene que hacer coordinaciones con otras áreas, y pues caso contrario no va a ser un avance de acuerdo a lo que se planifica, asimismo mejorar la comunicación con los involucrados.</p>	<p>Honestamente es un tema del apoyo que nos dan los profesionales de sistemas, en mi punto de vista se podría mejorar tercerizando, el cual va a incluir una inversión adicional pero esto marcaría una pauta de tiempo mucho más diferenciado, en lugar de trabajar con los ingenieros internos, esto permitiría también una gestión más eficiente de los recursos porque si se terceriza este proceso, se puede pagar por cosa que se haga y no simplemente por seguir haciendo lo que no se logra, que es un tema difícil, ese es una sugerencia. Y la otra es que se planteen indicadores que permitan automatizar los procesos, y para los indicadores. Lo que no se mide, difícilmente se podrán obtener resultados.</p>	<p>Prácticamente voy hablar desde el punto de vista de RR.HH. porque quién hace la automatización, quién crea el sistema es la propia área de sistema, a nosotros nos mejora en ahorrar tiempo. Podría mejorar más en la parte que desarrolla este sistema, el área que elabora el sistema tiene que conocer la necesidad del área, y si esta área que elaboró el sistema no conoce la realidad, no conoce lo que nosotros necesitamos, entonces está creando un sistema a la deriva, por eso como primer punto es que conozca la necesidad del área.</p>	<p>Bueno en el área que yo estoy trabajando que es la de reclutamiento, sería más ágil un sistema que nos permitan en tiempo real no solo a los reclutadores mirar cómo va el proceso sino también en tiempo real la persona o el jefe que requiera el puesto a cubrir también lo pueda evaluar, porque muchas veces es un poco engorroso enviar correos que a veces pues no se ven o demora una respuesta, entonces se podría tomar mediante un sistema de manera virtual los procesos de reclutamiento más que nada para que el reclutador, la persona que está requiriendo el puesto tenga la habilidad de ver en tiempo real cómo es que los procesos solicitado.</p>	<p>En mi opinión hay sistemas grandes que es más costoso, pero se tiene evaluar para ver si va a ser rentable a largo plazo, y te va a solucionar muchos problemas, pues actualmente tenemos un sistema que genera retraso, ya que no cumplen con los plazos establecidos, pues dicho sistema ya debió haber terminado hace mucho tiempo pero sigue todavía, y ya existen proveedores con esos sistemas integrados de gestión integral de desempeños, ya hay software que ya viene todo, tu solo ingresas los datos y arrojan los resultados.</p>	<p>Bonilla &amp; Pedroza (2019), en su artículo tienen como objetivo diseñar un CMI para el control y persecución de indicadores de gestión de procesos de innovación, y emprendimiento, llegando a la conclusión de que la aplicación web asociada puede ser actualizada para incrementar su potencial a nivel de otras instituciones.</p>	<p>La teoría relacionada que sustenta el CMI es la teoría de los sistemas por De la Peña &amp; Velázquez (2018), los cuales consideran como una serie de definiciones, supuestos y propuestas conectadas entre ellas en donde todos los fenómenos y objetos reales, cuenta con características relevantes las cuales son las siguientes: organizada, creativa, crítica, interdisciplinaria, optimizable, pragmática</p>

Según el objetivo específico, diagnosticar el proceso de tomar decisiones en el área talento humano de una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022; los resultados obtenidos en la tabla 10, se evidencia el proceso de automatización que se viene realizando en la empresa es el de planillas remuneraciones, el cual debería abarcar mayor parte de gestión; pero para poder mejorar se necesita dedicar un mayor tiempo del encargado del área, que en este caso es de GTH, se debería tener mayor exclusividad, ya que los proyectos tienen plazos, se tiene que hacer coordinaciones con otras áreas, mejorando la comunicación con los involucrados. Por otro lado, se podría mejorar terciarizando, el cual va a incluir una inversión adicional, pero esto marcaría una pauta de tiempo mucho más diferenciado, en lugar de trabajar con los ingenieros internos; esto permitiría también una gestión más eficiente de los recursos porque si se terceriza este proceso, se puede pagar por cosa que se haga y no simplemente por seguir haciendo lo que no se logra. Pero lo más importante sería plantear indicadores que permitan automatizar los procesos, ya que lo que no se mide, difícilmente se podrán obtener resultados. Además de un sistema para las remuneraciones, se puede crear uno para reclutamiento, ya que sería más ágil un sistema que permita en tiempo real no solo a los reclutadores mirar cómo va el proceso sino también en tiempo real la persona o el jefe que requiera el puesto a cubrir también lo pueda evaluar, porque muchas veces es un poco engorroso enviar correos que a veces no se ven o demora una respuesta.

Como parte del antecedente, se cita a Bonilla & Pedroza (2019), que en su artículo tienen como objetivo diseñar un CMI para el control y persecución de indicadores de gestión de los procesos de innovación, investigación, y emprendimiento, llegando a la conclusión de que la aplicación web asociada puede ser actualizada para incrementar su potencial a nivel de otras instituciones. El mejorar la eficiencia de los procesos de estudio conlleva una reducción en el tiempo de gestión de la institución y la producción de abundante información en un formato fácilmente comprensible, logrando así la satisfacción de los involucrados que participan en las acciones relacionadas con los procesos comprendidos.

La teoría relacionada que sustenta el CMI es la teoría de los sistemas por De la Peña & Velázquez (2018), los cuales consideran como una serie de definiciones, supuestos y propuestas conectadas entre ellas en donde todos los fenómenos y objetos reales, cuenta con características relevantes las cuales son las siguientes: totalizante, organizada, creativa, crítica, interdisciplinaria, optimizable, pragmática. Es importante tener un sistema virtual que permita realizar indicadores que generen la automatización de los procesos laborales de la empresa, específicamente en GTH, para que ayude a optimizar los procesos.

**Tabla 11**

*A su punto de vista, ¿En qué pueden mejorar las decisiones estratégicas?*

PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	ANTECEDENTES	TEORÍA
<p>Las decisiones estratégicas considero que se pueden mejorar cuando estén alineadas con las estrategias de la empresa, y esto también lo alineas a un plan de gestión del talento humano, como realizando una gestión por competencias, lo cual significa que las personas deben tener competencias que corresponden a su puesto; también realizar un programa de verificación de cumplimiento, que tanto se están cumpliendo a través de los KPI'S, los indicadores para controlar y mejorar el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>Conexión, honestamente creo que lo que más falta es conexión entre los órganos decisionales, pero también conexión de los órganos decisionales con las decisiones previas; hay un manual de objetivos que rigen para 3 años, en base a este mapa de objetivos, todas las decisiones deberían ir hacia eso, y ninguna decisión que se oponga a eso debería aceptarse, entonces creo que ahí es donde este manual es de clave importancia para poder tener nosotros unos objetivos claros y saber hacia dónde vamos, e incluso podríamos ir justificando proyectos y decisiones según el aporte que le den a esos objetivos, eso me parece que podríamos mejorar a nivel decisional.</p>	<p>Es de vital importancia que cuando se hace un plan a largo plazo, se tenga que hacer seguimiento, porque no basta solamente con elaborar el plan y dejarlo plasmado en un documento, si este no tiene el seguimiento adecuado a los planes a largo plazo van difiriendo de la realidad, es decir va perdiendo su fin, porque no hay un seguimiento constante de cómo va el trabajador, o cómo va la parte que organiza este plan, como lo va ejecutando, dentro de este proceso se va evaluando las deficiencias que pueda tener, los errores que puedan tener para que en el tiempo oportuno se puedan corregir porque si llega de esta forma solamente hasta el final el resultado que nos va a dar va diferir de la realidad porque al momento o en el proceso no le diste el seguimiento adecuado.</p>	<p>Las decisiones estratégicas en lo que podría mejorar considero que se pueden mejorar en los tiempos, se entiende que el alto mando tiene no solo tiene que atender a un área, sino a más áreas, o más jefaturas, o coordinaciones que puedan tener debajo de su puesto, entonces sí sería importante que al momento de tomar estas decisiones se prioricen cuáles son las que las que sean de mayor impacto y sean de necesidad urgente atender; en conclusión atender de manera de hacer una priorización de solicitud.</p>	<p>Las decisiones estratégicas corresponden a decisiones que van a provocar cambios o resultados a largo plazo, y van a depender de la cultura organizacional, es decir de la gerencia general que toma las decisiones, y esto va a depender de cuan cercado este con sus jefes de las distintas áreas, y cuánta confianza haya, ya que esto va a provocar que cada líder de área proponga o tome decisiones estratégicas para su gerencia, tome las mejores decisiones sin que estas se van luego afectadas por una decisión por algún cambio, entonces va a depender de la confianza y la delegación.</p>	<p>Farfan (2021), en su estudio concluye que en la empresa petrolera influye significativamente las 4 perspectivas del CMI. Los directores deben tener acceso a datos en tiempo real sobre los resultados del proceso de planificación para la toma de decisiones, el cual tendrá un impacto positivo en todo el proceso de gestión, debido a que es el cimienta y soporte clave de la alta dirección.</p>	<p>Los altos ejecutivos deben comprender cómo los sistemas de inducción de acción les permitirán generar valor a largo plazo, lo cual logrará tomar decisiones acertadas, permitir la gestión exitosa de las personas, los recursos físicos y económicos para permitir el logro efectivo de los objetivos establecidos (Suarez, 2018).</p>

