



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**

“APLICACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA  
BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA  
MEJORAR LA GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS EN GEINCOS S.A.C., LIMA 2022”

Tesis para optar al título profesional de:

**Ingeniera Empresarial**

**Autores:**

Debora Nicole Bustamante Alfaro

Ana Maria Carhuachin Alvarado

**Asesor:**

Mg. Percy Sixto Sunohara Ramírez

<https://orcid.org/0000-0003-0700-8462>

Lima - Perú

2023

**JURADO EVALUADOR**

Jurado 1 Presidente(a)	<b>Josué Joél Rios Herrera</b>	<b>41997989</b>
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 2	<b>Elizabeth Kristina Bravo Huivin</b>	<b>71053874</b>
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 3	<b>Juan Luis Sotomayor Burga</b>	<b>70408230</b>
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

## INFORME DE SIMILITUD

### Revision Final PREP

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	<b>6%</b>
<b>2</b>	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>3</b>	geincos.com Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>5</b>	hdl.handle.net Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	repositorio.uesiglo21.edu.ar Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	1library.co Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	repo.uta.edu.ec Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	

## Tabla de contenido

Jurado calificador .....	2
Informe de similitud .....	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
TABLA DE CONTENIDO	6
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE ECUACIONES	9
RESUMEN	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
<b>1.1.    Formulación del problema</b>	<b>39</b>
<b>1.2.    Objetivos</b>	<b>40</b>
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	45
CAPÍTULO III: RESULTADOS	55
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	117
REFERENCIAS	121
ANEXOS	126

## Índice de tablas

Tabla 1: Matriz de consistencia .....	55
Tabla 2: Objetivos planteados para la unidad de Gestión Humana.....	59
Tabla 3: Fórmula del porcentaje del personal aprobado en capacitaciones. ....	60
Tabla 4: Asesores capacitados setiembre - octubre .....	61
Tabla 5: Diagrama de Gantt de la implementación de un plan de mejora basado en el Balanced Scorecard para mejorar la gestión Recursos Humanos.....	66
Tabla 6: Antecedente de un CMI en Geincos.....	75
Tabla 7: Línea Estratégica de Recursos Humanos .....	83
Tabla 8: Tabla de objetivos para Recursos Humanos Geincos .....	84
Tabla 9: Mapa Estratégico para Recursos Humanos .....	85
Tabla 10: Cuadro de indicadores para recursos humanos por perspectiva y objetivo.....	86
Tabla 11: Asignación de códigos a los indicadores.....	90
Tabla 12 :Cuadro de mando integral tradicional .....	93
Tabla 13: Presupuesto de implementación del plan de mejora basado en el BSC .....	103
Tabla 14: Tabla de beneficios del CMI .....	104
Tabla 15: Registro de asesores que llegaron a meta .....	104
Tabla 16: Beneficio/Costo en función a la productividad del asesor y las horas hombre. 105	
Tabla 17: Cálculo de viabilidad de la implementación del plan de mejora a Geincos.....	106
Tabla 18: Resultado de los objetivos de RRHH después de la implementación del plan de mejora basado en el BSC.....	109

## Índice de figuras

Ilustración 1: Índice de rotación de personal administrativo y asesores desde el año 2020 y 2021 .....	14
Ilustración 2: Índice de cumplimiento del colaborador de la unidad Change Management .....	15
Ilustración 3: Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	28
Ilustración 4 : Mapa estratégico.....	30
Ilustración 5: Estructura de Objetivos estratégicos .....	33
Ilustración 6: Cuadro de Mando Integral.....	35
Ilustración 7: Número de asesores aprobados en los cursos/capacitación.....	60
Ilustración 8: Reporte de índice de rotación de asesores por mes .....	63
Ilustración 9: Reporte de cantidad de asesores que llegaron a meta agosto a octubre .....	64
Ilustración 10: Organigrama Geincos.....	70
Ilustración 11: Cartera de clientes de Geincos .....	73
Ilustración 12: Evidencia de forms para la actualización de misión y visión de Geincos... ..	74
Ilustración 13: Evidencia de creación de base para el CMI .....	89
Ilustración 14: Vista de panel general de la base para el CMI .....	89
Ilustración 15: Recolección de datos de perspectiva Finanzas para medir la productividad .....	91
Ilustración 16: Recolección de datos de la perspectiva Clientes para medir satisfacción del colaborador .....	92
Ilustración 17: Cuadro de Mando Integral - Power BI .....	97
Ilustración 18: Gráfico de perspectivas finanzas-Productividad .....	98
Ilustración 19: Reporte de perspectiva cliente - Satisfacción laboral.....	99
Ilustración 20: Reporte perspectiva procesos .....	101
Ilustración 21: Perspectiva Aprendizajes .....	102
Ilustración 22: Resultados de asesores aprobados en capacitaciones.....	110
Ilustración:23 Encuesta de SST .....	111
Ilustración 24: Indica de rotación de los asesores de los meses de julio, agosto, setiembre, octubre, noviembre y diciembre .....	112
Ilustración 25: Número de asesores que llegaron a meta en Nov-Dic.....	114
Ilustración 26: Publicación del dashboard del Cuadro de Mando Integral en Power BI... ..	116

