



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y GERENCIA

El Balanced Scorecard y su influencia en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciada en Administración y Gerencia

AUTORA

Sanchez Onsuela de Briceño, Maria Isabel
ORCID: 0009-0007-4158-7556

ASESOR

Lucero Vega, Jorge Luis
ORCID: 0000-0002-6600-1730

Lima, Perú

2024

Metadatos Complementarios

Datos de autora

Sanchez Onsueta de Briceño, Maria Isabel

Tipo de documento de identidad de AUTORA: DNI

Número de documento de identidad de AUTORA: 10244043

Datos de asesor

Lucero Vega, Jorge Luis

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 07923634

Datos del jurado

JURADO 1: Gálvez Castillo José Wilhelm, DNI 07813680, ORCID 0000-0003-0526-2934

JURADO 2: Villa Esteves José Antonio, DNI 07778554, ORCID 0000-0003-0005-4482

JURADO 3: Mascaró Canales Pedro Luis, DNI 10052263, ORCID 0000-0003-2886-222X

JURADO 4: Delgadillo Portocarrero Luis Alfonso, DNI 06997475, ORCID 0009-0002-1334-7540

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 413256

Declaración jurada de originalidad

Yo, Maria Isabel Sanchez Onsueta de Briceño, con código de estudiante N° 201811616 con DNI N° 10244043, con domicilio en Calle Felipe Durand N° 147 Dpto 303, Urb. Barrio Médico, distrito Surquillo, provincia y departamento de Lima, en mi condición de bachiller de Administración y Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, declaro bajo juramento que:

La presente tesis titulada “El Balanced Scorecard y su influencia en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023” es de mi única autoría, bajo el asesoramiento del docente Mag. Jorge Luis Lucero Vega, y no existe plagio y/o copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica o de investigación, universidad, etc.; el cual ha sido sometida al antiplagio Turnitin y tiene el 11% de similitud final.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en la tesis, el contenido de estas corresponde a las opiniones de ellos, y por las cuales no asumo responsabilidad, ya sean de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de internet.

Asimismo, ratifico plenamente que el contenido íntegro de la tesis es de mi conocimiento y autoría. Por tal motivo, asumo toda la responsabilidad de cualquier error u omisión en la tesis y soy consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de falsa declaración, me someto a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y a los dispositivos legales nacionales vigentes.

Surco, 06 de febrero de 2024



Maria Isabel Sanchez Onsueta de Briceño

DNI 10244043

El Balanced Scorecard y su influencia en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

INFORME DE ORIGINALIDAD

11 %	15 %	2 %	10 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	6 %
2	idoc.pub Fuente de Internet	2 %
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %
4	repositorio.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	1 %
5	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	1 %
6	ebin.pub Fuente de Internet	1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado



Dedicatoria

Para Dionisia, Silvia, Cristina y

Miguel, quienes confiaron en mí.

Agradecimiento

A mi alma mater que me acoge

A mis profesores por su guía y

enseñanza.

Introducción

Hoy en día las organizaciones se ven en la necesidad de innovar la ejecución de sus estrategias a fin de mejorar su rentabilidad. El balanced scorecard es una herramienta que permite medir el desempeño de los procesos mediante el control y seguimiento de los indicadores no financieros que representan los activos intangibles generador clave de la creación de valor y fuente importante de ventaja competitiva, es por ello que el trabajo de estudio se fundamenta en el uso del balanced scorecard y la gestión en los procesos.

La empresa analizada se dedica a la distribución y comercialización de conductores eléctricos, cables y accesorios para la industria eléctrica, construcción, minera, pesquera y petrolera desde hace más de 50 años, en el cual se observó la falta de seguimiento en la entrega de la orden de compra por pedidos atendidos, falta de verificación de datos, omisión de requisitos requeridos por el cliente para la aceptación de la factura y otros, el cual genera retraso en la cadena de procesos de otras áreas.

La presente tesis tiene como objetivo determinar de qué manera el balanced scorecard influye en la mejora de los procesos en una organización que comercializa conectores eléctricos en el 2023, además de analizar los procesos de planificación, control y seguimiento.

La investigación titulada *El Balanced Scorecard y su influencia en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023*, está desarrollada en seis capítulos:

Capítulo I. Planteamiento del estudio. Se desarrolla el contexto del problema de la organización, se formula el problema general y los problemas específicos, así como también el objetivo general y los objetivos específicos, justificación del estudio, alcances y limitaciones.

Capítulo II. Marco teórico conceptual. Se desarrolla los antecedentes nacionales e internacionales relacionadas al tema, las bases teóricas de las variables de estudio como son el balanced scorecard y los procesos, así como las dimensiones de rentabilidad, satisfacción laboral, desempeño laboral, planificación, control y seguimiento.

Capítulo III. Hipótesis y variables. Se explica la hipótesis principal y específicas a sustentar en la investigación, así como las variables de estudio y las dimensiones e indicadores a desarrollar.

Capítulo IV. Método. Se explica el tipo y método de la investigación efectuada, el diseño de la investigación, población, muestra, instrumento de obtener datos y técnicas de proceso y análisis de datos utilizados para el desarrollo de este estudio.

Capítulo V. Resultados y discusión. Se informa los datos cuantitativos, se analiza los resultados obtenidos mediante el programa SPSS de las variables y dimensiones y también se discute los resultados.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones. Último capítulo a desarrollar en el cual se explica las conclusiones a que se llegó a partir de las hipótesis planteadas y las recomendaciones sugeridas en base a los resultados.

Índice

Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Introducción.....	vii
Índice	ix
Lista de tablas	xii
Lista de figuras	xv
Resumen	xviii
Abstract.....	xix
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1. Formulación del problema.....	1
2. Objetivos General y Específicos.....	3
3. Justificación e importancia del estudio.....	4
4. Alcance y limitaciones.....	5
CAPITULO II.....	6
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	6
1. Antecedentes de la investigación.....	6
2. Bases teórico – científicas	13
3. Definición de términos básicos.....	48
CAPITULO III	49

HIPÓTESIS Y VARIABLES	49
1. Hipótesis y/o supuestos básicos.....	49
2. Las Variables de estudio y su operacionalización	49
3. Matriz lógica de consistencia	52
CAPITULO IV	53
MÉTODO	53
1. Tipo y método de investigación	53
2. Diseño específico de investigación.....	54
3. Población, Muestra	54
4. Instrumentos de obtención de datos	55
5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	55
6. Procedimiento de ejecución del estudio	56
CAPITULO V	57
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	57
1. Datos cuantitativos	57
2. Análisis de resultados	81
3. Discusión de resultados	89
CAPITULO VI.....	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
1. Conclusiones.....	92
2. Recomendaciones	94

REFERENCIAS 96

APÉNDICE 101

Lista de tablas

Tabla 1 Identificación de variables y unidades de análisis.....	50
Tabla 2 Matriz de operacionalización de variables	51
Tabla 3 Matriz lógica de consistencia.....	52
Tabla 4 ¿Considera usted que en su organización ha habido un incremento de patrimonio con respecto al año anterior?	57
Tabla 5 ¿Considera usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de trabajadores con respecto al año anterior?.....	58
Tabla 6 ¿Considera usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de clientes con respecto al año anterior?	59
Tabla 7 ¿Considera usted que en su organización se ha incrementado las ventas con respecto al año anterior?	60
Tabla 8 ¿Considera usted que su trabajo contribuye con el éxito de su organización?.....	61
Tabla 9 ¿Considera usted que su organización reconoce o compensa su desempeño en función al cumplimiento de objetivos?.....	62
Tabla 10 ¿Considera usted o percibe que sus compañeros de área trabajan en equipo?.....	63
Tabla 11 ¿Considera usted que sus opiniones o sugerencias de trabajo son valiosas para el área?.....	64
Tabla 12 ¿Considera usted que recibe un salario de acuerdo a su capacidad, experiencia y habilidades?	65
Tabla 13 ¿Considera usted que recibe un salario de acuerdo a la cantidad de tareas o actividades que desempeña?.....	66

Tabla 14 ¿Considera usted que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro de su organización?.....	67
Tabla 15 ¿Considera usted que ha adquirido nuevos conocimientos a lo largo de su trayectoria en la organización?	68
Tabla 16 ¿Considera usted que se ha comunicado claramente las estrategias de negocio para lograr los objetivos de su organización?.....	69
Tabla 17 ¿Participa o contribuye usted en la planificación de nuevos proyectos o el lanzamiento de nuevos productos?	70
Tabla 18 ¿Considera usted que cuenta con recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para el mejor desempeño de sus funciones?	71
Tabla 19 ¿Considera usted que en su organización se fomenta la innovación y mejora continua como parte de la estrategia de alcanzar objetivos?	72
Tabla 20 ¿Considera usted que se le comunica oportunamente el logro de las metas organizacionales?.....	73
Tabla 21 ¿Considera usted que las acciones tomadas para alcanzar las metas de su área son las adecuadas y suficientes?	74
Tabla 22 ¿Considera usted que los sistemas de control implementados aseguran la calidad, objetividad y veracidad de la información y datos que se maneja?.....	75
Tabla 23 ¿Constantemente reporta sobre deficiencias de control interno o quejas de clientes para que se tomen medidas correctivas?.....	76
Tabla 24 ¿Se le consulta periódicamente sobre el seguimiento y control del proceso de sus actividades?	77

Tabla 25 ¿Considera usted que recibe capacitación adecuada para establecer controles en el desempeño de las tareas que realiza?	78
Tabla 26 ¿Recibe usted retroalimentación del desempeño de sus funciones de parte de su jefe como parte de la mejora continua?	79
Tabla 27 ¿Considera usted que sería adecuado implementar un programa de control de calidad para la mejora de los procesos?.....	80
Tabla 28 Variable: balanced scorecard – variable: procesos.....	81
Tabla 29 Valor de la función balanced scorecard con procesos.....	82
Tabla 30 Medidas simétricas balanced scorecard y procesos.....	82
Tabla 31 Variable: balanced scorecard – dimensión: planificación	83
Tabla 32 Valor de la función balanced scorecard con planificación.....	84
Tabla 33 Medidas simétricas balanced scorecard y planificación.....	84
Tabla 34 Variable: balanced scorecard – dimensión: control.....	85
Tabla 35 Valor de la función balanced scorecard con control	86
Tabla 36 Medidas simétricas balanced Scorecard y control.....	86
Tabla 37 Variable: balanced scorecard – dimensión: seguimiento	87
Tabla 38 Valor de la función balanced scorecard con seguimiento	88
Tabla 39 Medidas simétricas balanced scorecard y seguimiento	88

Lista de figuras

Figura 1 Mapa estratégico del balanced scorecard	14
Figura 2 Principios del balanced scorecard basados en la estrategia	15
Figura 3 Mapa estratégico y planteamiento de la estrategia.....	17
Figura 4 Conceptos básicos de la teoría de las expectativas	24
Figura 5 Tipos de control de desempeño organizacional	28
Figura 6 Antecedentes y consecuencias de la satisfacción laboral.....	30
Figura 7 Ejemplos de procesos de negocios funcionales	34
Figura 8 Ejemplo de diagrama de flujo de proceso básico.....	35
Figura 9 Tipos de planes.....	40
Figura 10 Etapas para diseñar un sistema de control.....	43
Figura 11 Matriz de seguimiento y control	46
Figura 12 Aplicación de los indicadores	47
Figura 13 ¿Considera usted que en su organización ha habido un incremento de patrimonio con respecto al año anterior?	57
Figura 14 ¿Considera usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de trabajadores con respecto al año anterior?.....	58
Figura 15 ¿Considera usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de clientes con respecto al año anterior?	59
Figura 16 ¿Considera usted que en su organización se ha incrementado las ventas con respecto al año anterior?	60
Figura 17 ¿Considera usted que su trabajo contribuye con el éxito de su organización? ...	61