Según el objetivo específico, diagnosticar el proceso de tomar decisiones en el área talento humano de una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022; los resultados obtenidos en la tabla 11, sobre las decisiones estratégicas, pueden mejorar cuando estén alineadas con las estrategias de la empresa, y esto también se alinea a un plan de gestión del talento humano, como realizando una gestión por competencias, lo cual significa que las personas deben tener competencias que corresponden a su puesto, también realizando un programa de verificación de cumplimiento, y ver qué tanto se están cumpliendo a través de los KPI'S, los indicadores para controlar y mejorar el cumplimiento de los objetivos; asimismo, tener conexión entre los órganos decisionales, pero también conexión de los órganos decisionales con las decisiones previas. Actualmente, en la empresa existe un manual de objetivos que rigen para 3 años, en base a este mapa de objetivos, todas las decisiones deberían ir hacia eso, y ninguna decisión que se oponga a eso debería aceptarse, entonces creo que ahí es donde este manual es de clave importancia para poder tener unos objetivos claros y saber hacia dónde ir. Cabe mencionar, que es de vital importancia que cuando se hace un plan a largo plazo, se tenga que hacer seguimiento, porque no basta solamente con elaborar el plan y dejarlo plasmado en un documento, ya que, si este no tiene el seguimiento adecuado a los planes a largo plazo, van difiriendo de la realidad.

Como parte del antecedente, se cita a Farfán (2021), en el cual concluye que en la empresa petrolera influye significativamente las 4 perspectivas del CMI. Los directores deben tener acceso a datos en tiempo real sobre los resultados del proceso de planificación para la toma de decisiones, el cual tendrá un impacto positivo en todo el proceso de gestión, debido a que es el cimiento y soporte clave de la alta dirección. Los directores deben tener acceso a datos en tiempo real sobre los resultados del proceso de planificación para la toma de decisiones, el cual tendrá un impacto positivo en todo el proceso de gestión.

Detallándose en la teoría que, según Suarez (2018), los altos ejecutivos deben comprender cómo los sistemas de inducción de acción les permitirán generar valor a largo plazo, lo cual logrará tomar decisiones acertadas, permitiendo la gestión exitosa de las personas, los recursos físicos y económicos para permitir el logro efectivo de los objetivos establecidos.

**Tabla 12**

*En base a su experiencia, ¿Las decisiones operativas pueden tener otras expectativas?*

PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	ANTECEDENTES	TEORÍA
<p>Las decisiones operativas son las que consumen bastante tiempo, y el tiempo es valioso, y para poder llegar a desarrollar una buena gestión, considero que deben considerarse decisiones de mayor impacto, entonces esas operativas podría ser a través de empoderar a la gente, al equipo, así citarlos si es que hay una brecha en lo que van a decidir, van hacer, entonces hay que prepararlos a través de un proceso de capacitación e incluso observar bien cómo son los procesos para evitar la carga operativa.</p>	<p>Si, las decisiones operativas son decisiones rápidas que no deberían mantener mucho argumento para ser tomadas, sino más bien que corresponda a las decisiones estratégicas; si las decisiones estratégicas están claras y están conectadas con un manual de objetivos claros obviamente las decisiones operativas se van a tomar de esa manera, sin embargo, los que ejecutan las decisiones hay una coordinación rápida, honesta y en transparencia, no solo ver que me causa más trabajo, que me causa menos trabajo sino realmente que hay un servicio entre todas las áreas con la capacidad de poder colaborar.</p>	<p>La operatividad es básicamente las actividades y funciones que realizamos en el día a día, entonces es importante que estas actividades operativas nos permitan que siga funcionando el área, y que los procesos sigan realizándose, y pueden mejorar con un plan, tampoco quiere decir que como es la operatividad me puede salir del momento hacer lo que yo quiera, yo tengo que hacer declaraciones, elaborar contratos, planillas, y pues me demandó más tiempo, y deje de hacer lo que ya tenía planeado, entonces es de vital importancia que la operatividad sea programada, que tú tengas un plan, cronograma mensual de qué es lo que vas a realizar en el día a día para que puedas estar ordenado, y hacer un seguimiento respectivo.</p>	<p>Bueno de todas maneras las decisiones operativas justamente podrían ser de mayor agilidad porque no tienen mayor complicación o una mayor validación, entonces lo que considero que se podría mejorar es justamente identificar bien el proceso, y tratar de anular las sobre validaciones que tengan que hacer los jefes, entonces en el proceso identificar los cuellos de botella, por ejemplo uno envía un correo donde el gerente está autorizando y luego al final otra área, pide que nuevamente este su conformidad cuando ya adelante él ya está aprobando o diciendo que está solicitando un personal para tal puesto, entonces podríamos evitarnos bastantes correos yo creo innecesarios que te quitan tiempo a las operaciones del día a día.</p>	<p>Las decisiones operativas siempre se dan, en la parte operativa, decisiones que toman el personal de medio mando, decir sí o no a algo que está en sus funciones, o en algunos de los procesos que influyen, yo creo que esas decisiones operativas si pueden tener otras expectativas ya que en cuanto sientan la fidelización, en cuan sensibles estén con la actividad principal de la empresa, en cuan sensible estén con la visión, misión de la empresa, eso va a generar que se tomen decisiones con mejor expectativa.</p>	<p>El estudio de Marcuzzi (2020), indica que la toma de decisiones como base de una situación ya existente, en lugar de desarrollar un plan estratégico que apoye la misión de la empresa e incorpore una estrategia orientada al crecimiento integral enfocada a mediano y largo plazo. La investigación tuvo como conclusión que la falta de delegación de tareas proporciona como resultado una sobrecarga en los niveles superiores de gestión.</p>	<p>Rivero &amp; Galarza (2017), definen al CMI como un instrumento útil para el alcance y gestión de la estrategia, que permite alinear los objetivos estratégicos con las operaciones del día a día, y su uso en instituciones es factible dadas sus características.</p>



Según el objetivo específico, diagnosticar el proceso de tomar decisiones en el área talento humano de una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022; los resultados obtenidos en la tabla 12, sobre las decisiones operativas, las cuales son las que consumen bastante tiempo, y el tiempo es valioso, y para poder llegar a desarrollar una buena gestión, se deben considerar las decisiones de mayor impacto, entonces esas operativas podría ser a través de empoderar a la gente, al equipo, así citarlos si es que hay una brecha en lo que van a decidir, van hacer, entonces se les tiene que preparar a través de un proceso de capacitación, e incluso observar bien cómo son los procesos para evitar la carga operativa, ya que las decisiones operativas son rápidas que no deberían mantener mucho argumento para ser tomadas. Si las decisiones estratégicas están claras y están conectadas con un manual de objetivos claros obviamente las decisiones operativas se van a tomar de esa manera, sin embargo, los que ejecutan las decisiones hay una coordinación rápida, honesta y en transparencia. Es importante que estas actividades operativas nos permitan que siga funcionando el área, y que los procesos sigan realizándose, el cual puede mejorar con un plan, tampoco quiere decir que como es la operatividad, uno puede hacer lo que quiera, entonces es de vital importancia que la operatividad sea programada, que se tenga un plan, un cronograma mensual, y hacer el seguimiento respectivo.

Como parte del antecedente, se cita a Marcuzzi (2020), que indica que la toma de decisiones se base en una situación ya existente, en lugar de desarrollar un plan estratégico que apoye la misión de la empresa e incorpore una estrategia orientada al crecimiento integral enfocada a mediano y largo plazo. La investigación tuvo como conclusión que la falta de delegación de tareas proporciona como resultado una sobrecarga en los niveles superiores de gestión. El aporte es que el CMI es una herramienta flexible que permite la adición o modificación de parámetros de control, así como indicadores que se adaptan a la estrategia comercial de la empresa o al cambio por un objetivo punitivo, por lo que la mejor herramienta para gerentes y directores es usar un CMI para monitorear todos los parámetros del negocio y tener una imagen en tiempo real de lo que está sucediendo.

Detallándose en la teoría que, según Rivero & Galarza (2017), definen al CMI como un instrumento útil para el alcance y gestión de la estrategia, que permite alinear los objetivos estratégicos con las operaciones del día a día, y su uso en instituciones es factible dadas sus características.