## Índice de ecuaciones

Ecuación 1: Ecuación inicial de muestra .....	48
Ecuación 2:% de la implementación del Plan de mejora haciendo uso del CMI .....	58
Ecuación 3: Porcentaje del cumplimiento de objetivos .....	59
Ecuación 4:Fórmula del personal capacitado .....	61
Ecuación 5: Fórmulas de rotación de personal .....	63
Ecuación 6: Fórmula de Índice de productividad de asesores que llegan a meta.....	64

## RESUMEN

En el entorno empresarial en donde los sectores van cambiando y aumentando el nivel de competencia, las organizaciones requieren de herramientas efectivas de gestión estratégica que permitan dar un seguimiento y monitoreo a su desempeño en relación con sus objetivos y propósito organizacional.

Basado en lo mencionado, el objetivo de la presente investigación es implementar un plan de mejora basado en el BSC para mejorar la gestión de recursos humanos en la empresa GEINCOS S.A.C. Para dar solución a ello, se desarrolló el Cuadro de Mando Integral obteniendo como resultado iniciativas que responden a los cuatro enfoques del CMI y que a su vez estén alienadas a los objetivos, misión y visión de la organización.

La implementación del plan de mejora se tradujo en mejoras en la gestión de talento, con resultados tangibles como la reducción de la rotación por renuncias, el desarrollo de habilidades, el aumento de la productividad de los colaboradores y reducción de costos de formación inicial.

En conclusión, se puede determinar que la implementación del diseño de un plan de mejora haciendo uso del balanced scorecard tiene un impacto significativo y mejora la gestión de recursos humanos en la empresa GEINCOS S.A.C, así como también de un beneficio por el ahorro de costos propia de la gestión de la unidad.

**PALABRAS CLAVES:** Plan de mejora, Balanced Scorecard, Gestión Humana

## **NOTA**

El contenido de la investigación no se encuentra disponible en **acceso abierto**, por determinación de los propios autores amparados en el Texto Integrado del Reglamento RENATI, artículo 12.

## Referencias

- Abreu, J. L. (2012). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- Acevedo Ibàñez, A., & Lòpez M., A. F. (2004). *El proceso de la entrevista*. Limusa.
- Alvaer Munoz, C. d. (2021). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21498/1/UPS-CT009462.pdf>
- Alvan Rubio, S. E. (2022). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/92869/Alvan\\_RSE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/92869/Alvan_RSE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alvárez Risco, A. (2020). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10821/Nota%20Acad%C3%A9mica%205%20%2818.04.2021%29%20-%20Justificaci%C3%B3n%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=4&isAllowed=y#:~:text=Justificaci%C3%B3n%20pr%C3%A1ctica%20Implica%20des>
- Alvira Martín, F. (2011). *La encuesta una perspectiva general metodològica*. Centro de Investigaciòn Sociològicos. Google Acadèmico.
- Arias Gonzàles, J. L. (2021). *Diseño yMetolodía de la Investigación*. Arequipa: ENFOQUES CONSULTING.
- Castellanos Ramirez, L. A. (2019). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/16056/2019LizethCastellanos.pdf?sequence=15&isAllowed=y>
- Castro Serna, L., Peñaloza Giraldo, A., & Lòpez Giraldo, L. (2019). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/20138/PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO%20PARA%20EL%20AREA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS.pdf?sequence=1>
- Cetina Riaño, M. A. (2016). Gestión de procesos con BPM. Tecnología Investigación y Academia. *Revistas Científicas*, IV(2), 1-92.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes. (2014). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: [https://conca.gencat.cat/web/.content/arxiu/publicacions/avaluacio\\_estrategica\\_model\\_teoric/T1\\_AV\\_ESP.pdf](https://conca.gencat.cat/web/.content/arxiu/publicacions/avaluacio_estrategica_model_teoric/T1_AV_ESP.pdf)