Figura 18 ¿Considera usted que su organización reconoce o compensa su desempeño en función al cumplimiento de objetivos?.....	62
Figura 19 ¿Considera usted o percibe que sus compañeros de área trabajan en equipo?....	63
Figura 20 ¿Considera usted que sus opiniones o sugerencias de trabajo son valiosas para el área?.....	64
Figura 21 ¿Considera usted que recibe un salario de acuerdo a su capacidad, experiencia y habilidades?	65
Figura 22 ¿Considera usted que recibe un salario de acuerdo a la cantidad de tareas o actividades que desempeña?.....	66
Figura 23 ¿Considera usted que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro de su organización?.....	67
Figura 24 ¿Considera usted que ha adquirido nuevos conocimientos a lo largo de su trayectoria en la organización?	68
Figura 25 ¿Considera usted que se ha comunicado claramente las estrategias de negocio para lograr los objetivos de su organización?.....	69
Figura 26 ¿Participa o contribuye Usted en la planificación de nuevos proyectos o el lanzamiento de nuevos productos?	70
Figura 27 ¿Considera usted que cuenta con recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para el mejor desempeño de sus funciones?	71
Figura 28 ¿Considera usted que en su organización se fomenta la innovación y mejora continua como parte de la estrategia de alcanzar objetivos?	72
Figura 29 ¿Considera usted que se le comunica oportunamente el logro de las metas organizacionales?.....	73

Figura 30 ¿Considera usted que las acciones tomadas para alcanzar las metas de su área son las adecuadas y suficientes?	74
Figura 31 ¿Considera usted que los sistemas de control implementados aseguran la calidad, objetividad y veracidad de la información y datos que se maneja?.....	75
Figura 32 ¿Constantemente reporta sobre deficiencias de control interno o quejas de clientes para que se tomen medidas correctivas?.....	76
Figura 33 ¿Se le consulta periódicamente sobre el seguimiento y control del proceso de sus actividades?	77
Figura 34 ¿Considera usted que recibe capacitación adecuada para establecer controles en el desempeño de las tareas que realiza?.....	78
Figura 35 ¿Recibe usted retroalimentación del desempeño de sus funciones de parte de su jefe como parte de la mejora continua?	79
Figura 36 ¿Considera usted que sería adecuado implementar un programa de control de calidad para la mejora de los procesos?.....	80

Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar el impacto del balanced scorecard en la mejora de los procesos en una organización que comercializa conectores eléctricos en el 2023, además de obtener información sobre el desempeño de las variables planificación, control y seguimiento y determinar el efecto que puede generar en la rentabilidad de la organización. Esta investigación es de tipo aplicada, de método y enfoque hipotético deductivo, con diseño de investigación no experimental, transversal, correlacional, con una población de 30 personas que laboran en el de área de créditos y cobranzas, ventas, almacén, facturación, finanzas y administración, siendo una muestra censal debido a que la muestra es igual a la cantidad de la población. El instrumento de recogida de datos se hizo mediante el uso de un cuestionario aplicando la escala de Likert, teniendo un total de 24 preguntas que luego fueron ingresadas al programa SPSS, dando como resultado la prueba chi-cuadrado un valor de 13.333 con 1 grado de libertad y una significación asintótica de 0.001, siendo este valor menor al nivel de significancia $\alpha = 0.05$, se da como válida la hipótesis planteada concluyendo que el balanced scorecard influye en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023, así como también en el control y seguimiento de procesos.

Palabras claves: Balanced scorecard, procesos, planificación, control, seguimiento.

Abstract

The objective of this research was to analyze the impact of the Balanced Scorecard on the improvement of processes in an organization that markets electrical connectors in 2023, in addition to obtaining information on the performance of the planning, control and monitoring variables and determining the effect that can generate the profitability of the organization. This research is of an applied type, with a hypothetical deductive method and approach, a non-experimental, transversal, correlational research design, with a population of 30 people who work in the areas of credit and collections, sales, warehouse, billing, finance and administration, being a census sample because the sample is equal to the amount of the population. The data collection instrument was done through the use of a questionnaire applying the Likert scale, having a total of 24 questions that were then entered into the SPSS program, resulting in the chi-square test with a value of 13,333 with 1 degree of freedom and an asymptotic significance of 0.001, this value being less than the significance level $\alpha = 0.05$, the proposed hypothesis is validated, concluding that the balanced scorecard influences the improvement of processes in an organization that markets electrical connectors in 2023, as well as well as the control and monitoring of processes.

Keywords: Balanced scorecard, processes, planning, control, monitoring.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. Formulación del problema

Actualmente debido a los constantes cambios en el aspecto político, social y económico en el Perú, desde el año 2020 nuestro país atraviesa una escasa inversión privada que afecta el crecimiento económico, la baja productividad y menor contratación de personal.

Según informe del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI) *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre del 2023*, la inversión bruta fija disminuyó debido a la reducción de la inversión privada en -8,0%. Uno de los motivos fue la reducción de proyectos en el sector de construcción por obras privadas a pesar de una mayor ejecución en obras públicas, igualmente hubo una reducción en la inversión minera e hidrocarburos.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en su *Reporte de Inflación junio 2023 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2024*, detalla que el primer trimestre del 2023 el PBI fue de -0,4. Pese a estos bajos indicadores y mostrar una baja actividad económica, para el primero trimestre del 2024 el BCRP proyecta un crecimiento para ambos sectores de 3.1 y 3.2 respectivamente.

Ante la realidad del bajo crecimiento de la economía peruana, menor demanda interna, los conflictos sociales y diversos efectos del cambio climático, las organizaciones están sufriendo un impacto negativo en sus ingresos por lo que se debe establecer estrategias que permitan anticipar dichos cambios sin afectar la rentabilidad, mejorar los procesos internos, así como mantener el capital humano.

Kaplan y Norton (2001) mencionan que las oportunidades de crear valor en una organización no solo son los activos tangibles, activos materiales, también está la gestión de estrategias basadas en el conocimiento, es decir activos inmateriales como: la relación con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos de calidad, el uso y conocimiento de la tecnología, capacidades y habilidades de los empleados, el uso de base de datos.

Mantener los niveles de rentabilidad frente a los diversos cambios del sector es una gran tarea que deben cumplir los directores de una organización con el apoyo de sus colaboradores.

Peralta (2021) en su tesis concluye que la implementación del balanced scorecard mejoro sus ventas comparado con el periodo del año anterior, se generaron cambios en todas áreas que impactaron en la rentabilidad, se estableció una ventaja competitiva con la mejora de la calidad de los productos y precios, fortaleció sus capacidades para minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno.

La presente investigación se desarrolla en una empresa que comercializa conductores eléctricos, cables de acero, tableros y aisladores eléctricos, en la ciudad Lima.

Los diversos de los problemas que podemos encontrar en la organización son:

- Demora en la entrega de facturas por falta de conformidad del cliente afectando los ingresos a una fecha determinada.
- Inconsistencia en la emisión de la factura comparado con la orden de compra aceptada al cliente
- Atraso en la entrega de la orden de compra formal por atenciones efectuados con orden de pedido afectando la emisión de la factura.

- Falta de comunicación y control en la entrega de pedidos por atenciones parciales poniendo en riesgo la entrega del producto a tiempo y generar penalidades de parte del cliente.
- Falta de conocimiento especializado de los diversos productos que se comercializan y que son complementarios entre los mismos. Solo se ofrecen los productos más vendidos, dejando de lado los atributos de otros productos.
- Falta de conocimiento del cliente potencial para satisfacer sus necesidades. Escuchar aportes y recomendaciones. Saber transmitir nuestra propuesta de valor.

Problema General

¿De qué manera el balanced scorecard influye en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023?

Problemas específicos

- ¿De qué manera el balanced scorecard influye en la mejora de la planificación de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023?
- ¿De qué manera el balanced scorecard influye en el control de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023?
- ¿De qué manera el balanced scorecard influye en el seguimiento de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023?

2. Objetivos General y Específicos

Objetivo General

Determinar de qué manera el balanced scorecard influye en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

Objetivos Específicos

- Determinar de qué manera el balanced scorecard influye en la mejora de la planificación de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.
- Determinar de qué manera el balanced scorecard influye en el control de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.
- Determinar de qué manera el balanced scorecard influye en el seguimiento de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

3. Justificación e importancia del estudio

Justificación practica

El trabajo de estudio se realiza ante la necesidad de mejorar los procesos de gestión. Se considera que al implementar el uso del balanced scorecard ayudara a mejorar los procesos de la organización generando un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.

Justificación teórica

Hay autores que han estudiado el balanced scorecard y han dado su aporte teórico. En esta investigación se realizará un resumen de estas teorías considerando las más relevantes que hacen mención a las variables de estudio. El estudio tiene fundamentos que el balanced scorecard ayudará en la planificación, el control y seguimiento para la mejora de los procesos.

Justificación metodológica

Esta investigación es de tipo aplicada, de método y enfoque hipotético deductivo porque se utiliza técnicas estadísticas cuyo resultado deriva del análisis e interpretación de variables, con diseño de investigación no experimental por no manipular ninguna variable y

estar aplicada a una realidad, transversal, correlacional ya que describe la relación entre dos o más variables en un momento determinado por términos correlacionales o en función de la relación causa-efecto, con tipo de muestra censal que trabaja con una cifra numérica precisa basado en sus características, empleando un cuestionario como instrumento de recolección de datos.

4. Alcance y limitaciones.

Alcances

La investigación tiene alcance correlacional porque tiene la finalidad de demostrar la relación entre las variables de estudio, es decir, al implementar el uso del balanced scorecard este impactará en la mejora de los procesos generando mejores resultados, en consecuencia, el incremento de las ventas y la rentabilidad.

Limitaciones

Espacial: El trabajo de investigación se desarrolla en una organización comercializadora de conectores eléctricos ubicada en la ciudad de Lima.

Temporal: La presente investigación, el cual toma datos del colaborador interno, está comprendida en el periodo 2023.

Social: La presente investigación se realizará con colaboradores internos del área de créditos y cobranzas, ventas, almacén, facturación, finanzas y administración.

Conceptual: La presente tesis se enfocará en desarrollar la influencia que tiene el uso del balanced scorecard en la mejora de los procesos al tener una relación directa con la rentabilidad de la organización.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1. Antecedentes de la investigación

Internacionales

Cinto (2019), en su tesis titulada *Diseño de sistema de control de gestión usando Balanced Scorecard para la dirección de adquisiciones de la vicepresidencia de proyecto Codelco*, tuvo como objetivo aplicar el diseño del balanced scorecard como herramienta de control en la dirección de adquisiciones de la organización Codelco. Existe la necesidad de tener objetivos de las funciones y actualizar la misión y visión de la organización. Ser un socio estratégico para los proyectos y mejorar los procesos del área de adquisiciones. Se necesita vincular los procesos operativos con las estrategias del área. La metodología utilizada fue mediante la revisión del análisis interno y externo de la dirección de adquisiciones, la definición de la misión y visión, así como de establecer los indicadores y metas de los objetivos estratégicos. En conclusión, se identificó las fortalezas y debilidades del área permitiendo definir la misión y visión. Se crearon objetivos estratégicos medibles alineados a la misión y al proceso de adquisiciones de los diversos proyectos. Se logro implementar 21 indicadores a los objetivos estratégicos.

Bejarano y Cobarcas (2018), en su tesis titulada *Balanced Scorecard para la gerencia logística de Falabella de Colombia S.A.*, tuvo como objetivo crear e implementar indicadores de gestión para medir los procesos operativos de la gerencia logística. Existe la necesidad de revisar, actualizar y alinear los indicadores que se manejan actualmente con los objetivos estratégicos de la organización, evitar inconsistencias en los resultados de la medición de indicadores en los informes de gestión. La metodología utilizada es la

aplicación del balanced scorecard para desarrollar la estrategia corporativa de la organización con la participación de todos los stakeholders. Se trabajará con diversos indicadores aplicados al centro de distribución de Falabella de Colombia. En conclusión, se logró implementar el balanced scorecard aplicado al plan estratégico de la organización, se consiguió alinear los indicadores al objetivo general de la compañía, se establecieron indicadores que permitirán realizar acciones correctivas de manera oportuna en los procesos, se establecerán evaluaciones de satisfacción del colaborador interno para identificar sus necesidades y trabajar bajo una visión compartida.

Moscoso et al. (2018), en su tesis titulada *Implementación de la metodología para el desarrollo del Balanced Scorecard en una pequeña empresa del sector de la construcción*, tuvo como objetivo analizar y diseñar indicadores de gestión bajo las cuatro perspectivas del balanced scorecard, financiera, cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento. Existe la necesidad de ser una organización competitiva, mejorar la productividad, medir los procesos, alcanzar los objetivos para la sostenibilidad del negocio y mantenerse en un mercado competitivo frente al gran porcentaje de empresas que quiebran los primeros años de inicio de actividad. La metodología utilizada fue mediante recolección de información del micro y macro entorno, estudio de la cultura empresarial y entrevistas realizadas a organizaciones del sector construcción. En conclusión, la recolección de información del micro y macro entorno sirvió para el análisis de la organización y plantear los objetivos estratégicos, optimizar los procesos internos a fin de conseguir mejorar la rentabilidad y ser competitivos en el mercado.