**Tabla 13**

*De acuerdo a su criterio, ¿Cómo cree usted que se pueden optimizar las decisiones administrativas?*

PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 4	PARTICIPANTE 5	ANTECEDENTES	TEORÍA
<p>Hay que revisar si estas decisiones están acordes con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, asimismo también se pueden medir a través de indicadores, porque sabemos que lo que no se mide, no se puede mejorar, para así ver si se están cumpliendo, si se están desarrollando.</p>	<p>Creo que las decisiones administrativas deben estar en función de respaldar, sostener y hacer que lo operativo ocurra de la manera correcta y también de responder a las decisiones estratégicas. La manera en que se puedan optimizar este tipo de decisiones es teniendo políticas claras, reglas claras, y comunicación clara, si es que esto se comunica, se transparente, esto se avisa con tiempo, si es que esto se explica en una metodología las decisiones administrativas van a ser muchísimo más fáciles de tomar sin tanto embrollo. Estas circunstancias son las que en muchos casos llevan a conflicto, entre las mismas áreas operativas, administrativas.</p>	<p>La mejor forma de manejar estas operaciones administrativas, tienen que hacerse sistematizando todo, porque quita tiempo hacer las cosas manuales, o estar sentados todo el tiempo, es por eso que necesitamos salir, conocer al trabajador, estar revisando indicadores, analizando ratios, conociendo la empresa, organizando actividades, eventos en mejora del bienestar del trabajador, y quizás no enfocamos a todo eso que te menciono por estar sentados en un escritorio digitalizando y elaborando, esto se debería de hacer todo mediante sistemas integrados que me permitan todos los procesos del área, para enfocarnos en otros aspectos del área.</p>	<p>Las decisiones administrativas creo yo que demandan más de burocracia, justamente por lo que son administrativas y tienen que pasar por varias áreas también, entonces yo considero que sí es importante que se identifique correctamente el proceso y se tenga un flujo claro y no solamente que un área lo tenga claro sino que la otra área con la que se relaciona también lo tenga para evitar estar haciendo doble trámite posiblemente, o pasar por áreas que no deberían.</p>	<p>El tema administrativo si va a depender mucho el nivel de delegación que haya de gerentes a jefes, de jefes a coordinaciones, supervisores, el nivel de delegación porque va a permitir que el personal de mando medio o alto tenga la seguridad y la confianza de tomar decisiones, que ante un resultado positivo o negativo, sobre todo si es negativo sepan y tengan el respaldo de la solución a ese resultado, y si es positivo les va a dar mucha más confianza, entonces va a depender del nivel de delegación que haya; también va a depender de la experiencia que tenga la persona, ya que delegar es un proceso.</p>	<p>Samamé &amp; Takayam (2019), obtuvieron como conclusión que con la implementación del CMI, el área de RR.HH. tendrá acceso, a través de los índices que brindan los indicadores, a la información adecuada sobre el comportamiento y la tendencia y de la gestión factor crítico en el proceso de la toma de decisiones y el logro de metas administrativas.</p>	<p>Tomar decisiones sobre su curso de acción y crear nuevos conocimientos para la innovación, de este medio las decisiones están conectadas con el proceso administrativo, los cuales son planear, organizar, dirigir y fiscalizar, ya que son herramientas administrativas de apoyo para la toma de decisiones (Toro et al., 2017).</p>

Según el objetivo específico, diagnosticar el proceso de tomar decisiones en el área talento humano de una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022; los resultados obtenidos en la tabla 13, sobre las decisiones administrativas, las cuales se debe revisar si estas decisiones están acordes con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, asimismo también se pueden medir a través de indicadores, porque sabemos que lo que no se mide, no se puede mejorar, para así ver si se están cumpliendo, si se están desarrollando, así mismo deben estar en función de respaldar, sostener y hacer que lo operativo ocurra de la manera correcta, y también de responder a las decisiones estratégicas. La manera en que se puedan optimizar este tipo de decisiones es teniendo políticas claras, reglas claras, y comunicación clara, si es que esto se comunica, se transparenta, esto se avisa con tiempo; si es que esto se explica en una metodología las decisiones administrativas van a ser muchísimo más fáciles de tomar sin tanto embrollo. La mejor forma de manejar estas operaciones administrativas, tienen que hacerse sistematizando todo, porque quita tiempo hacer las cosas manuales, o estar sentados todo el tiempo, es por eso que se necesita salir, conocer al trabajador, estar revisando indicadores, analizando ratios, conociendo la empresa, organizando actividades, eventos en mejora del bienestar del trabajador, para permitir enfocarse en otros aspectos del área. Por otro lado, el tema administrativo si va a depender mucho el nivel de delegación que haya de gerentes a jefes, de jefes a coordinaciones, supervisores, para que el personal de mando medio o alto tenga la seguridad y la confianza de tomar decisiones, que, ante un resultado positivo o negativo, sobre todo si es negativo sepan y tengan el respaldo de la solución a ese resultado, y si es positivo les va a dar mucha más confianza, entonces va a depender del nivel de delegación que haya.

Como parte del antecedente, se cita a Samamé & Takayam (2019), los cuales en su estudio obtuvieron como conclusión que, con la implementación del CMI, el área de RR.HH. tendrá acceso, a través de los índices que brindan los indicadores, a la información adecuada sobre el comportamiento y la tendencia y de la gestión factor crítico en el proceso de la toma de decisiones y el logro de metas administrativas. Se propuso el CMI, que permite identificar indicadores

específicos para el área de RR.H. al tiempo que establece objetivos que confirman implementando las estrategias en sus perspectivas, una vez que funcione este modelo independientemente del profesional que ostente la posición.

Detallándose en la teoría que, según Toro et al. (2017), indican que tomar decisiones sobre su curso de acción y crear nuevos conocimientos para la innovación, de este medio las decisiones están conectadas con el proceso administrativo, los cuales son planear, organizar, dirigir y fiscalizar, ya que son herramientas administrativas de apoyo para la toma de decisiones.

**Anexo 5**  
**PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES EN EL ÁREA DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE LAMBAYEQUE**

## **1. INTRODUCCIÓN**

En el entorno empresarial actual, el manejo de gestión de recursos ha pasado de ser una ventaja competitiva a un componente crucial del éxito de una organización. Como resultado, la gestión estratégica del área de gestión del talento humano ha cobrado importancia y se ha convertido en un requisito del mercado. Al intentar alinear los procesos clave en la gestión de Recursos Humanos con la estrategia de la empresa, e integrarlos con los demás procesos de gestión, se utiliza el cuadro de mando integral como herramienta para cerrar estas brechas con el fin de conectar las funciones, y procesos claves de la gestión en el área mencionada, en línea con los objetivos estratégicos de la entidad para integrarlos con los demás procesos de gestión. El objetivo principal es proponer un CMI para mejorar la toma de decisiones del área del talento humano de una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022.

Para asegurar la implementación del CMI, que engloba la meta de indicadores y sus posibles implicaciones para el área, existen procesos fundamentales e imprescindibles, las cuales engloba las 4 perspectivas, que son clientes, financieros, de procesos internos, y de crecimiento y aprendizaje.

Todo marco informativo debe ser suficiente para poder tener capacidad predictiva, respaldando de forma histórica la evolución de los indicadores que se desean observar, medir, modificar y evaluar. Asimismo, en razón de la abrumadora cantidad de información que se requiere, el CMI es una herramienta de apoyo a la gestión, puesto que, gracias a éste, se puede mostrar de manera integral todos los indicadores que impactan en la toma de decisiones.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Actualmente los procesos de gestión de una empresa aseguran un componente esencial para la toma de decisiones. Para hacer frente a estos sucesos se han realizado métricas que dan un seguimiento específico a las medidas que rigen las operaciones del área del talento humano y permiten actuar y anticiparse proactivamente a situaciones problemáticas, por lo que, debido al alto nivel de competencia laboral, la aplicación de diversas estrategias para lograr mejores resultados se hace cada vez más necesaria a escala global.

En el sector Lambayeque, las empresas industriales no cuentan con indicadores que les permitan mostrar de manera cuantitativa los valores para que los directivos puedan tomar mejores decisiones. Y la empresa industrial en estudio dedicada a elaboración de productos de molinería carece de una herramienta estratégica de control empresarial, como lo es el CMI que dirija su gestión, por lo que al implementar esta metodología los directivos podrán desarrollar una cultura corporativa y tomar decisiones que mejorarán la ejecución de los procesos del área de gestión del talento. Muchas empresas no le dan mucha importancia a los gastos laborales que se generan por contingencia, no se miden los costos que generan el cumplimiento o la falta de monitoreo de los indicadores en el área de gestión del talento por lo que hizo surgir la necesidad de implementar un CMI, que va a permitir optimizar y mejorar las decisiones del área en estudio.

## **3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

De la investigación resulta una propuesta que demuestra la necesidad de crear un instrumento de gestión asentada en la medición de indicadores, el cual se ejecute en el área de estudio.