- Da Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (2014). EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA. *Revista Ibero Americana de Estratègia*, XIII(4), 18-32.
- De Canales, F., De Alvarado, E., & Pineda, E. (1994). *Metodologia de la Investigaciòn*. ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD .
- Despuy, G., Kern, S., Pacini, C., & Craveri, A. (2018). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57013873/CADI\\_-\\_CAEDI\\_2018\\_Trabajo\\_Final-matematica.pdf?1531823379=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIV\\_Congreso\\_Argentino\\_de\\_Ingenieria\\_X\\_Co.pdf&Expires=1623442813&Signature=I~K6jGkBk0BwyWWj-fS~2HVT~](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57013873/CADI_-_CAEDI_2018_Trabajo_Final-matematica.pdf?1531823379=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIV_Congreso_Argentino_de_Ingenieria_X_Co.pdf&Expires=1623442813&Signature=I~K6jGkBk0BwyWWj-fS~2HVT~)
- Elliot. (1993). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: <http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/PLANEACIONYDISENOCURRICULAR/document/Elliot-El-Cambio-Educativo-Desde-La-IA.pdf>
- Espinoza Mallque, K. B., & Montalvo Cerron, J. C. (2021). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10409/2/IV\\_PG\\_MRHGO\\_TE\\_Espinoza\\_Montalvo\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10409/2/IV_PG_MRHGO_TE_Espinoza_Montalvo_2021.pdf)
- Fernàndez Bedoya, V. H. (2020). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: <https://www.espirituemprededortes.com/index.php/revista/article/view/207>
- Fernàndez, A. (2001). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>
- Finali, A., & Chacín, L. (2014). Balanced scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del. *Telos*, XVI(1), 46-61.
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Fred R., D. (2013). *Administraciòn Estratègica*. Pearson.
- Fred R., D. (2015). *Administraciòn Estratègica*. Pearson.
- Geincos. (2021). *Geincos*. Geincos: <https://geincos.com/>
- Gestión, D. (29 de 3 de 2021). *Diario Gestión*. Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-mejora-prevision-de-crecimiento-para-economia-peruana-a-81-en-el-2021-noticia/>
- González Fernández, N., Menéndez Novoa, J. L., Seoane García, C., & San Millán Fernández, M. E. (2012). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: <http://eprints.rclis.org/18867/1/775-1319-1-PB.pdf>

- Hernández, R. F. (2014). *Google Académico*. *Google Académico*:  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58257558/Definiciones\\_de\\_los\\_enfoques\\_cuantitativo\\_y\\_cualitativo\\_sus\\_similitudes\\_y\\_diferencias-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1632899736&Signature=QluGjDjgtUZlrc3zww3cdDYImv7HUdqxoZZvz4Rblqm7IM6sEQnjw3iq2wMYE5Lohylu-y](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58257558/Definiciones_de_los_enfoques_cuantitativo_y_cualitativo_sus_similitudes_y_diferencias-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1632899736&Signature=QluGjDjgtUZlrc3zww3cdDYImv7HUdqxoZZvz4Rblqm7IM6sEQnjw3iq2wMYE5Lohylu-y)
- Hurtado De Barrera, J. (2008). *Google Académico*. *Google Académico*:  
<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092769/cap03.pdf>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *Google Académico*. *Google Académico*:  
<http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7044/BVE18040204e.pdf?sequence=1>
- Jara V., E. (2009). *Google Académico*. *Google Académico*:  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59175808/EI\\_control20190508-33840-cj0w88.pdf?1557350361=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEI\\_control.pdf&Expires=1623437958&Signature=dY0NGFRJTOuEFA5oDkbSV~8xYCbZ18gbfFMbydUp3AFApIp5uhIFnesN1IEg5hawu6](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59175808/EI_control20190508-33840-cj0w88.pdf?1557350361=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEI_control.pdf&Expires=1623437958&Signature=dY0NGFRJTOuEFA5oDkbSV~8xYCbZ18gbfFMbydUp3AFApIp5uhIFnesN1IEg5hawu6)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos "Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles"*. Gestión 2000.
- León Inostroza, R., & Valenzuela Besser, H. (2019). *Google Académico*. *Google Académico*:  
<http://repositorio.udec.cl/jspui/bitstream/11594/3312/4/Le%c3%b3n%20Inostroza%20-%20Valenzuela%20Besser.pdf>
- López Nieto, S. R. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión del recurso humano. *Academia Journals*, 1288.
- López Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION SOCIAL CUANTITATIVA*. Creative Commons.
- Ministerio de Administración Pública. (2017). *Google Académico*. *Google Académico*:  
<https://www.sismap.gob.do/Municipal/uploads/Guia/09.%20Gu%C3%ADA%20Plan%20de%20Mejora%20Institucional.pdf>
- Miranda Ch., R. (Abril de 2007). *Google Académico*. *Google Académico*:  
[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES\\_DE\\_APRENDIZAJE/UNIDAD\\_3/LIBRO\\_3/DOCUMENTOS/Elaboracion\\_del\\_CMI\\_R.\\_Miranda.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_3/LIBRO_3/DOCUMENTOS/Elaboracion_del_CMI_R._Miranda.pdf)
- Mundial, B. (2020). *Banco Mundial*. *Banco Mundial*:  
<https://www.bancomundial.org/es/region/lac/coronavirus>
- Nicomedes Teodoro, E. N. (2018). *Dialnet*. Dialnet: <http://190.117.99.173/bitstream/USDG/34/1/Tipos-de-Investigacion.pdf>