Jarrillo (2017), en su tesis titulada *Modelo de sistemas viables como herramienta de diseño para mejorar la implementación del balanced scorecard: un caso de aplicación*, tuvo como objetivo analizar los problemas que se presentan frente a la implementación de un

balanced scorecard en las organizaciones. Existe la necesidad de identificar los factores de fallas en el diseño y proceso para su correcta implementación y éxito en su aplicación dentro de la organización, planteando la creación de procesos, analizar datos, diseñar indicadores y conocer la cultura organizacional. Para el análisis del estudio se utilizará el modelo conceptual de definición y se relacionará con los elementos conceptuales de la implementación del balanced scorecard. En conclusión, se demostró la utilidad del uso de sistemas variables para la implementación del balanced scorecard, obteniendo una información oportuna, confiable y actual. Esto permitió tener un nuevo modelo más flexible adaptado a los cambios del entorno interno y externo.

Ahedo (2018), en su tesis *Diseño de un sistema de indicadores mediante Balanced Scorecard para la evaluación de un sistema de gestión de calidad de seguridad industrial y salud ocupacional*, tuvo como objetivo elaborar, desarrollar y validar indicadores utilizando el balanced scorecard adaptando al método de marco lógico para evaluar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de forma estratégica. Existe la necesidad de actualizar los indicadores tradicionales para tener información confiable y un análisis eficiente dado que los resultados se traducen en enfermedades, accidentes y métodos de prevención. Se contará con un nuevo sistema de evaluación que se incluirá un enfoque de aseguramiento de la calidad del proceso y medidas de rendimiento. El método de investigación es cualitativo con enfoque descriptivo, utilizando como fuente de información diversas sesiones con profesionales de la Universidad Autónoma y Banco Nacional de Comercio Exterior de México. En conclusión, se logó vincular la matriz de resultados con el Balanced Scorecard y obtener una evaluación total del sistema de gestión para lograr rentabilidad y sostenibilidad en la organización. Se propone al balanced scorecard como una

nueva herramienta de evaluación en los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, etc., para una revisión integral, adicionalmente al uso de las auditorias.

Castelló (2017), en su tesis *Aplicación del Balanced Scorecard para la gestión estratégica del proyecto educativo del Conservatorio Profesional de Danza José Espadero*, tuvo como objetivo diseñar y elaborar un plan estratégico utilizando el modelo del balanced scorecard a fin de alinear los objetivos de la organización con la cadena de valor y activos intangibles. Existe la necesidad de mejorar y alinear los distintos modelos de proyectos y recursos del centro educativo a un plan estratégico a fin de evaluar el impacto y su resultado. Se necesita implementar una cultura de mejora continua, no hay autonomía en los equipos de trabajo, es una organización con muchas jerarquías. Se necesita tener procesos más ágiles. El método de estudio es tipo cualitativo, las características de la investigación es de tipo descriptivo, con la participación de familias, alumnos y profesores. En conclusión, se evidencio la falta de visión que el centro educativo quería construir, la gestión estaba enfocada en corto plazo, no se tenía implementado indicadores de gestión en los procesos claves, ni un sistema de registro y análisis de datos, se comprobó la falta de cultura en la búsqueda de la excelencia y falta de evidencia de las buenas prácticas. Antes esto, se diseñó un plan estratégico utilizando el modelo del balanced scorecard a fin de crear valor a los diversos grupos de interés, se diseñó un mapa estratégico alineando los objetivos de la organización educativa con la misión y visión, con los procesos de la cadena de valor, las competencias del colaborador interno, la cultura y el liderazgo de la dirección.

Antecedentes Nacionales

Según Peralta (2021), en su tesis titulada *Diseño e implementación del cuadro de mando integral para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima*, tuvo como objetivo diseñar e

implementar un cuadro de mando integral para mejorar la gestión empresarial de la organización en estudio. Existe la necesidad de mejorar las ventas estancadas en los últimos cinco años a pesar del crecimiento de la industria de pinturas, barnices y tintas, incrementar la cartera de clientes, mejorar los bajos niveles de rentabilidad, enfrentar a nuevos competidores con alta capacidad de inversión y nueva tecnología en sus productos. La investigación realizada es de tipo no experimental y de metodología descriptiva. Se diseñaron sistemas de indicadores de gestión y se analizaron los resultados a un determinado periodo. La población de estudio fue realizada a los procesos de compras, almacenamiento, producción, ventas, contable, personal, mantenimiento, entre las principales. Los resultados de este estudio concluyen que el cuadro de mando integral mejoró considerablemente la gestión en la fábrica de tintas. Las ventas tuvieron un incremento del 18% comparado con el mismo periodo del año anterior, asimismo se vio un incremento en la rentabilidad del margen neto.

Según Izquierdo y Rueda (2021), en su tesis titulada *Balanced Scorecard y su influencia en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting en el distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019*, tuvo como objetivo evidenciar la influencia del balanced scorecard en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting. Existe la necesidad de elaborar estrategias e indicadores para alcanzar objetivos alineados a las tareas realizadas a fin de maximizar su rentabilidad. La investigación realizada es de diseño no experimental. Se realizó en una población de quince personas que laboran en la misma organización. El estudio concluye que hay evidencia de la influencia del balanced scorecard en la rentabilidad de la organización según los coeficientes de correlación. Asimismo, se evidenció los resultados obtenidos en las encuestas con respecto a la falta de estrategias adecuadas en la

perspectiva de aprendizaje y crecimiento para alcanzar los objetivos de perspectiva del cliente y perspectiva financiera y lograr el aumento de la rentabilidad.

De Jesús (2019), su tesis titulada *Influencia del Balanced Scorecard para la fabricación de prendas de vestir de la pequeña empresa en el emporio comercial de Gamarra, Lima-Perú*, tuvo como objetivo definir de qué manera el balanced scorecard favorece la gestión de procesos de una forma más eficiente en una organización de confección de prendas de vestir. Existe la necesidad de evaluar los procesos productivos y proponer medidas correctivas a los problemas que se presenten a fin de garantizar buenas prácticas que impacten en la atención y satisfacción de los clientes, de la misma manera se busca identificar las deficiencias en la gestión de procesos internos y financieros a fin de aplicar propuestas de mejora continua para una mayor producción textil que impacten en el incremento de sus ingresos. El trabajo de investigación es de tipo aplicada, experimental aplicado a un solo grupo de pequeñas empresas de confección de prendas de vestir. En conclusión, se obtuvo que al implementar el balance scorecard, bajo la perspectiva financiera, el sector esta apto en modificar sus procesos financieros para incrementar sus ventas, bajo la perspectiva de cliente se evidencio un aumento en la identificación y satisfacción de los clientes y finalmente bajo la perspectiva interna hay disposición de mejorar los procesos internos y atención a los clientes.

Becerra (2020), en su tesis titulada *Balanced Scorecard para mejorar la gestión en el hospital regional Docente Cajamarca*, tuvo como objetivo diseñar el balanced scorecard para el mejoramiento de la gestión en toda la institución. Existe la necesidad de implementar estrategias para mejorar la calidad de los servicios prestados, ser más eficientes en sus operaciones, captar más pacientes y tener un mayor compromiso del colaborador interno con la institución. El tipo de investigación es descriptiva-explicativa, el diseño es

transaccional o transversal fundamentado en la recolección de datos aplicada a los directivos, funcionarios y trabajadores de la institución. En conclusión, se determinó que no se cumplen con los objetivos de presupuesto, no hay mecanismos de control interno de las operaciones, existe un alto índice de insatisfacción del personal y escasa capacitación, los colaboradores internos tienen poco conocimiento del plan estratégico de la institución. Se propone la implementación de un balanced global dividido en dos partes, área administrativa y asistencial, cada uno con su propio cuadro estratégico.

Malpartida (2020), en su tesis titulada *Mejora de la rentabilidad de una empresa retail de confecciones aplicando el Balanced Scorecard* tuvo como objetivo obtener una mayor rentabilidad para la organización aplicando el uso del balanced scorecard. Existe la necesidad de elaborar un plan anual de objetivos y estrategias de ventas para ser aplicados durante el año y adaptadas según las temporadas de menor y mayor venta. Distribuir de manera eficiente el trabajo operativo y estimar la compra de materia prima sin generar sobrecostos en temporadas de alta producción. El tipo de investigación es no experimental, de diseño correlacional por medir dos variables y establecer relación entre las mismas. La muestra fue aplicada a colaboradores internos del área comercial. En conclusión, se muestra un potencial en el incremento de la rentabilidad para el periodo 2020, de la misma manera mejoro el rendimiento de mano de obra según programa de producción anticipada. Se elaboro un plan de control del área comercial lo que permitió incrementar el margen de rentabilidad en un 5%. Se implemento capacitaciones e incentivos al colaborador interno mejorando el clima laboral.

Bendezú (2018), en su tesis titulada *Impacto de la implementación del sistema de gestión de calidad y Balanced Scorecard en el desempeño global de empresa logística*, tuvo como objetivo diseñar e implementar el sistema de gestión de calidad y balanced scorecard

de una empresa logística. Existe la necesidad de implementar estrategias para garantizar el desempeño eficiente de la organización, mejorar la satisfacción de clientes, optimizar sus procesos e incrementar la rentabilidad. La metodología de investigación es mixta, se combina el enfoque cuantitativo y cualitativo. El tipo de investigación es experimental al realizar la medición antes y después de implementación, de nivel explicativo. La población y muestra fue efectuado al personal a cargo del sistema de gestión, en total quince personas. En conclusión, el sistema de gestión de calidad y el balanced scorecard contribuyeron a mejorar el desempeño de la organización incrementando la rentabilidad. Se aplicaron diversos análisis del entorno interno y externo que permitió tener un diagnóstico inicial y base para la aplicación de las estrategias. El balanced scorecard permitió además mejorar el clima laboral y capacidades técnicas del colaborador interno. El sistema de gestión de calidad contribuyo a agregar valor al desempeño de la empresa aplicado hacia los clientes.

2. Bases teórico – científicas

Balanced Scorecard

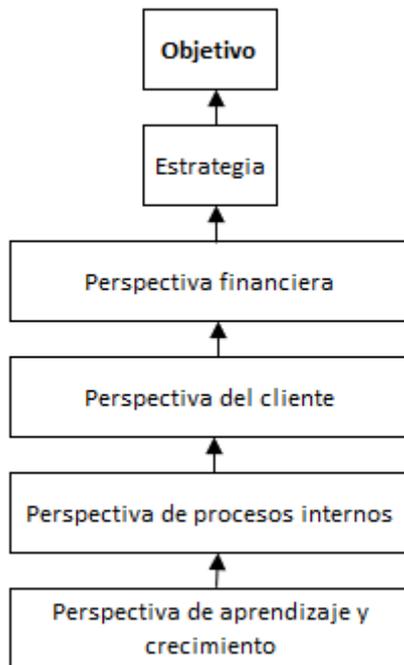
El balanced scorecard es un modelo de planeamiento que fue introducido en 1992 por los doctores Robert Kaplan y David Norton en un artículo de la revista de negocios de Harvard *The Balanced Scorecard. The Measure That Drive Performance* (Soler et al. 2017). Inicialmente era utilizado para medir resultados, pero pronto se convirtió en una herramienta para gestionar y medir estrategias.

El balanced scorecard establece mediante mapas estratégicos el entendimiento de los objetivos relacionados y estructurados a través de cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de proceso interno, perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Todos los objetivos y los indicadores del balanced scorecard

financiero y no financieros se derivan de la visión y estrategias de la empresa (Kaplan y Norton, 2001).

Figura 1

Mapa estratégico del balanced scorecard



Nota. La figura muestra el mapa estratégico del balanced scorecard adaptado de (Kaplan y Norton, 2001).

Según un artículo de la revista *Fortune* en 1999 sobre informes de fracasos empresariales menciona “En la mayoría de los casos – que nosotros estimamos en un 70 por ciento- el verdadero problema no es una mala estrategia...sino su mala aplicación” (Kaplan y Norton, 2001, p. 8). En ese sentido, podemos deducir que la ejecución de la estrategia es mucho más importante que la buena visión. Hoy en día, las oportunidades de crear valor en las organizaciones están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión basada en conocimiento. La relación con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos de

alta calidad, la tecnología de la información, base de datos, capacidades y habilidades de los empleados son ahora una fuente muy importante de ventaja competitiva y se necesitan herramientas para medirlas y describirlas, son parte de las estrategias de crear valor a los activos intangibles.