La falta de herramienta del CMI dificulta que los gerentes comprendan qué significan los indicadores de gestión, y también a que los directivos conozcan qué indicadores de gestión son realizables para la toma de decisiones. Por tal motivo, se crea la necesidad de elaborar un modelo de CMI basado en indicadores de gestión que ayudan a planear, y determinar el estado de la empresa.

## 4. JUSTIFICACIÓN

La entidad carece de una adecuada gestión, que calcule el desempeño de la entidad mediante indicadores, pues se ha establecido que faltan herramientas de gestión para tomar buenas decisiones, y se ve reflejado en la brecha de información, demostrándose la ineficacia de la alta dirección, y de los empleados de la entidad.

En ese sentido, la creación de una nueva herramienta ayuda a la alta dirección y, a sus empleados a trabajar de forma más eficaz, garantizando la competitividad y rentabilidad, descubriendo las situaciones que afecten al área del talento humano, y así tomar buenas decisiones.

## 5. DISEÑO DEL CMI

### 5.1. Análisis de veracidad

La propuesta actual se desarrolla en el área del talento humano en el año 2022, el cual se enfoca en una herramienta de gestión que proporciona datos para obtener información precisa de manera oportuna, eficiente y eficaz mediante la aportación de los indicadores, el cual ayuda en la toma de decisiones, con el propósito de ayudar a la rentabilidad, y mejorar los procesos del área.

### 5.2. Etapas de desarrollo del CMI:

**a) Diagnóstico del área del talento humano:** Se elaboró una entrevista semiestructurada, que constó de 10 preguntas, el cual sirvió para poder evidenciar los problemas que existen en el área del talento humano, al no tomar decisiones con eficiencia que les permita optimizar los procesos.

**b) Describir los valores, la visión, misión, y la estrategia empresarial:** Se revisó el plan estratégico de la empresa: visión, misión, valores, y la estrategia empresarial que constituyeron el manual para el diagnóstico del área, y el diseño del CMI.



**c) Instaurar las 4 perspectivas a examinar para el CMI:** Se decidió utilizar las mismas perspectivas sugeridas por Kaplan y Norton: Del cliente, financiera, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

**d) Formular los objetivos estratégicos:**

**1. Perspectiva financiera:**

- Reducir el tiempo y costo de inducción de personal
- Monitorear el cumplimiento de los periodos vacacionales

**2. Perspectiva del cliente:**

- Reducir de la rotación de personal
- Mejorar el clima laboral institucional

**3. Perspectiva de procesos internos:**

- Aumentar la eficacia en el procedimiento de contratación
- Reducir el tiempo de procesamiento de la planilla de remuneraciones

**4. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:**

- Evaluación periódica de desempeño
- Automatizar la gestión de servicios

**e) Definición de los indicadores de resultado**

**1. Perspectiva financiera:**

- Objetivo estratégico 1: Reducir el tiempo y costo de inducción de personal
  - ✓ Indicador de resultados: Índice de personas promovidas del cargo.
- Objetivo estratégico 2: Monitorear el cumplimiento de los periodos vacacionales
  - ✓ Indicadores de resultados: Porcentaje de cumplimiento vacacional

**2. Perspectiva del cliente:**

- Objetivo estratégico 1: Reducir la rotación de personal
  - ✓ Indicadores de resultados 1: Índice de rotación del personal

- Objetivo estratégico 2: Mejorar el clima laboral institucional.
  - ✓ Indicadores de resultados 2: Índice que mide la satisfacción de los empleados.

### **3. Perspectiva de procesos internos:**

- Objetivo estratégico 1: Aumentar la eficacia en el procedimiento de contratación
  - ✓ Indicadores de resultados 1: Duración del proceso de contratación en promedio.
- Objetivo estratégico 2: Reducir el tiempo del procesamiento de la planilla de remuneraciones.
  - ✓ Indicadores de resultados 2: Cantidad de días en procesar la planilla.

### **4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

- Objetivo estratégico 1: Evaluar periódicamente del desempeño
  - ✓ Indicadores de resultados 1: Porcentaje de evaluación de desempeño aprobada
- Objetivo estratégico 2: Automatizar la gestión de servicios
  - ✓ Indicadores de resultados 2: Nivel de avance del proceso e automatización.

**f) Establecimiento de las estrategias en relación con los objetivos para las mediciones:** De acuerdo a la información obtenida y lo observado en el sector se definieron las metas, por lo que, sin ninguna de ellas para cada una de las medidas, no habrá manera de estar al tanto si los esfuerzos están dando resultados favorables. Un objetivo da sentido a las medidas, ya que permite un punto de comparación, pero siempre se debe tener en cuenta que establecer las estrategias es una de las partes más difíciles de la propuesta.

### **1. Desarrollo de la propuesta**

**MISION:** Ser la empresa arrocera que gane liderazgo en el Perú.

**VISION:** Al administrar la síntesis y la mejora de la cadena de valor del arroz a través de prácticas comerciales efectivas, servicios y productos de calidad superior, creamos valor para nuestro público objetivo.

**VALORES:**

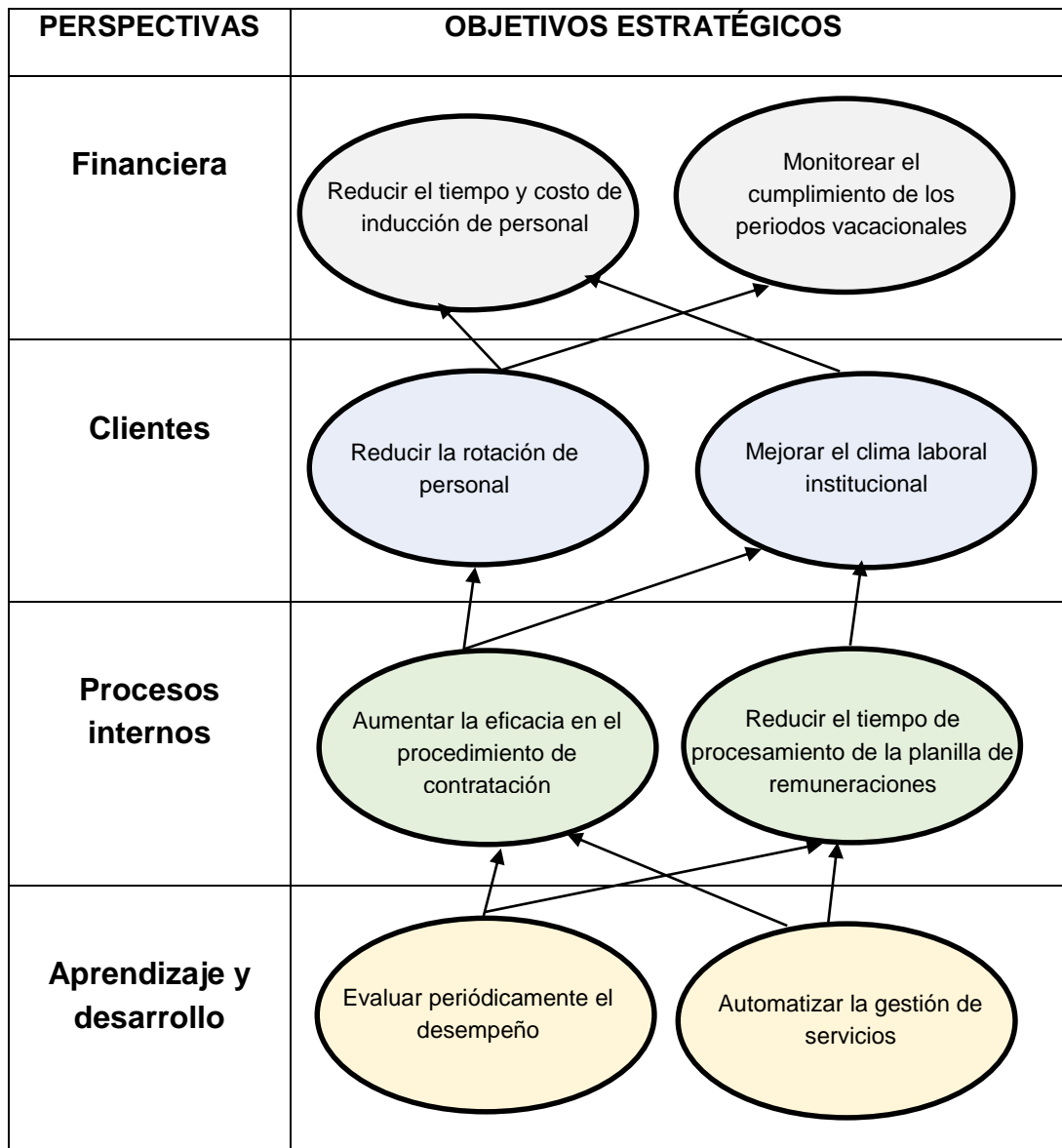
- Integridad: Esencia de nuestro patrimonio cultural
- Pasión: Buscamos constantemente la excelencia
- Trabajo en equipo: Producimos liderazgo, confianza e integración.
- Responsabilidad: Honramos nuestros compromisos con nuestros grupos de interés
- Innovación: Con frecuencia revisamos y reinventamos nuestros procesos
- Eficiencia: Gestionamos todos los recursos de nuestra cadena de valor.