- Peñafiel Loor, J. F., Pibaque Pionce, M. S., & Pin Sancan, J. A. (2013). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/105/141/>
- Pérez Lorences, P., & García Ávila, L. (2014). La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa. *Scielo*, XVIII(2).
- RODRÍGUEZ GARCÍA , O. (2019). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/20138/PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO%20PARA%20EL%20AREA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS.pdf?sequence=1>
- Rojas Quincho, D. J., Vásquez Gomero, J. L., Sánchez Morales, L. A., & Vargas Machuca Núñez, M. M. (Febrero de 2022). *Universidad del Pacífico*. Universidad del Pacífico: [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3572/Rojas%2c%20Dennys\\_Trabajo%20de%20investigacion\\_Maestria\\_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3572/Rojas%2c%20Dennys_Trabajo%20de%20investigacion_Maestria_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rojas Quincho, D. J., Vásquez Gomero, J. L., Sánchez Morales, L. A., & Vargas Machuca, M. M. (2022). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3572/Rojas%2c%20Dennys\\_Trabajo%20de%20investigacion\\_Maestria\\_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3572/Rojas%2c%20Dennys_Trabajo%20de%20investigacion_Maestria_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Saavedra Vidal, L. B. (2019). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36790/Saavedra\\_VLB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36790/Saavedra_VLB.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sánchez Malpica, C. A. (2021). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: [https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/8065/3/REP\\_MGCM\\_CESAR.SANCHEZ\\_PROPUESTA.MODELO.GESTI%3%93N.BASE.BALANCED.SCORECARD.EMPRESA.CONSTRUCTORA.ICCONS.2019.pdf](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/8065/3/REP_MGCM_CESAR.SANCHEZ_PROPUESTA.MODELO.GESTI%3%93N.BASE.BALANCED.SCORECARD.EMPRESA.CONSTRUCTORA.ICCONS.2019.pdf)
- Sánchez Vásquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araujo Pinzón, P. (2016). BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS. *Redalyc*, XXIV(1), 37-47.
- Sosa Rosales, J. S. (2020). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8374/3/IV\\_FCE\\_309\\_TE\\_Sosa\\_Rosales\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8374/3/IV_FCE_309_TE_Sosa_Rosales_2021.pdf)
- Stoner, J. A. (1996). *Administración*. Pearson.
- Tituano Zambrano, M. d., Feijó Cuenca, N. P., & Feijó Cuenca. (2021). *Dialnet*. Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8298174.pdf>
- Valencia López, V. E. (2015). *Google Acadèmico*. Google Acadèmico: <https://docplayer.es/70848728-Revision-documental-en-el-proceso-de-investigacion.html>

Villavicencio, A. E. (2020). *Google Académico. Google Académico:*  
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/25035/TFG%20-%20Villavicencio%20Ana%20Evelia.pdf?sequence=1>

Westreicher, G. (2021). *Google Académico. Google Académico:*  
<https://economipedia.com/definiciones/disenio-experimental.html>

Yáñez González, E. L. (2019). *Google Académico. Google Académico:*  
<https://ade.edugem.gob.mx/handle/acervodigitaledu/52428>

Zambrano, M. d., Feijó Cuenca, N. P., & Feijó Cuenca, T. E. (2022). Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. *Dialnet, IX(1)*, 3-15.