El balanced scorecard permite enfocar y alinear a la dirección, unidades de negocio, colaborador interno, tecnología de la información, recursos financieros y a toda la organización, con la estrategia de la empresa.

El cuadro de mando o balanced scorecard tiene cinco principios basados en la estrategia (Kaplan y Norton, 2001).

Figura 2

Principios del balanced scorecard basados en la estrategia



Nota. La figura muestra los principios del balanced scorecard basados en la estrategia adaptado de (Kaplan y Norton, 2001)

Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos

Una estructura lógica y completa del balanced scorecard permitirá describir y comunicar la estrategia en forma clara, coherente y alineada a todas las áreas operativas. A partir de esta base nace el marco del mapa estratégico del cuadro de mando integral creando vínculos medidos de causa-efecto en la que se muestran la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles (financieros). El uso de los indicadores permite que la creación de valor se pueda medir y describir, no solo deducir.

Principio 2: Alinear la organización con la estrategia

Las unidades de negocio, áreas, trabajos y servicios compartidos quedan vinculadas a la estrategia a través de los objetivos comunes propuestos en el cuadro de mando de la organización. Las estrategias individuales o por área deben estar conectadas e integradas, el cuadro de mando debe establecer grandes objetivos comunes para toda la organización. “La sinergia es la meta general del diseño de la organización” (Kaplan y Norton, 2001, p. 19).

Principio 3: Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo

Formar a los empleados de todos los niveles de la organización, desde arriba hacia abajo, con respecto a las estrategias. Cuando los empleados comprendan claramente los objetivos estratégicos y la proposición de valor para los clientes una fuente de sugerencias e ideas innovadoras comenzará a fluir desde los empleados para ayudar a la organización en la búsqueda del éxito realizando su trabajo diario contribuyendo con alcanzar los objetivos estratégicos.

Principio 4: Hacer de la estrategia un proceso continuo

Vincular la estrategia con el proceso presupuestario. Evaluar las inversiones e iniciativas de proyectos. Revisar la estrategia del cuadro de mando en las reuniones de la

dirección a fin de dar sus comentarios. Aprender y adaptar la estrategia mediante los cuadros de mando. Crear una información abierta y poner a disposición de todas las personas de la organización los resultados financieros y operativos. La estrategia deberá ser el trabajo de todos.

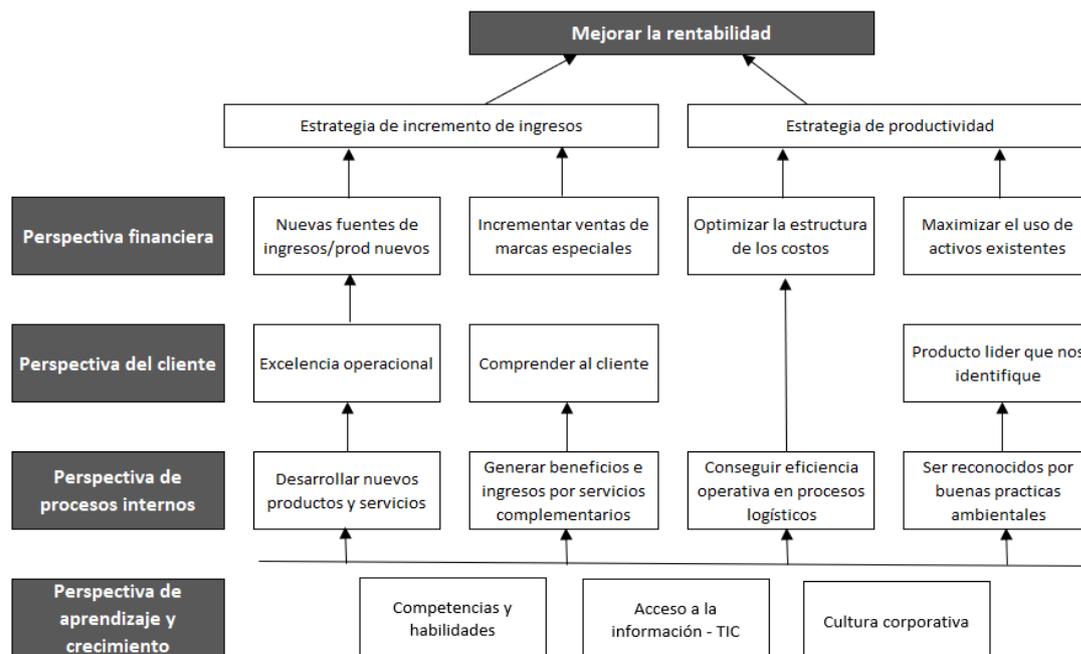
Principio 5: Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

Quienes dirigen la organización deben liderar fuertemente el proceso, de lo contrario no se dará el cambio, la estrategia no se aplicará correctamente y se perderá la oportunidad de tener resultados óptimos. Incluir como miembros del equipo de liderazgo a las gerencias y jefaturas para asegurar la incorporación de la información sobre los clientes, personas y tecnología en la planificación de la estrategia.

Según Kaplan y Norton (2001), el cuadro de mando proporciona un marco para implementar la estrategia de creación de valor desde cuatro perspectivas o dimensiones.

Figura 3

Mapa estratégico y planteamiento de la estrategia



Nota. La figura muestra el mapa estratégico y el planteamiento de la estrategia adaptado de (Kaplan y Norton, 2001)

Perspectiva financiera

Incorpora objetivos e indicadores que permite establecer el desempeño económico y financiero reflejado en la visión de la empresa y como se ve ante los accionistas.

Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente busca comprender y conocer de qué manera la organización es percibida por los consumidores de sus productos y servicios.

Perspectiva del proceso interno

La perspectiva del proceso interno busca analizar los atributos, procesos y capacidades de la organización que impacten a fin de satisfacer las necesidades del cliente, desarrollando nuevos productos y servicios que generen beneficios y otros ingresos. También busca la reducción de costes y periodos improductivos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento muestra a los directores de la organización la capacidad de innovar y crear valor, en seguir mejorando los procesos existentes e introducir productos o servicios nuevos y con mayores capacidades o atributos.

Robbins y Coulter (2014) plantean que el modelo de cuadro de mando integral o balanced scorecard es una forma de evaluar el desempeño de la empresa mediante diversos factores adicionalmente a la perspectiva financiera. El cuadro de mando integral examina cuatro áreas que favorecen el desempeño de la organización: finanzas, clientes, procesos internos, innovación y crecimiento en torno a personas. Con este método, los gerentes deben desarrollar objetivos en las áreas descritas y evaluar su cumplimiento. El grado de éxito que se logre tendrá un impacto en el componente financiero.

Sanna (2016) plantea que el balanced scorecard es un cuadro de mando que muestra una perspectiva global de los objetivos y la estrategia de la empresa a corto o largo plazo mediante indicadores de rendimiento que miden los objetivos, proyectos y misiones de la organización. El método innovador de esta herramienta está basado en el análisis de cuatro dimensiones que consta de indicadores de medios los cuales calculan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos, e indicadores de resultados los cuales calculan el rendimiento de la organización. Estos son:

Dimensión económica

Basado en maximizar el rendimiento de los accionistas. La organización deberá poner en práctica diversas estrategias para alcanzar los objetivos de incremento de ingresos, mejorar la productividad y el margen, reducir los costos, ser eficaz en el uso de los activos, optimizar la gestión de riesgos, etc. Los objetivos de rendimiento económico deben tener en cuenta la etapa de crecimiento de la empresa y de los objetivos estratégicos.

Dimensión clientes

El objetivo es desarrollar y brindar una propuesta de valor de alto impacto que sea valorado por el consumidor buscando la eficacia en los procesos comerciales a fin de cubrir las necesidades de los clientes. Las estrategias están dirigidas al cliente objetivo enfocadas en tomar medidas para ser líder en el mercado mediante: cuota del mercado, fidelidad de los clientes, búsqueda de nuevos clientes, nivel de satisfacción, rentabilidad por segmento, beneficio por cliente, número de quejas, etc.

Dimensión interna

Esta dimensión aporta a los directores una visión global del funcionamiento interno de la organización permitiendo identificar los procesos internos que generan la satisfacción

del cliente a la vez distinguir las competencias y atributos en que la empresa es líder. Las actividades están enfocadas en la cadena de valor que se ofrece al cliente las cuales están conformadas por:

- Procesos operacionales eficientes en plazos, costos, funciones, etc.
- Procesos de innovación que satisfagan necesidades futuras de los clientes de la mano con propuestas de valor únicas.
- Procesos de entrega y distribución adaptados a la forma de establecer contacto del cliente. Asegurar que el cliente tenga una experiencia optima del proceso de la organización.

Dimensión crecimiento, aprendizaje e innovación

Esta dimensión es de mucha importancia ya que permitirá el buen desarrollo de las otras tres dimensiones anteriormente mencionadas. Los indicadores a utilizar en esta dimensión serán:

- **El personal.** Las competencias del mismo tienen un impacto en su rendimiento, por lo tanto, deben satisfacer las necesidades de la organización en lo que más sea posible. Los indicadores más utilizados serán la satisfacción del personal, necesidades de formación, rotación del personal, etc.
- **Sistemas de información.** Es muy importante tener la capacidad de disponer de la tecnología de la información y que esta sea la adecuada ya que permitirá analizar las necesidades de la empresa, el proceso del tratamiento de la información y el rendimiento de la tecnología con que cuenta la organización.
- **Coherencia organizativa.** Los procesos de toma de decisiones deben estar alineados con los intereses y necesidades de los clientes, de la misma manera tener

un personal bien calificado, capacitado y entrenado será fundamental. El entorno deberá permitir al personal tener la libertad de acción y de toma de decisiones. El balanced scorecard garantiza que se planifiquen inversiones a nivel tecnológico, humano y de procesos asegurando así la capacidad de innovar, de adaptarse al entorno, generando oportunidades de mejora continua para el crecimiento futuro de la organización.

Rentabilidad

Apaza y Barrantes (2020) plantean que la **rentabilidad financiera** es el dinero o capital que se gana o se pierde en una inversión durante un periodo de tiempo. La rentabilidad se puede formular nominalmente como el cambio del valor de una inversión a lo largo del tiempo, también como porcentaje entre la utilidad e inversiones.

Las ratios de retorno o rentabilidad miden el rendimiento de la organización en relación con sus ventas, activos o capital. Estos indicadores nos muestran la capacidad de generar fondos en la operación de corto plazo de la empresa. “Todos los indicadores están diseñados para evaluar si la utilidad que se produce en cada periodo es suficiente y razonable, como condición necesaria para que el negocio siga marchando” (Apaza, 2006, p. 69)

Apaza (2006) menciona que los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más importantes son:

Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)

También conocido como el ROE (siglas en inglés: *Return On Equity*); es la rentabilidad sobre recursos propios, es decir el rendimiento de los activos netos. Se le considera una forma de medir la eficacia con que los directores utilizan los activos de la

organización para crear utilidad. Para calcular se divide la utilidad neta por los recursos propios o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Rentabilidad sobre activos totales (ROA)

También conocido como el ROA (siglas en inglés: *Return On Assets*) indica hasta qué punto la compañía utiliza sus activos totales para generar beneficios mostrando la eficiencia en el uso de estos. Para calcular se debe dividir el beneficio neto por el total de activos.

$$\text{Rentabilidad sobre activos totales (ROA)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Margen neto sobre ventas (ROS)

También conocido como el ROS (siglas en inglés: *Return On Sales*); este índice nos muestra el margen por una venta realizada, mide hasta qué punto la organización controla sus costos y convierte los ingresos en utilidad neta. Para calcular se divide la utilidad neta por las ventas netas.

$$\text{Margen Neto sobre Ventas (ROS)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Retorno de la utilidad (ROI)

También conocido como el ROI (siglas en inglés: *Return On Investment*); indica el retorno por cada sol invertido. Es la medida del rendimiento que se utiliza para evaluar la eficiencia de una inversión en particular, con relación al costo de la misma.