**MAPA ESTRATÉGICO Y RELACIONES CAUSALES**

En consecuencia, desde que se inició el establecimiento de objetivos estratégicos institucionales en el área de gestión del talento con la intención de orientar la gestión diaria hacia el logro de la visión de conjunto, se definió el enfoque de las perspectivas de cada objetivo, con el fin de posibilitar el diseño de indicadores de gestión, así como las relaciones causales en como una perspectiva afecta al resto de perspectivas, los cuales se muestran a continuación:

**Figura 1**

*Mapa estratégico y relaciones causales*



## PERSPECTIVAS E INDICADORES

Siguiendo este marco conceptual y teniendo en cuenta el alcance de sus funciones, se ha desarrollado el siguiente conjunto de indicadores para el área de GTH orientado a ayudar en el cumplimiento de cada objetivo estratégico previamente definido.

### 1. Perspectiva financiera

De acuerdo con el modelo de CMI, la perspectiva financiera está enfocada a generar valor para los inversionistas al permitirles evaluar el desempeño y asegurar que el negocio será sostenible a lo largo del tiempo. En consecuencia, si el trabajo que se realizó sería a nivel corporativo, asumiría los indicadores de cotización de acciones, flujo de caja, liquidez; sin embargo, por estar enfocado al área del talento humano, los indicadores sugeridos se enumeran a continuación:

**Tabla 14**

*Indicadores de la perspectiva financiera*

OJETIVO				
ESTRATÉGICO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Reducir el tiempo y costo de inducción personal.	Índice de personas promovidas del cargo.	$\frac{N^{\circ} \text{ trabajadores promovidos}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	Anual	10%
Monitorear el cumplimiento de los periodos vacacionales.	Porcentaje de cumplimiento vacacional.	$\frac{N^{\circ} \text{ días de vacaciones gozadas}}{\text{Total días vacaciones pendientes}} \times 100$	Mensual	>25%

- **Índice de personas promovidas del cargo:** En este índice se va a lograr saber el porcentaje de la promoción interna que existe en la empresa, el cual la fórmula es el número total de trabajadores promovidos entre la cantidad de trabajadores en planilla multiplicándolo por 100, el cual se va a realizar de manera anual, con una meta del 10% que sería lo ideal en la empresa, que como consecuencia traerá la reducción de los costos de reclutamiento, así como los riesgos de deserción.

- **Porcentaje de cumplimiento vacacional:** Éste índice nos va a permitir que se pueda hacer seguimiento al cumplimiento vacacional por periodo de los trabajadores, ya que actualmente en la empresa existen numerosas contingencias en el goce vacacional, pues no gozan sus vacaciones en el periodo que les corresponde, lo cual genera indemnizaciones que afecta económicamente a la empresa; la fórmula utilizada es el número de días de vacaciones gozadas entre el total de días de vacaciones pendientes por 100, el cual se va a medir de manera mensual, teniendo una meta mayor al 25%.

## 2. Perspectiva del cliente

Según el concepto, la perspectiva se centra en cómo se comporta el cliente al percibir el negocio. Como resultado, si el trabajo actual se hiciera a nivel corporativo, se tendría indicadores de rentabilidad del cliente, inversiones en Marketing y volumen de clientes; sin embargo, por estar enfocado al área de gestión del talento humano, nuestros clientes son los empleados, por lo que los indicadores sugeridos se enumeran a continuación:

**Tabla 15**

*Indicadores de la perspectiva del cliente*

<b>OBJETIVO</b>				
<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>META</b>
<b>ESPECÍFICO</b>				
Reducir la rotación de personal.	Índice de rotación del personal.	$\frac{N^{\circ} \text{ liquidaciones por área}}{\text{Total liquidaciones del mes}} \times 100$	Mensual	<5%
Mejorar el clima laboral institucional.	Índice que mide la satisfacción de los empleados.	Encuesta en escala de Likert	Semestral	>75%

- **Índice de personas promovidas del cargo:** Con este índice se puede medir de manera real la rotación del personal que se genera de manera mensual, y así poder identificar las brechas que existen en las áreas, la fórmula que se usa es el número de liquidaciones por área entre el total de liquidaciones del mes por 100, teniendo como meta una rotación menor a

5%, para poder tomar mejores decisiones y tener a trabajadores fijos en la empresa.

- **Índice que mide la satisfacción de los empleados:** Este indicador nos va a permitir medir la satisfacción de los trabajadores al laborar en la empresa, ya que es el estado más alto de armonía interna y bienestar que una persona puede experimentar, lo cual es un índice muy importante para tener una menor rotación de personal, lo cual se mediría a través de una encuesta en escala de Likert con frecuencia semestral, teniendo una meta mayor al 75%.

### 3. Perspectiva de procesos internos:

Esta perspectiva basada en modelos, se centra en identificar los procesos claves de la entidad y mejorar el desempeño de la empresa, por lo que, si el estudio es a nivel empresarial, se tendrían indicadores de productividad, innovación y calidad; pero nos estamos centrando en el área de GTH, que se consideran los procesos del área, lo que conlleva a tener estos indicadores:

**Tabla 16**

*Indicadores de procesos internos*

<b>OBJETIVO</b>					
<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>META</b>	
<b>ESPECÍFICO</b>					
Aumentar la eficacia en el procedimiento de contratación.	Duración del proceso de contratación en promedio.	$\frac{\text{Tiempo duración por contratación}}{\text{N}^\circ \text{ de contrataciones}}$	Anual	< a 21 días	
Reducir el tiempo de procesamiento de la planilla de remuneraciones.	Cantidad de días en procesar la planilla	Número de días hábiles	Mensual	< a 2 días	

- **Duración del proceso de contratación en promedio:** Con este indicador se podrá medir si el tiempo que están durando las

contrataciones están siendo de manera eficiente, ya que el tope máximo debería ser hasta 21 días, pues muchas veces se realizan contrataciones en pocos días lo cual genera que los trabajadores cesen rápidamente ya que no se realizó los filtros adecuados, por lo que la fórmula sería el tiempo de duración en días por cada contratación, el cual se contabiliza desde el día hábil siguiente del requerimiento hasta el primer día de labores, y esto se divide entre el total de contrataciones, el cual se realizaría de manera anual.

- **Cantidad de días en procesar la planilla:** Éste índice nos va a permitir que se pueda saber la cantidad de tiempo que estamos usando para realizar la planilla de remuneraciones mensuales, ya que actualmente en la empresa existe mucha demora en que envíen la información a tiempo, así como alimentar el sistema, lo cual genera que se realicen menos contrataciones por la fecha de corte, ya que demanda mucho tiempo realizar una planilla automatizada, cuando se podría cortar la asistencia mucho después para que los vendedores puedan generar más comisiones, y los trabajadores se puedan sentir más satisfechos al tener los pagos a tiempo, y con una comisión real; asimismo, ingresando a planilla cuando corresponda y no a destiempo por el corte de la asistencia que se realiza con tiempo para poder cumplir con la fecha de pago; la estructura es el número de días hábiles, el cual se va a medir de manera mensual, teniendo una meta menor a 2 días hábiles.

#### **4. Perspectiva de aprendizaje y formación:**

Esta perspectiva basada en modelos, se enfoca en desarrollar la capacidad de los trabajadores, asegurando que el desarrollo de los mismos sea más efectivo, cumpliendo con sus objetivos, y aumentando la satisfacción de los empleados, por lo que, como el área del talento humano es responsable del desarrollo profesional de la fuerza de recursos humanos de la empresa, y los indicadores se desarrollan utilizando los datos de todos los departamentos, se generan los siguientes indicadores:



**Tabla 17***Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y formación*

<b>OBJETIVO</b>				
<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>META</b>
<b>ESPECÍFICO</b>				
Evaluar periódicamente el desempeño.	Porcentaje de evaluación de desempeño aprobada.	Encuesta de evaluación de desempeño	Anual	>75%
Automatizar la gestión de servicios.	Nivel de avance del proceso de automatización.	$\frac{\text{Cantidad de tareas propuestas}}{\text{Cantidad de tareas realizadas}} \times 100$	Mensual	100%

➤ **Porcentaje de evaluación de desempeño aprobada:** El indicador nos permitirá mejorar la eficacia, desarrollo y aprendizaje del personal al permitirnos saber qué porcentaje de evaluación de desempeño fueron aprobadas. El área del talento humano logrará identificar los trabajadores que requieran capacitaciones, aquellos que poseen capacidad para avanzar y los temas que necesitan fortalecer; por lo que se debe realizar evaluaciones a todos los niveles de empleados excluyendo a los directivos. Para poder medir el desempeño se realizaría una encuesta de evaluación de desempeño de manera anual, con una meta mayor al 75% de los trabajadores que apruebe la evaluación.

➤ **Nivel de avance del proceso de automatización:** Con este indicador podremos medir el nivel de avance del sistema en ejecución, según las tareas propuestas y los plazos respectivos, midiendo a través de la fórmula la cantidad de tareas propuestas por 100, dividido entre la cantidad de tareas realizadas, con una frecuencia mensual, para dar seguimiento a los proyectos pendientes, con una meta del 100%, para así poder agilizar los procesos de manera automatizada, y dejar atrás la operatividad que actualmente existe.

## RELACIÓN DE LAS ESTRATEGÍAS CON LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y SU INDICADOR RESPECTIVO

La información obtenida de los indicadores vinculados al mapa estratégico, permite relacionar las estrategias para la medición de desempeño en el área del talento humano de una empresa industrial de acuerdo a cada una de las 4 perspectivas.

**Tabla 18**

*Perspectiva financiera*

ESTRATEGIA ESTABLECIDA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
Administrar eficientemente los recursos	Reducir el tiempo y costo de inducción de personal.	$\frac{N^{\circ} \text{ trabajadores promovidos}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$
	Monitorear el cumplimiento de los periodos vacacionales	$\frac{N^{\circ} \text{ días de vacaciones gozadas}}{\text{Total días vacaciones pendientes}} \times 100$

**Tabla 19**

*Perspectiva de clientes.*

ESTRATEGIA ESTABLECIDA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
Brindar satisfacción a los trabajadores.	Reducir la rotación de personal.	$\frac{N^{\circ} \text{ liquidaciones por área}}{\text{Total liquidaciones del mes}} \times 100$
	Mejorar del clima laboral institucional.	Encuesta en escala de Likert

**Tabla 20***Perspectiva de procesos internos*

<b>ESTRATEGIA ESTABLECIDA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADOR</b>
Optimizar el proceso de selección de personal.	Aumentar la eficacia en el procedimiento de contratación.	$\frac{\text{Tiempo duración por contratación}}{\text{N}^\circ \text{ de contrataciones}}$
Proponer un calendario mensual que ayude a establecer fechas limites	Reducir el tiempo de procesamiento de la planilla de remuneraciones.	Número de días hábiles

**Tabla 21***Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.*

<b>ESTRATEGIA ESTABLECIDA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADOR</b>
Retener a los colaboradores mejores calificados.	Evaluar periódicamente el desempeño	Encuesta de evaluación de desempeño
Desarrollar sistemas de automatización que ayuden a minimizar la operatividad.	Automatizar la gestión de servicios	Encuesta en escala de Likert

## **CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL ÁREA DEL TALENTO HUMANO**

Una vez establecidos sus componentes, a continuación, se presenta el cuadro de mando integral propuesto para el área del talento humano de una empresa industrial de Lambayeque, el cual agrupa: objetivos estratégicos, indicadores de gestión, estructura, frecuencia y metas para cada una de las cuatro perspectivas:

### Cuadro de mando integral

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>META</b>
<b>FINANCIERA</b>	Reducir el tiempo y costo de inducción de personal.	Índice de personas promovidas del cargo	$\frac{N^{\circ} \text{ trabajadores promovidos}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	Permitirá conocer el porcentaje de la promoción interna que existe en la empresa, para poder reducir los riesgos de deserción.	Anual	10%
	Monitorear el cumplimiento de los periodos vacacionales	Porcentaje de cumplimiento vacacional	$\frac{N^{\circ} \text{ dias de vacaciones gozadas}}{\text{Total días vacaciones pendientes}} \times 100$	Permitirá que se pueda hacer seguimiento al cumplimiento vacacional por periodo de los trabajadores, para evitar las indemnizaciones vacacionales.	Mensual	>25%
<b>CLIENTES</b>	Reducir la rotación de personal	Índice de rotación del personal	$\frac{N^{\circ} \text{ liquidaciones por área}}{\text{Total liquidaciones del mes}} \times 100$	Permitirá medir de manera real la rotación del personal que existe en la empresa.	Mensual	<5%
	Mejorar el clima laboral institucional	Índice que mide la satisfacción de los empleados	Encuesta en escala de Likert	Permitirá medir la satisfacción de los trabajadores al laborar en la empresa.	Semestral	>75%
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Aumentar la eficacia en el procedimiento de contratación	Duración del proceso de contratación en promedio	$\frac{\text{Tiempo duración por contratación}}{N^{\circ} \text{ de contrataciones}}$	Permitirá medir el tiempo que están durando las contrataciones para poder lograr identificar si se están realizando de manera eficiente.	Anual	< a 21 días
	Reducir el tiempo de procesamiento de la planilla de remuneraciones.	Cantidad de días en procesar la planilla de remuneraciones.	Número de días hábiles	Permitirá que se pueda saber el tiempo que nos tardamos en realizar la planilla de remuneraciones.	Mensual	< a 2 días
<b>CRECIMIENTO Y FORMACIÓN</b>	Evaluar periódicamente el desempeño	Porcentaje de evaluación de desempeño aprobada	Encuesta de evaluación de desempeño	Permitirá mejorar el desarrollo y aprendizaje del personal al saber qué porcentaje de evaluación de desempeño fueron aprobadas. Permitirá medir el nivel de avance del sistema en ejecución, según las tareas propuestas, y los plazos respectivos, para así poder agilizar los procesos de manera automatizada.	Anual	>75%
	Automatizar la gestión de servicios	Nivel de avance del proceso de automatización	$\frac{\text{Cantidad de tareas propuestas}}{\text{Cantidad de tareas realizadas}} \times 100$		Mensual	100%

## Anexo 6

### Validación de la propuesta

#### Experto 1:

#### Validación

#### Propuesta de un cuadro de mando integral

#### VALIDACIÓN DE PROPUESTA (JUICIO DE EXPERTOS)

#### FICHA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Yo, Monica del Pilar Pintado Damian, identificado con DNI N°42406433, con Grado Académico de Doctora en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo con código de inscripción en SUNEDU N°052-129806

Hago constar que he leído y revisado la Propuesta del Cuadro de mando integral, correspondientes a la Tesis del mismo nombre, de la Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura: Introducción, descripción del problema, antecedentes de la propuesta, justificación y el diseño del cuadro de mando integral.

La propuesta corresponde a la tesis: "PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL".

#### a. Pertinencia con la investigación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos de investigación.	x		
2	Pertinencia con las categorías y subcategorías.	x		
3	Pertinencia con las subcategorías y preguntas.	x		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	x		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	x		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	x		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	x		

**b. Pertinencia con la aplicación**

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	x		
2	Soluciona el problema de la investigación	x		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	x		
4	Es viable en su aplicación	x		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	x		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: <b>UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
100%	100%	100%	100%

**DECISIÓN DEL EXPERTO:**

Esta propuesta es aplicable en la empresa industrial del sector Lambayeque.

OBSERVACIONES:.....

.....

Chiclayo, 19 de diciembre del 2022.

Pintado Damián Mónica del Pilar

Código de registro de Sunedu: 052-129806

Centro de labores: *Corporación A y M*

Cargo: Gerente General



DNI 42406433  
Dra. Pintado Damián Mónica del Pilar

Experto

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	PINTADO DAMIAN
Nombres	MONICA DEL PILAR
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	42406433

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.
Rector	TANTALEÁN RODRÍGUEZ JEANNETTE CECILIA
Secretario General	LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA
Director	PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTORA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD
Fecha de Expedición	11/10/21
Resolución/Acta	0620-2021-UCV
Diploma	052-129806
Fecha Matrícula	04/08/2018
Fecha Egreso	05/08/2021

Fecha de emisión de la constancia:  
09 de Febrero de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0001145793

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Activo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 09/02/2023 10:50:57-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

## Experto 2:

### Validación

#### Propuesta de un cuadro de mando integral

#### VALIDACIÓN DE PROPUESTA (JUICIO DE EXPERTOS)

#### FICHA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Yo, César Eduardo Bravo Díaz, identificado con DNI N°44718673 , con Grado Académico de Maestría en la Universidad Pontificia Universidad Lateranense (Santa Sede) con código de inscripción en SUNEDU N° 0001034088

Hago constar que he leído y revisado la Propuesta del Cuadro de mando integral, correspondientes a la Tesis del mismo nombre, de la Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura: Introducción, descripción del problema, antecedentes de la propuesta, justificación y el diseño del cuadro de mando integral.

La propuesta corresponde a la tesis: "PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL".

#### a. Pertinencia con la investigación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos de investigación.	x		
2	Pertinencia con las categorías y subcategorías.	x		
3	Pertinencia con las subcategorías y preguntas.	x		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	x		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	x		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	x		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	x		



**b. Pertinencia con la aplicación**

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	x		
2	Soluciona el problema de la investigación	x		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	x		
4	Es viable en su aplicación	x		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	x		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
100%	100%	100%	100%


**DECISIÓN DEL EXPERTO:**

Esta propuesta es aplicable en la empresa industrial del sector Lambayeque.