Retorno de la utilidad (ROI) = $\frac{\text{Valor de la Inversión} - \text{Costo de la Inversión}}{\text{Costo de la inversión}}$

Costo de la inversión

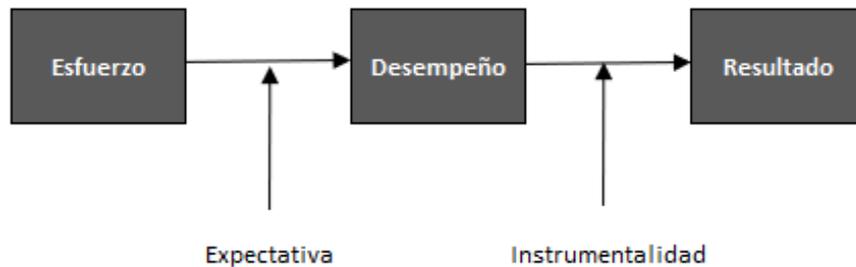
Chu (2003) plantea que la rentabilidad es el resultado de políticas y decisiones de la dirección de la empresa. Muestran la combinación de liquidez, la administración de los activos, la administración de la deuda sobre los resultados de la operación. La razón del margen de utilidades sobre ventas, es un indicador para la gerencia de cómo se está efectuando el control de los gastos de la organización. Una disminución de la utilidad de un periodo a otro podría estar reflejando una baja de las ventas o el incremento de los costos de la venta. La razón del rendimiento sobre los activos totales (ROA), es un indicador que demuestra la capacidad de la dirección gerencial para generar beneficios a partir de los fondos que obtuvo, es decir del rendimiento de los activos. Para el cálculo de la ratio se utiliza la utilidad operativa entre los activos totales. La razón de rendimiento sobre el patrimonio de los accionistas (ROE), es un indicador que refleja el rendimiento de la organización con respecto al patrimonio de los accionistas. Este se obtiene mediante la utilidad neta entre el patrimonio.

Desempeño laboral

Bateman y Snell (2004) plantean que “La teoría del desempeño describe los procesos de los factores en el ambiente de trabajo que influyen en el comportamiento de las personas” (p. 473). En ese sentido, la teoría de las expectativas sostiene que los esfuerzos laborales conducen al trabajador a cierto desempeño traduciéndose en resultados. Las personas desarrollan dos creencias: expectativa, que se vincula con el esfuerzo del desempeño y la instrumentalidad, que relaciona el desempeño y los resultados.

Figura 4

Conceptos básicos de la teoría de las expectativas



Nota. La figura muestra los conceptos básicos de la teoría de la expectativa adaptado de (Bateman y Snell, 2004)

La expectativa

Viene a ser la probabilidad que percibe las personas de que sus esfuerzos les permitirán alcanzar con éxito sus metas de desempeño, esta puede ser alta o baja. Las expectativas elevadas crean motivaciones más altas, por lo tanto, las personas de alto rendimiento tendrán expectativas más elevadas, creencias más fuertes y su esfuerzo ayudaran a mejorar su desempeño. Por el contrario, si la expectativa es baja crea motivaciones bajas.

Instrumentalidad

Cada resultado tiene un valor para la persona que lo contempla o le asigna, la instrumentalidad puede ser elevada (al 100 por ciento) o baja (al 0 por ciento). “Es la posibilidad percibida de que el desempeño seguirá un resultado particular” (Bateman y Snell, 2004, p. 473).

Para que la motivación sea alta, la expectativa, la instrumentalidad y el valor de los resultados deben ser elevados, por el contrario, una persona no se sentirá motivada bajo las siguientes situaciones:

- Cuando cree que no conseguirá un buen rendimiento para lograr resultados positivos o buen desempeño.
- Cuando sabe que puede hacer el trabajo y el resultado que conseguirá, pero no desea esos resultados porque piensa que los resultados negativos tienen mayor peso que los positivos.
- Cuando sabe que puede hacer el trabajo y desea varios beneficios, sin embargo, piensa que, aun siendo bueno en su desempeño, los resultados no se darán a su favor.

La teoría de las expectativas.

Bateman y Snell (2004) sostienen que la teoría de las expectativas de Víctor Vroom ayuda a los gerentes a influir en la motivación y para esto son importantes tres puntos:

- **Incrementar las expectativas.** Proporcionar un buen ambiente de trabajo con metas de desempeño que sean realizables y alcanzables. Proporcionar capacitación, dar confianza y seguridad en que puede desempeñarse en el nivel que se espera.
- **Identificar resultados con valencias positivas.** Explicar que se desea obtener con su trabajo, que le aporta a la organización sus trabajos y que no, pero que pueden hacerlo. Tener en cuenta cómo puede variar los valores y resultados al variar los trabajadores.
- **Orientar el desempeño instrumental hacia resultados positivos.** Asegurarse de que el buen desempeño sea reconocido, elogiado, con comentarios favorables y que sean compensados con incremento del sueldo u otros factores positivos. Demostrar

que trabajar bien obtendrá pocos resultados negativos, todo lo contrario, si su desempeño es deficiente tendrá menos resultados positivos y más negativos que su buen desempeño.

Robbins y Coulter (2014) plantean que el desempeño es “realizar las tareas laborales tan eficiente y eficazmente como sea posible; en cualquier caso, el desempeño es el resultado de todas esas actividades” (p. 271).

Fuentes de información para medir el desempeño

El desempeño laboral puede medirse mediante las siguientes fuentes de información:

- Observación personal, donde se pone atención a las actividades laborales.
- Reportes estadísticos, para reconocer relaciones y ser de utilidad por su fácil visualización.
- Reportes orales, el cual representa una forma rápida de conseguir información y retroalimentación.
- Reportes escritos, estos son completos, formales y se pueden consultar en cualquier momento.

Desempeño y satisfacción de los grupos de trabajo

Robbins y Coulter (2014) sostienen que en el análisis del desempeño se debe tener en cuenta las habilidades de los miembros del grupo, su tamaño, nivel de relación y conflicto, las presiones internas que están sujetos los integrantes para adaptarse a las normas de la organización.

Los principales factores que establecen el desempeño y satisfacción grupal son:

- **Condiciones externas atribuidas al grupo.** Es decir, alinearse a la estrategia de la organización, el principio de autoridad, las reglas y reglamentos, la disponibilidad de recursos, la forma de selección de los empleados, la cultura organizacional, la medición del desempeño y la distribución física en el espacio laboral.
- **Recursos de los miembros del grupo.** La capacidad del desempeño del grupo dependerá en gran parte de los recursos que cada uno de los integrantes contribuya al grupo. Entre estos recursos están el conocimiento, las habilidades y aptitudes, las características personales de cada integrante y las habilidades interpersonales como la resolución de conflictos y la solución problemas. Todo esto determina el nivel de eficacia de los grupos de trabajo y su desempeño. Los rasgos de personalidad también influyen en el desempeño, los considerados positivos como la sociabilidad, la confianza e independencia son considerados positivos para la productividad y las buenas relaciones, todo lo contrario, son el autoritarismo y el sometimiento que fomentan relaciones negativas en el productividad y relación grupal.
- **Estructura del grupo.** El cual dará forma al comportamiento de los integrantes del grupo influyendo en su desempeño. La estructura delimita los roles de cada individuo, es decir la ejecución del trabajo, normas que determinan los niveles de producción, ausentismo, la puntualidad, la socialización, la conformidad para ser aceptados en el grupo, el sistema de status o rango que se ocupa, el tamaño del grupo para que todos los integrantes aporten, la cohesión de objetivos comunes y el rol del líder dentro del grupo.

Tipos de control de desempeño organizacional

Según Bateman y Snell (2004), las organizaciones necesitan contar con sistemas de control y herramientas para supervisar y medir el desempeño laboral y organizacional. En el caso del control del desempeño la dirección puede implementar controles antes de la actividad laboral, durante la ejecución de la tarea y después que haya concluido.

Control preventivo

Se realiza antes de la actividad laboral dando la oportunidad de poner en práctica acciones antes que ocurra un problema, es decir prevenir y corregir.

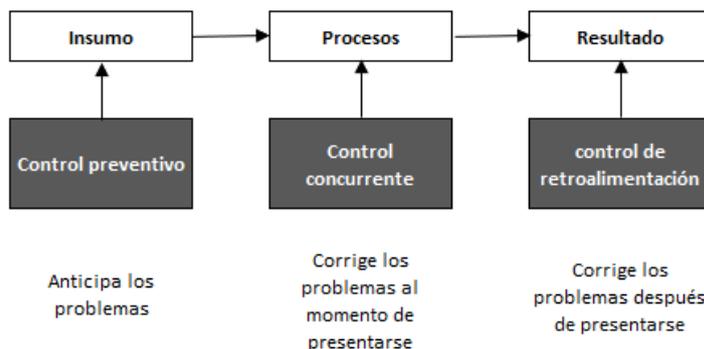
Control concurrente

Se efectúa mientras la actividad laboral se realiza, es un control de supervisión y contacto directo entre el gerente y los empleados.

Control de retroalimentación Se realiza después de que una actividad laboral ha sido efectuada. Esta nos ofrece información sobre qué tan eficaces fueron los esfuerzos de planeación o si se debe formular nuevos planes.

Figura 5

Tipos de control de desempeño organizacional



Nota. La figura muestra los tipos de control de desempeño adaptado de (Bateman y Snell, 2004)

Procesos para medir y controlar el desempeño organizacional.

Bateman y Snell (2004) mencionan tres principales procesos:

- **De control financiero**, el cual sirve para analizar las proporciones de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y presupuestos. Ejemplo: los estados financieros, balance de situación, el estado de resultado, los presupuestos.
- **De control de información**, el cual sirve para controlar otras actividades de la empresa. Ejemplo: información confidencial de la organización, SAI (sistemas de administración de información).
- **De evaluación de desempeño**, como el cuadro de mando integral y el benchmarking.

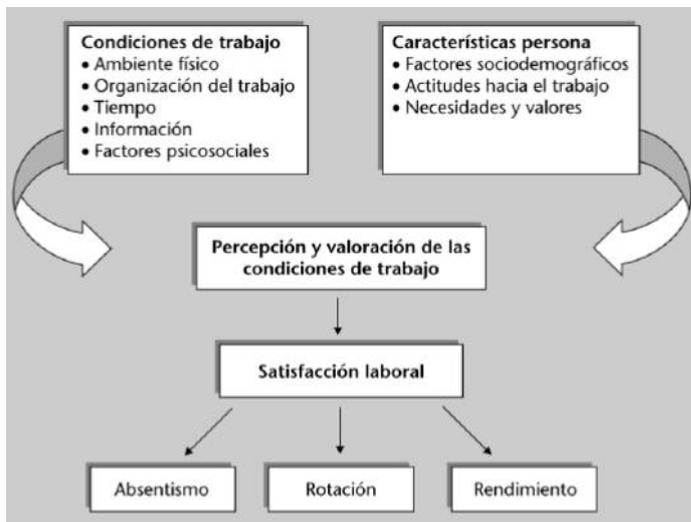
Satisfacción laboral

Garrido y Agulló (2012) plantean que la satisfacción laboral viene a ser la respuesta efectiva que proviene de una evaluación positiva o negativa del trabajo que se realiza. La satisfacción laboral se da como consecuencia de condiciones de trabajo y que a su vez es un antecedente del comportamiento de las personas en la organización. Las personas pueden mostrar diferentes grados de satisfacción e insatisfacción que no solo dependerá de las condiciones de empleo, también de la evaluación que la persona hace a las condiciones del trabajo. La evaluación dependerá de características personales, sociales, demográficas, como las necesidades.

Los empleos con mayor satisfacción serán aquellos que cubran o se ajusten a las necesidades y valores de la persona. También hay diversos factores propios del trabajo como la función o tarea que se realiza, las posibilidades de promoción y desarrollo personal, nuevas responsabilidades y reconocimiento de los demás por el trabajo que se desempeña.

Figura 6

Antecedentes y consecuencias de la satisfacción laboral



Nota. La figura muestra los antecedentes y consecuencias de la satisfacción laboral según (Garrido y Agulló, 2012, p. 121).

La satisfacción laboral según Bateman y Snell (2004):

Si la gente siente que se le trata con justicia por los resultados que obtiene o los procesos que utiliza, se sentirá satisfecha. Pero no por ello será más productiva que si está insatisfecha; en ocasiones, la gente está contenta con su trabajo porque no tiene que trabajar duro. (p. 488)

La insatisfacción acumulada en muchas personas puede ocasionar costos para la organización en forma directa o indirecta, también tiene mayores posibilidades de producir:

- Elevada rotación de personal
- Incremento de ausentismo laboral
- Menor apego a la cultura organizacional
- Mayores quejas y demandas

- Huelgas
- Robos y vandalismo
- Menor calidad en la salud mental

Calidad de vida laboral.