OBSERVACIONES:.....  
.....

Chiclayo, 19 de diciembre del 2022.

César Eduardo Bravo Díaz  
Código de registro de Sunedu: 0001034088  
Centro de labores: Induamerica Trade  
Cargo: Gerente de Gestión del Talento

  
DNI 44718673  
Mgtr. Bravo Díaz César Eduardo  
Experto



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **BRAVO DIAZ**  
Nombres **CESAR EDUARDO**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Número de Documento de Identidad **44718673**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **PONTIFICIA UNIVERSIDAD LATERANENSE**  
País de Procedencia **SANTA SEDE**

### INFORMACIÓN DE LA RESOLUCIÓN

Título profesional y/o Grado Académico **GRADO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DEL MATRIMONIO Y LA FAMILIA**  
Resolución N° **RESOLUCIÓN N° 8077-2018-SUNEDU-02-15-02**  
Fecha de Resolución **25/10/2018**

Fecha de emisión de la constancia:  
09 de Febrero de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0091140799

**JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA**  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria  
Libro: Servidor de Agentes automatizado  
Fecha: 09/02/2023 16:00:02.000

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectores de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

## Experto 3:

### Validación

#### Propuesta de un cuadro de mando integral

#### VALIDACIÓN DE PROPUESTA (JUICIO DE EXPERTOS)

#### FICHA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Yo, Suyang Elizabeth Vela Díaz, identificado con DNI N°46198245, con Grado Académico de Maestría en Project Management en la Universidad Tecnológica del Perú (UTP) con código de inscripción en SUNEDU N° 0001031141.

Hago constar que he leído y revisado la Propuesta del Cuadro de mando integral, correspondientes a la Tesis del mismo nombre, de la Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura: Introducción, descripción del problema, antecedentes de la propuesta, justificación y el diseño del cuadro de mando integral.

La propuesta corresponde a la tesis: "PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL".

#### a. Pertinencia con la investigación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos de Investigación.	x		
2	Pertinencia con las categorías y subcategorías.	x		
3	Pertinencia con las subcategorías y preguntas.	x		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	x		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	x		
6	Pertinencia con la estructura de la Investigación	x		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	x		

**b. Pertinencia con la aplicación**

Nº	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	x		
2	Soluciona el problema de la investigación	x		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	x		
4	Es viable en su aplicación	x		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	x		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
100%	100%	100%	100%

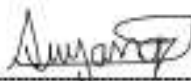
**DECISIÓN DEL EXPERTO:**

Esta propuesta es aplicable en la empresa industrial del sector Lambayeque.

OBSERVACIONES:.....  
.....

Chiclayo, 19 de diciembre del 2022.

Suyang Elizabeth Vela Díaz  
Código de registro de Sunedu: 0001031141  
Centro de labores: ENOTRIA  
Cargo: Coordinadora de Proyectos



DNI 46198245  
(Mgtr. Vela Díaz Suyang Elizabeth)

Experto



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **VELA DÍAZ**  
Nombres **SUYANG ELIZABETH**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Número de Documento de Identidad **46198248**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ S.A.C.**  
Rectora **MARÍA GRACIELA RISCO DENEGRI VDA. DE DOMÍNGUEZ**  
Secretario General **JUAN ANTONIO TRELLES CASTILLO**  
Directora General De La Epg **LILIANA SARA ALVARADO DE MARSANO**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAESTRA EN PROJECT MANAGEMENT**  
Fecha de Expedición **30/04/21**  
Resolución/Acta **46-2021/R-UTP**  
Diploma **UTP-00014528**  
Fecha Matricula **19/07/2018**  
Fecha Egreso **09/06/2020**

Fecha de emisión de la constancia:  
09 de Febrero de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0001140889

**JESSICA MARYTHA ROJAS BARRUETA**  
JEFA  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de Agente automatizado  
Fecha: 09/02/2023 17:50:19-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° 27209 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

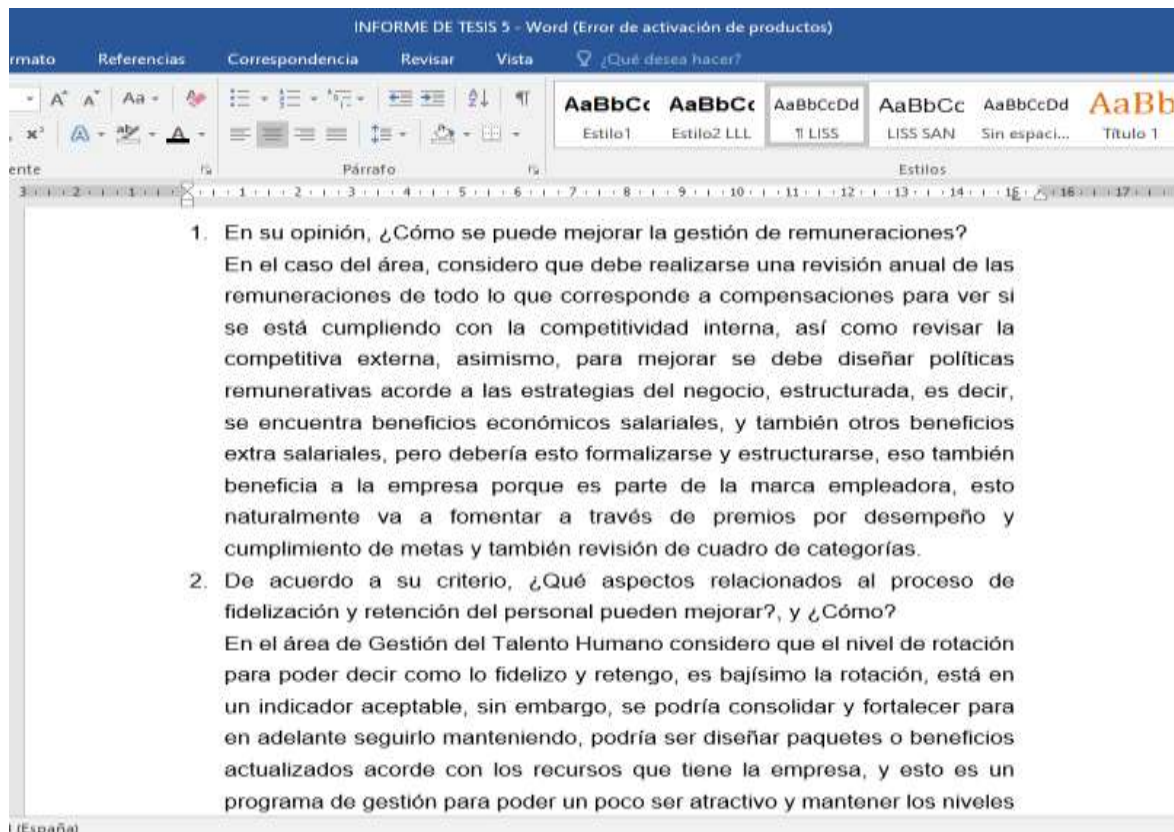
(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.



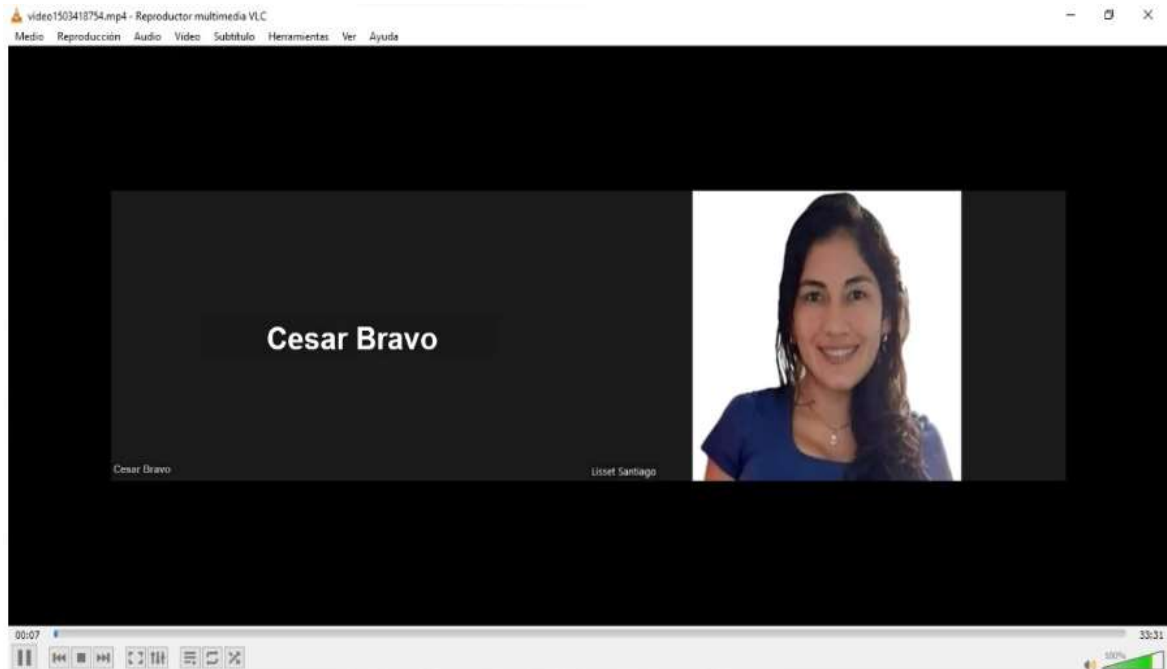
## Anexo 7

### Evidencia fotográfica

#### Entrevista a Participante 1:



## Entrevista a Participante 2:



3. Según su parecer, ¿Cómo cree usted que la satisfacción del personal puede mejorar?

Honestamente, siendo escuchados honestamente y pudiendo trabajar con ellos, no solamente buzón de sugerencias, sino la posibilidad de que ellos construyan aportes y sean considerados. Eso es, eso es clave, creo yo. Tenemos a mucha gente con intención de aprender. Entonces este tipo de satisfacción laboral tendría que ir por este lado, no? Cuando hacemos las entrevistas de satisfacción, normalmente los puntos que aparecen más en lo que digamos, en lo que más la gente se queja es no me dio unos salarios, que era el punto anterior que te explicaba. Número dos es trato con el jefe, no hay mucha queja sobre sus jefes, entonces es ahí donde necesitamos jefes que puedan ser capaces de delegar, que puedan ser capaces de ser verdaderos líderes, que traten bien a las personas, que lo sepan escuchar, no porque normalmente solo piensen que esto es tema de recursos humanos, pero en realidad es responsabilidad de cada jefe poderlo acercar, sentirse escuchados es el punto más importante que reclaman en la satisfacción al al cliente interno, en satisfacción a los colaboradores.

Eso y la posibilidad de crecimiento. Hay muchas personas que llevan tantos años en el mismo puesto y se sienten estancados, no hay una posibilidad de

## Entrevista a Participante 3:



INFORME DE TESIS 5 - Word (Error de activación de productos)

ato Referencias Correspondencia Revisar Vista ¿Qué desea hacer?

A A<sup>~</sup> Aa - [List of icons] AaBbCc AaBbCc AaBbCcDd AaBbCc AaBbCcDd AaBb

Estilo1 Estilo2 LLL LISS SAN Sin espaci... Título 1

Párrafo Estilos

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

4. En base a su experiencia, ¿Qué aspectos cree usted en relación al cumplimiento de procesos según los plazos establecidos se puede optimizar?, y ¿Cómo?

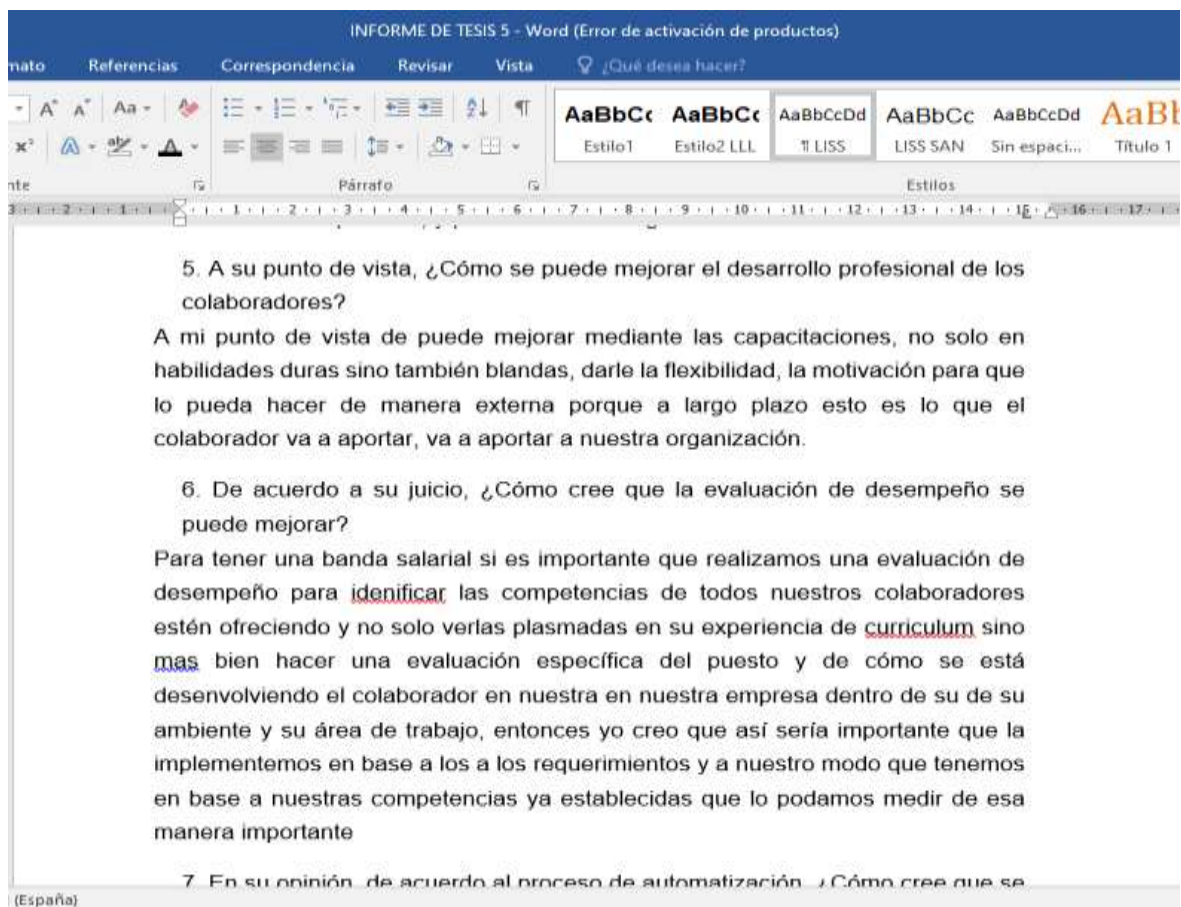
Nosotros podemos optimizar los procesos en gran parte de aquellos procesos que son operativos y que nos quitan tiempo para poder analizar o estar más cercano al personal, y básicamente esos procesos deberían hacer los sistemas o sea vaga decir programa sistematizados no estar mucho tiempo en la computadora digitando para que nos quite ese tiempo de estar digitando en la computadora y nos permitan más bien analizar indicadores ratios de gestión que sé yo, cómo se optimiza eso, con la implementación de programa sistematizados con personal capacitado que pueda estar acorde con las actividades que realiza la empresa, que tenga conocimiento de los procesos y que haga que estos procesos sean más ágiles, más rápidos y restructurando nuevamente algún proceso que está demandando demasiado tiempo en poder hacerlo, con varias opiniones del equipo de trabajo se puede hacer que un proceso que por ejemplo puede demorar no sé dos días lo se puede hacer en un solo día, siempre y cuando no se omita ciertos procesos que para llegar al fin o la meta.

5. A su punto de vista, ¿Cómo se puede mejorar el desarrollo profesional de los colaboradores?

España



## Entrevista a Participante 4:





## Anexo 8

### Matriz de consistencia.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CATEGORÍAS	UNIDAD DE ANÁLISIS	ENFOQUE/TIPO /DISEÑO	INSTRUMENTO
¿De qué manera el diseño de un CMI incide en la toma de decisiones del área del talento humano de una empresa Industrial de Lambayeque en el año 2022?	<p><b>Objetivo General</b> Proponer un CMI para mejorar la toma de decisiones del área del talento humano de una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022 administrativas.</p>	El presente estudio no tiene hipótesis, ya que es propositivo.	Cuadro de mando integral	Empresa Industrial	<b>ENFOQUE</b> Cualitativo	Entrevista
	<p><b>Objetivos específicos</b> 1. Diagnosticar el proceso de tomar decisiones en el área talento humano de una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022. 2. Diseñar la propuesta del CMI para una mejor toma de decisiones en el área del talento humano en una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022. 3. Validar la propuesta de CMI para mejorar la toma de decisiones en área del talento humano en una empresa industrial de Lambayeque en el año 2022.</p>		Toma de decisiones		<b>TIPO</b> Básico	



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, PISFIL BENITES NILTHON IVAN, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "Cuadro de mando integral y toma de decisiones en el área del talento humano de una empresa industrial, Lambayeque", cuyo autor es SANTIAGO PRADO LISSET VERONICA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 6.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHICLAYO, 18 de Enero del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
PISFIL BENITES NILTHON IVAN <b>DNI:</b> 42422376 <b>ORCID:</b> 0000-0002-2275-7106	Firmado electrónicamente por: PBENITESNI el 18- 01-2023 19:46:14

Código documento Trilce: TRI - 0523368