Bateman y Snell (2004) mencionan que los programas para la calidad de vida laboral, conocido como QWL (siglas en inglés: *Quality of Working life*) están diseñados para crear un ambiente donde aumente el bienestar y la satisfacción laboral del colaborador. Su objetivo es satisfacer las necesidades de los empleados. Por el lado de la organización, se espera que estos programas mejoren la creatividad, innovación, la eficacia, la productividad y la calidad del trabajo, evitando ausentismo, rotación de personal, accidentes de trabajo, robo. Los programas QWL, tienen ocho categorías:

- Compensaciones y beneficios justos
- Ambiente de trabajo seguro y salubre
- Trabajos que ofrecen sentido de contribución
- Oportunidad de desarrollo y crecimiento personal
- Ambiente sin perjuicios y que fomente la identidad de las personas
- El derecho y respeto a la privacidad
- Un trabajo que minimice el rompimiento de la vida personal y familiar

Modelo de Hackman y Oldham de enriquecimiento del puesto.

Bateman y Snell (2004) mencionan sobre el modelo de Hackman y Oldham donde plantearon un modelo más completo del diseño de puestos a partir del trabajo de Herzberg (teoría de la motivación e higiene). Este modelo de características laborales plantea que trabajos bien diseñados conducirán a una alta motivación, calidad en el desempeño, alta

satisfacción laboral, poco ausentismo y rotación de personal. Para obtener estos resultados el trabajador debe sentir o percibir tres estados psicológicos:

- Considerar que su trabajo es importante para su organización y los demás
- Sentirse responsable por el resultado de su trabajo
- Saber que su trabajo está bien hecho

Estos estados psicológicos suceden al tener trabajos enriquecidos bajo cinco dimensiones:

- **Variedad de habilidades.** Que comprendan habilidades y talentos. Una recompensa puede darse mediante la capacitación de nuevas habilidades
- **Identidad de tareas.** Saber cuáles son tus funciones y culminar su trabajo.
- **Importancia de la tarea.** Que impacte en forma positiva en los demás. Si a los clientes les agrada el producto el trabajador percibe lo importante que es su trabajo.
- **Autonomía.** Independencia en el descubrimiento y solución de problemas
- **Retroalimentación.** Para que el trabajador sepa si está cumpliendo un buen desempeño laboral además de reforzar los valores de la empresa y fortalecer los objetivos estratégicos.

Procesos

Según Chiavenato (2014):

El proceso (procedimiento) es dinámico y se refiere a varios elementos, como las normas culturales que determinan el ambiente de la organización, la calidad de las comunicaciones humanas, las funciones que asumen las personas dentro de sus grupos, las maneras en que se interpretan y resuelven los problemas y la forma en que se toman las decisiones, los valores de la

organización, el estilo de liderazgo y autoridad, la competencia y la cooperación entre grupos. (p. 270)

Esto indica que el desarrollo de una organización no solo se debe a cambios en la estructura organizacional, también se debe a cambios en el proceso de las personas y la cultura organizacional.

England y Miller (2015) plantean que el concepto de gestionar procesos de negocios ha evolucionado desde que Frederick W. Taylor bajo la teoría científica se centró en procesos sistemáticos para hacerlos más eficientes. Henry Ford creó el concepto de la producción en masa. A finales de siglo XX, W. Edwards Deming introdujo mejoras innovadoras en la gestión de procesos como el enfoque de calidad y la fabricación justo a tiempo. Posteriormente, las prácticas de calidad total o TQM (siglas en inglés: *Total Quality Management*), producción ajustada o Lean Manufacturing y Six Sigma ampliaron la gestión de procesos con alta calidad. Luego, Michael Porter trajo un nuevo enfoque de la gestión por procesos o BPM (siglas en inglés: *Business Process Management*), donde destaca los procesos fundamentales de la cadena de valor de actividades primarias y las de apoyo, todo esto adaptado a las computadoras y la tecnología.

England y Miller (2015) también sostienen que el proceso de negocio es el método de coordinación que se produce entre las personas y la organización. Los procesos crean situaciones de cambio que involucra o impacta a otros procesos de diferentes maneras que muchas veces no pueden ser predecibles. La gestión de procesos de negocio o BPM involucra procesos de conocimientos más amplios ya que está en constante revisión y mejora para hacerlos más eficientes y efectivos.

Según Laudon y Laudon (2016):

Los procesos de negocio se refieren a la forma en que se organiza, coordina y enfoca el trabajo para producir un producto o servicio valioso. Los procesos de negocio son el conjunto de actividades que se requieren para crear un producto o servicio; estas actividades se apoyan en flujos de material, información y conocimiento entre los participantes en los procesos de negocios. (p. 43)

También menciona que el grado de desempeño de una organización dependerá del diseño y coordinación del proceso del negocio el cual permitirá ser más competitivos, innovar y destacar ante sus competidores. Los procesos de negocio también pueden ser una desventaja si son obsoletos lo que impedirá tener una mejor capacidad de respuesta.

Figura 7

Ejemplos de procesos de negocios funcionales.

Área funcional	Proceso de Negocios
Manufactura y producción	Ensamblar el producto
	Verificar la calidad
	Producir listas de materiales
Ventas y marketing	Identificar a los clientes
	Hacer que los clientes estén conscientes del producto
	Vender el producto
Finanzas y contabilidad	Pagar a los acreedores
	Crear estados financieros
	Administrar cuentas de efectivo
Recursos humanos	Contratar empleados
	Evaluar el desempeño laboral de los empleados
	Inscribir a los empleados en planes de beneficios

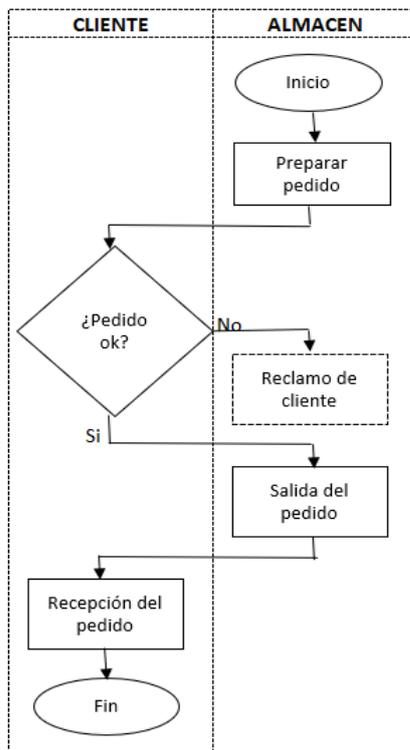
Nota. La figura muestra ejemplos de procesos de negocios funcionales adaptado de (Laudon y Laudon, 2016).

Mapa de procesos

England y Miller (2015) mencionan que el mapeo de procesos se utiliza para comprender un proceso y sus componentes, donde se resaltan las complejidades propias del proceso, documentarlas, comunicar a otros, analizarlas o mejorarlas posteriormente. También es útil para identificar y corregir problemas, así como determinar una línea de base y hacer comparaciones a fin de establecer mejoras en los procesos. En un mapa de procesos se muestran los elementos y actividades incluidas de este, así como el progreso de pasos en un lapso de tiempo, punto de decisión o revisiones y algunos casos el responsable de actividades particulares.

Figura 8

Ejemplo de diagrama de flujo de proceso básico.



Nota. La figura muestra un ejemplo de diagrama de flujo de proceso básico adaptado de (England y Miller, 2015)

Para la creación de un mapa de procesos se puede utilizar varios enfoques estructurados, siendo el más básico el diagrama de flujo de procesos. Este debe contener elementos básicos como la actividad, puntos de decisión el cual comienza en el punto inicial y continua con diversas actividades hasta el final del proceso. Su propósito es que se complete y se logre el resultado que se espera.

Planificación

Según Robbins y Coulter (2014):

La planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el qué) como los medios (el cómo). (p. 220)

Esto indica que planear establece la base de todas las actividades de un gerente, como organizar, dirigir y controlar. En la planeación se definen los objetivos a detalle para lograrlos en un periodo determinado los cuales deben estar plasmados por escrito para conocimiento compartido con los miembros de la organización a fin de disolver dudas, consultas de cómo lograr dichos objetivos.

Según Chiavenato (2014) menciona que la planeación es la que define cual seran las metas por alcanzar y qué se debe realizar para llegar a ellos. Empieza por establecer objetivos y describir los planes para lograrlos de la manera más eficiente. La planeación define a donde se quiere llegar, que hacer, cuando, cómo y la secuencia.

Según Bateman y Snell (2004), “Planeación es el proceso sistemático y consiente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, grupo, unidad u

organización perseguirán” (p. 130). En ese sentido la planeación proporciona al trabajador y las unidades de trabajo un sentido claro de las actividades futuras que deben seguir considerando diversas situaciones o cambios.

Pasos de la planeación formal.

Bateman y Snell (2004) mencionan que la planeación formal es un proceso de toma de decisiones por lo que nos plantean seis pasos en este proceso.

Paso uno: Análisis situacional.

La planeación comienza con un análisis situacional. Se debe considerar las limitaciones de tiempo y recursos para reunir, interpretar y resumir toda la información sobre la planeación. Es importante tener un análisis situacional para analizar situaciones pasadas y las condiciones actuales para predecir las tendencias futuras. Este análisis se orienta en fuerzas internas de la organización y las influencias del ambiente externo con la finalidad de identificar y diagnosticar los beneficios, problemas y el presupuesto de la planeación.

Paso dos: Metas y planes alternativos.

Teniendo como base el análisis situacional de debe establecer metas alternativas para alcanzar en el futuro y planes alternativos para ser utilizado en el logro de dichas metas.

- Las metas son fines o propósitos que desea alcanzar un gerente y estos deben ser específicos, realistas y retadoras. Las metas también deben ser cuantificadas y relacionadas a un marco de tiempo los cuales deberán ser aceptados por el gerente y los empleados que estarán a cargo de alcanzarlas en las unidades de trabajo.
- Los planes son las acciones que un gerente utilizará para conseguir llegar a la meta. Se debe detallar como mínimo acciones alternativas para el logro de la meta, los recursos necesarios para conseguir esta y también considerar los obstáculos que puedan surgir.

Paso tres: Evaluación de las metas.

Se debe evaluar ventajas y desventajas y posibles efectos de cada meta y plan. Los gerentes o los tomadores de decisiones deben jerarquizar las metas o quizá eliminar algunos para estudiarlas con más calma, adicionalmente se debe considerar planes alternativos de metas de alta prioridad.

Paso cuatro: Selección de las metas y planes.

Se deben identificar prioridades y adecuaciones entre metas y planes para dejar a elección final del responsable de tomar decisiones. Los planes y metas formales se plasman por escrito por ser más adecuados y de fácil acceso ante cualquier circunstancia. También se debe considerar escenarios de planeación o plan de contingencia ante cualquier crisis para dar flexibilidad y tener capacidad de respuesta.

Paso cinco: Implementación.

Una vez seleccionado la meta y los planes estos deben implementar. Los gerentes y empleados deben entender el plan, contar con los recursos necesarios para implementarlos y tener la motivación para ponerlo en marcha. Si el gerente y los empleados han participado en el todo el proceso de elaboración de un plan su ejecución será más efectiva al estar informados. Su compromiso y motivación será alta cuando la meta se cumpla al formar parte del equipo que ayudo a desarrollar dicho proyecto.

Paso seis: Monitoreo y control.

El monitoreo y control es el paso final del proceso formal de la planeación. Se debe monitorear continuamente el comportamiento de las unidades de trabajo de acuerdo a las

metas y los planes. Es importante implementar sistemas de control que permitan tomar medidas correctivas de detectarse alguna forma incorrecta o modificación del plan.

Tipo de planes.

Robbins y Coulter (2014) mencionan que la versión más práctica de describir los planes organizacionales son en función a su alcance, marco temporal, especialidad y frecuencia de uso.

Por su alcance

- Planes estratégicos. Son los que comprenden toda la organización, son de amplio alcance y se determinan los objetivos.
- Planes Operativos. Son específicos de periodos cortos y de tareas de rutina.

Por su marco temporal

- Planes de largo plazo. Son aquellos que pasan los tres años
- Planes de corto plazo. Son aquellos que cubren hasta un año o meses.

Por su especialidad

- Planes direccionales. Se caracterizan por ser flexibles, de lineamientos generales y son más efectivos.
- Planes específicos. Con definiciones claras sin lugar a interpretaciones. Se determinan objetivos específicos.

Por su frecuencia de uso

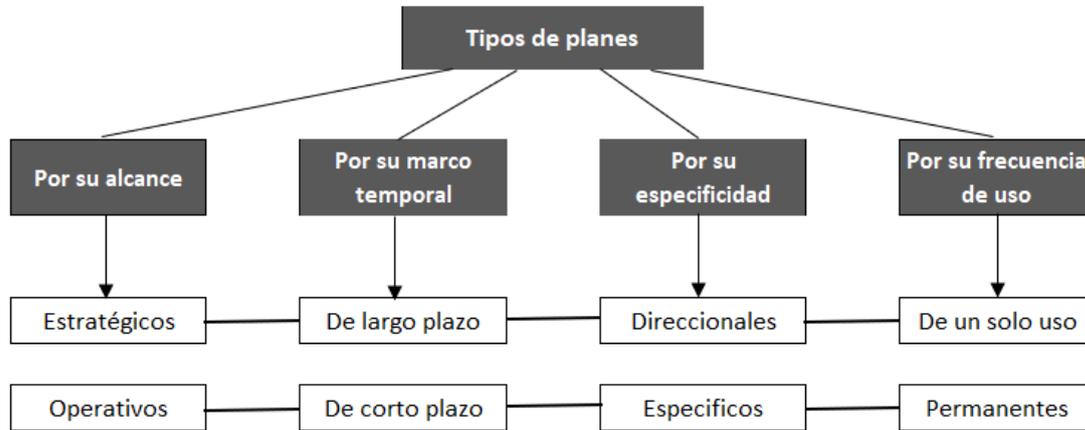
- Planes de un solo uso. Están diseñados de manera específica para lograr objetivos de una situación en particular

Planes permanentes

- Son de implementación continúa creados para realizar actividades repetitivas.

Figura 9

Tipos de planes



Nota. La figura muestra los tipos de planes adaptado de (Robbins y Coulter, 2014)

Control

El control es la cuarta función del proceso administrativo. “La finalidad del control es asegurar que los resultados de lo que ha sido planeado, organizado y dirigido se ciñan lo más posible a los objetivos establecidos previamente” (Chiavenato, 2014, p. 131). En ese sentido, el control es importante en un proceso como guía de una actividad hacia un fin determinado.

Otra definición de control es el proceso que administra las actividades de las personas hacia el logro de metas de una organización. “Proceso de medir el progreso hacia un desempeño planeado y de aplicar medidas correctivas para asegurar que el desempeño esté en línea con los objetivos de los gerentes” (Bateman y Snell, 2004, p. 576). En ese sentido, si los planes no se realizan de manera adecuada el gerente deberá tomar medidas para corregir el problema.

Etapas para diseñar un sistema de control

Ramírez (2008) menciona que el control no solo beneficia a la organización, también sirve de guía para identificar fallas y aciertos de los empleados. Para su implementación debemos seguir varias etapas.

Primera etapa: Definición de los resultados deseados

Se inicia en función al objetivo fijado por la dirección tomando en cuenta los resultados deseables en el futuro. Estos resultados deben expresarse en dimensiones cuantificables. Para tener un buen resultado del control es importante que los objetivos sean claramente especificados, medidos y publicados. Asimismo, los resultados obtenidos deben ser relacionados con las personas que en forma directa o indirectamente participen de los objetivos fijados. Lo ideal es dividir los objetivos en subobjetivos para hacer el seguimiento y ajustes de manera que el personal participe en los resultados.

Segunda etapa: Determinación de las predicciones que guiaran hacia los resultados deseados

Un control eficiente es el que determina con anticipación los elementos de predicción durante proceso de control ayudando a conseguir los resultados que se busca. Los elementos de predicción son indicadores que detectarán desviaciones con respecto al plan y nos ayudarán a tomar acciones correctivas oportunamente.

Los elementos predictivos pueden ser:

- Cambios medibles de insumos o actividades que pueden ser claramente reconocibles.
- La complejidad con que se lleva la operación nos proporciona una base para establecer lo que tendrá que efectuarse.

- Síntomas que no afectan de manera directa los resultados, pero influyen y ayudan a predecir ciertas situaciones.

Tercera etapa: Determinación de los estándares de elementos predictivos en base a los resultados

Fijar el nivel de lo que se considera aceptable y con contra que será comparado. Para esto se necesita un estándar en base a resultados deseados de manera que al compararse y no cumplir con el estándar se aplique la acción correctiva. También es importante que dichos estándares sean flexibles ya que ante cualquiera circunstancia puedan ajustarse.

Cuarta etapa: Especificación de flujo de información

El éxito del sistema de información dependerá de la calidad del servicio. Se debe preguntar a cada responsable de línea o área sobre lo siguiente:

- ¿Qué indicadores necesita que se te informe?
- ¿Cuándo quieres que te envíen la información y con qué frecuencia?
- ¿Cómo quiere que sea la presentación de la información?

Es importante distinguir entre los grupos, quienes son lo que toman decisiones y quienes no toman decisiones ya que quienes toman decisiones tendrán una acción rápida por tener mayor conocimiento sobre determinado problema que se presente y corregir apropiadamente. En esta etapa, los administradores deben estar seguros de la confiabilidad e importancia de la información que manejan. El flujo de la información dependerá de la función que se realice dentro de la organización.

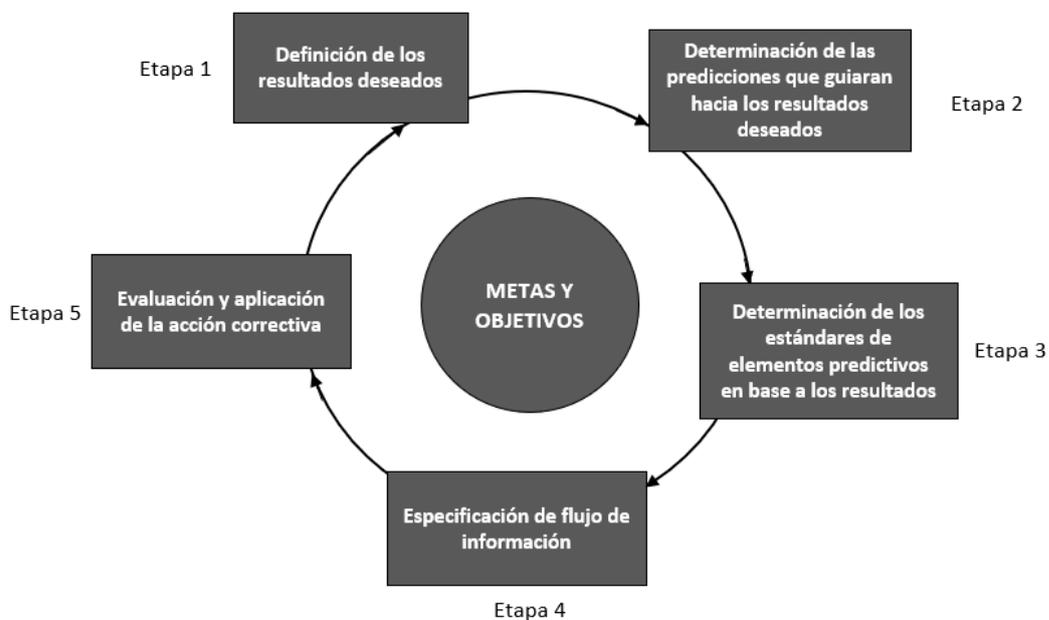
Quinta etapa: Evaluación y aplicación de la acción correctiva

Para iniciar la acción correctiva primero se requiere del análisis de cada elemento predictivo para identificar la falla y no tomar acciones correctivas sin estar seguros de la

certeza de la enmienda. A la vez se debe revisar las acciones correctivas evaluando las ventajas y desventajas de cada una. La elección final y la aplicación de la medida correctiva debe ser ejecutado por el responsable de línea o administrador de modo que no implique la alteración de las actividades. También, es importante revisar si se debe planear nuevamente o corregir el curso de acción en base a la medida correctiva y que el impacto entre el presupuesto y lo real sea mínimo.

Figura 10

Etapas para diseñar un sistema de control



Nota. La figura muestra las etapas para diseñar un sistema de control adaptado de (Ramírez, 2008)

Control Organizacional

Bateman y Snell (2004) menciona que el control organizacional o gerencial está enfocado en medir el progreso hacia la meta planeada y de ser necesario realizar medidas correctivas. La medida del desempeño se realiza con un plan estándar bajo metas

cuantificables. El control gerencial abarca el uso de controles financieros, de calidad y recursos humanos.

Control financiero

Los controles financieros miden y controlan actividades que producen datos cuantitativos como ventas, inventarios y productividad. Los presupuestos son una fuente de control financiero que permite a los gerentes planear y vigilar el desempeño de la organización. Durante el proceso de trabajo los presupuestos otorgan pronósticos de ventas, ingresos y gastos, así como determinan necesidades de capital de trabajo. Adicionalmente, las empresas utilizan el balance de situación, estado de ingresos y razones financieras que permite a los gerentes tener una imagen más amplia del desempeño financiero de la organización.

Control de calidad

La finalidad del control de calidad es eliminar defectos de fabricación, mejorar el servicio al cliente y optimizar procedimientos para que las actividades se realicen de forma correcta desde su inicio. Los controles de calidad conducen a reducción de costos y alta satisfacción del cliente por el producto o servicio recibido. En la parte administrativa, el control de calidad busca elevar el desempeño y la participación de todos los trabajadores desde todos los niveles de la organización.

Control de recursos humanos

La meta del control de recursos humanos es medir el desempeño e implementar acciones correctivas para cumplir con los planes y estrategias organizacionales.

Son cuatro etapas fundamentales para alcanzar la meta.

- Establecer estándares de válidos, razonables y aceptables.
- Medir el desempeño
- Comparar el desempeño con estándares medibles
- Tomar acciones correctivas

La retroalimentación a los empleados es necesaria para obtener información acerca de su desempeño y fomentar el compromiso en toda la organización.

Seguimiento

El seguimiento se da para corregir fallas detectadas, disolver observaciones, registrar deficiencias y evitar que se vuelvan a repetir.

En este sentido, el seguimiento no se limita a determinar observaciones o deficiencias, sino aportar elementos de crecimiento para la organización, lo que hace posible: Verificar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidas conjuntamente con los responsables de área, función, proceso, programa, equipo, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados (Franklin, 2007, p. 122).

Esto indica que las acciones de mejora implementadas deben ser recurrentes y permanentes, llevando un control del desarrollo de los programadas, comparando resultados reales con los planificados para corregir, mejorar o elaborar un nuevo plan de acción.

El seguimiento en los procesos está conformado por diversas actividades de control, supervisión, auditoria, inspección, medición, validación. Ríos (2013), “Hablar de seguimiento en las organizaciones involucra utilizar una serie de metodologías eficientes,

eficaces y efectivas que permitan **controlar las principales variables del negocio a todo nivel**” (p. 37). En ese sentido, se puede recopilar información relacionada a:

- Satisfacción del cliente
- Desempeño de los procesos
- Desempeño de los empleados
- Riesgos del sistema de gestión
- Desempeño del producto
- Desempeño del sistema

Son actividades de seguimiento aquellas que controlan capacidades, tiempos, rendimiento y otros. No solo la actividad se controla, también está la forma de control, el cargo de las personas responsables de hacer el control, frecuencia con que se realiza el control y registros relacionados a la evidencia de la ejecución de la actividad que se sigue y controla.

Figura 11

Matriz de seguimiento y control

Qué actividad controlar	Cómo controlarla (Herramienta de control)	Quién lo controla (Responsable)	Cuándo (Frecuencia)	Registros
Selección de personal	Perfil del cargo	Sicóloga de selección	Cada ingreso	Ficha de admisiones
Contratación	Verificación hoja de vida	Líder del proceso	Anual	Requisición de personal
Desarrollo de competencias	Plan de competencias para cada cargo	Jefe de gestión humana		Registro de evaluación competencias

Nota. La figura muestra la Matriz de seguimiento y control adaptado de (Ríos, 2013)

Medir el seguimiento

Medir permite conocer con certeza el desempeño del sistema de gestión, además de analizar y determinar cómo se ha realizado los hechos. Según Ríos (2013), “Es importante establecer que sin medición no podemos evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir, mantener e innovar un sistema de gestión, ni mucho menos los servicios que se ofrecen” (p. 46). En ese sentido, conocer el desempeño de la medición nos permitirá alcanzar los objetivos de la organización y asegurar que se realicen las acciones correspondientes para seguir creando valor. La medición implica comparar una unidad con otra previamente establecida, es decir medir el logro alcanzado con respecto al logro planeado. El resultado nos dirá cuanto se ha logrado alcanzar con respecto al plan inicial.

Los indicadores son instrumentos que nos permiten realizar estas comparaciones o mediciones. Son ideales para realizar el seguimiento y mediciones de desempeño de los procesos, así como facilitar al administrador la toma de decisiones de no lograr la meta planeada.

Según sea el interés y la naturaleza del indicador, es decir, eficacia, eficiencia y efectividad, pueden plantearse metas con valor superior, menor o igual al 100%.

Figura 12

Aplicación de los indicadores

Objetivo	Indicador	índice	Sentido	Actual	Meta	Naturaleza
Disminuir los tiempos de atención al usuario, mediante la incorporación de un sistema de turnos.	Tiempo atención	Tiempo real de atención	Decreciente o negativo	20%	10%	Eficacia
		Tiempo programado de atención				

Nota. La figura muestra la aplicación de los indicadores adaptado de (Ríos, 2013)

3. Definición de términos básicos

Creación de valor: Adquirir competencias distintivas para alcanzar eficiencia, innovación de calidad y capacidad de respuesta hacia los clientes (Hill y Jones, 2009)

Estrategia: “Es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” (Hill y Jones, 2009, p. 3)

Gestión del conocimiento: Se refiere a gestionar los activos inmateriales de la organización como la relación con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos de alta calidad, tecnología de la información y otros. (Kaplan y Norton, 2001)

Mapa estratégico: Es un esquema de causa y efecto de las relaciones entre perspectivas del balance scorecard (Blocher et al., 2008)

Polivalencia: “Capacidad del trabajador para hacerse cargo sucesivamente de varios puestos de trabajo diferentes, mientras que la movilidad puede ser geográfica u ocupacional” (Garrido y Agulló, 2012, p. 201)

Retroalimentación: Es una acción mediante el cual el efecto de salida regresa a su origen, es decir a la entrada ya sea mediante estimulación o restricción. Esta impone correcciones para ajustar la entrada y salida a fin de reducir desviaciones de su curso de funcionamiento (Chiavenato, 2014)

Ratios: Son coeficientes financieros que se utilizan para comparar la estadística financiera de una empresa. Se calcula dividiendo un número por otro. Generalmente se expresan en porcentaje (Apaza y Barrantes, 2020)

Sistemas de administración de información (SAI): “Son métodos utilizados para dotar al cuerpo gerencial de la información que necesita a intervalos regulares” (Robbins y Coulter, 2014, p. 278)

CAPITULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

1. Hipótesis y/o supuestos básicos

Hipótesis general

El balanced scorecard influye en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

Hipótesis Especifica

- El balanced scorecard influye en la mejora de la planificación de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.
- El balanced scorecard influye en el control de procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.
- El balanced scorecard influye en el seguimiento de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

2. Las Variables de estudio y su operacionalización

La variable independiente analizada es el balanced scorecard junto con las dimensiones de rentabilidad, desempeño laboral y satisfacción laboral.

La variable dependiente analizada es procesos junto con las dimensiones de planificación, control y seguimiento.

Tabla 1*Identificación de variables y unidades de análisis*

Variables	Concepto	Dimensiones	Concepto
Balanced scorecard	Según (Kaplan y Norton, 2001) El balanced scorecard establece mediante mapas estratégicos el entendimiento de los objetivos relacionados y estructurados a través de cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de proceso internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Todos los objetivos y los indicadores del balanced scorecard financiero y no financieros se derivan de la visión y estrategias de la empresa.	Rentabilidad	Según (Apaza y Barrantes, 2020) La “rentabilidad financiera” es el dinero o capital que se gana o se pierde en una inversión durante un periodo de tiempo. La rentabilidad se puede formular nominalmente como el cambio del valor de una inversión a lo largo del tiempo, también como porcentaje entre la utilidad e inversiones.
		Desempeño laboral	Bateman y Snell (2004) “La teoría del desempeño describe los procesos de los factores en el ambiente de trabajo que influyen en el comportamiento de las personas” (p. 473).
		Satisfacción laboral	Según (Garrido y Agulló, 2012) La satisfacción laboral viene a ser la respuesta efectiva que proviene de una evaluación positiva o negativa del trabajo que se realiza. Se da como consecuencia de condiciones de trabajo y que a su vez es un antecedente del comportamiento de las personas en la organización.
Procesos	Según Chiavenato (2014): El proceso (procedimiento) es dinámico y se refiere a varios elementos, como las normas culturales que determinan el ambiente de la organización, la calidad de las comunicaciones humanas, las funciones que asumen las personas dentro de sus grupos, las maneras en que se interpretan y resuelven los problemas y la forma en que se toman las decisiones, los valores de la organización, el estilo de liderazgo y autoridad, la competencia y la cooperación entre grupos. (p. 270)	Planificación	Según (Robbins y Coulter, 2014) La planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el qué) como los medios (el cómo). (p. 220)
		Control	Según Chiavenato (2014), “La finalidad del control es asegurar que los resultados de lo que ha sido planeado, organizado y dirigido se ciñan lo más posible a los objetivos establecidos previamente” (p. 131).
		Seguimiento	Según Ríos (2013), “Hablar de seguimiento en las organizaciones involucra utilizar una serie de metodologías eficientes, eficaces y efectivas que permitan controlar las principales variables del negocio a todo nivel” (p. 37).

Matriz de operacionalización de variables

Tabla 2

Matriz de operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Balanced scorecard	Rentabilidad	Ingresos
		Ventas
	Desempeño laboral	Cumplimiento de metas
		Trabajo en equipo
	Satisfacción laboral	Salario
		Promoción
Procesos	Planificación	Estrategias para alcanzar los objetivos
		Recursos requeridos para cumplimiento de metas
	Control	Alcance de objetivos
		Análisis de resultados
	Seguimiento	Medición del progreso
		Mejora continua

3. Matriz lógica de consistencia

Tabla 3

Matriz lógica de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Método
<p>Problema general - ¿De qué manera el balanced scorecard influye en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023?</p> <p>Problemas específicos - ¿De qué manera el balanced scorecard influye en la mejora de la planificación de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023? - ¿De qué manera el balanced scorecard influye en el control de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023? - ¿De qué manera el balanced scorecard influye en el seguimiento de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023?</p>	<p>Objetivo general - Determinar de qué manera el balanced scorecard influye en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.</p> <p>Objetivos específicos - Determinar de qué manera el balanced scorecard influye en la mejora de la planificación de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023. - Determinar de qué manera el balanced scorecard influye en el control de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023. - Determinar de qué manera el balanced scorecard influye en el seguimiento de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.</p>	<p>Hipótesis general - El balanced scorecard influye en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.</p> <p>Hipótesis específica - El balanced scorecard influye en la mejora de planificación de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023. - El balanced scorecard influye en el control de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023. - El balanced scorecard influye en el seguimiento de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.</p>	<p>Balanced scorecard</p> <p>Procesos</p>	<p>Rentabilidad</p> <hr/> <p>Desempeño</p> <hr/> <p>laboral</p> <hr/> <p>Satisfacción</p> <hr/> <p>laboral</p> <hr/> <p>Planificación</p> <hr/> <p>Control</p> <hr/> <p>Seguimiento</p>	<p>Tipo de investigación: Aplicada.</p> <p>Método y enfoque: Método hipotético deductivo.</p> <p>Diseño de investigación: Diseño no experimental, transversal, correlacional.</p> <p>Población: 30 personas que laboran en el área de créditos y cobranzas, ventas, almacén, facturación, finanzas y administración.</p> <p>Muestra: Censal.</p> <p>Instrumento de recogida de datos: Encuesta.</p>

CAPITULO IV

MÉTODO

1. Tipo y método de investigación

Tipo de la investigación

Es de tipo aplicada ya que se sustenta con base teórica el resultado de la investigación realizada al balanced scorecard, poniendo a prueba la aplicación de la teoría y sus resultados son útiles para ser ejecutados dentro de la organización para la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos.

Según Torres (2007), “Al realizar el análisis, implícitamente efectuamos la síntesis y al ejecutar ésta, incluimos la ejecución del análisis como uno de sus elementos” (p. 46).

Método de la investigación

El método utilizado corresponde al método hipotético deductivo (cuantitativo) porque se utiliza técnicas estadísticas cuyo resultado deriva del análisis e interpretación de variables.

Hernández et al. (2010) mencionan que el planteamiento cuantitativo está relacionado con los objetivos de la investigación, las preguntas de estudio, la justificación y viabilidad de la investigación, así como también la evaluación de las deficiencias del problema encontrado. Asimismo, menciona sobre criterios planteados por Kerling y Lee para diseñar adecuadamente un problema de método cuantitativo. Estos se basan en que el problema debe expresar una relación entre dos o más conceptos o variables, siendo el problema formulado como pregunta clara y sin ambigüedad.

2. Diseño específico de investigación

La investigación es de diseño no experimental por no manipular ninguna variable y estar aplicada a una realidad. Es transversal por la recolección de datos a un grupo en un tiempo determinado, así como establecerá la relación entre ellos.

La investigación tiene alcance correlacional al demostrar y explicar la relación entre las variables de estudio, es decir, al implementar el uso del balanced scorecard este impactará en la mejora de los procesos generando buenos resultados dentro de la organización.

Según Hernández et al. (2010) la investigación no experimental es el estudio que se realiza sin manipulación intencional de variables. Solo se observan fenómenos en su contexto natural para luego analizarlos.

Los diseños correlacionales-causales describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado por términos correlacionales o en función de la relación causa-efecto (Hernández et al., 2010).

3. Población, Muestra

Población de 30 colaboradores en la que se toma una muestra censal del área administrativa de créditos y cobranzas, ventas, almacén, facturación, finanzas y administración de una empresa comercializadora de conectores eléctricos. Al tratarse de una población de fácil acceso para obtener los datos, en este caso, la muestra será igual a la población.

Según Hernández et al. (2010), “Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174). En ese sentido, una población es un grupo con varias características similares que coinciden con determinados atributos.

4. Instrumentos de obtención de datos

Como instrumento de recolección de datos se utilizará un cuestionario con 24 preguntas de manera abierta, 4 preguntas están relacionadas a la dimensión de rentabilidad, 4 preguntas relacionadas a la dimensión desempeño laboral, 4 preguntas relacionadas a la dimensión satisfacción laboral, haciendo un total de 12 preguntas referente a la variable balanced scorecard. Asimismo, son 4 preguntas relacionadas a la dimensión de planificación, 4 preguntas relacionadas a la dimensión de control y 4 preguntas relacionadas a la dimensión de seguimiento, haciendo un total de 12 preguntas referente a la variable de proceso. Para la medición se utilizará el método de la Escala de Likert a fin de evaluar las respuestas.

Torres (2007) menciona que el cuestionario es un instrumento de investigación de mayor uso y está estructurado en base a un conjunto de preguntas para obtener información del problema que se está investigando.

5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La técnica de procesamiento de datos será mediante el programa estadístico informático SPSS. Se realizará el análisis de las respuestas por cada variable obtenida del cuestionario. Luego, se preparan los resultados para presentarlos en gráficos estadísticos. Otras herramientas utilizadas: formulario Google form, programa Microsoft Excel para procesar datos, así como con diversos gráficos para representar los resultados obtenidos.

Hernández et al. (2010) mencionan diversas fases a seguir como seleccionar el programa estadístico para analizar la información, ejecutar el programa, analizar y visualizar las variables de estudio, revisar la validez del cuestionario, analizar las respuestas

estadísticas en base a las hipótesis planteadas, ver análisis adicionales y finalmente preparar los resultados y presentarlos.

6. Procedimiento de ejecución del estudio

Para la elaboración de la investigación se realizó el siguiente proceso:

- a. Identificar el problema producto de la investigación
- b. Búsqueda y sustento del marco teórico
- c. Determinar las variables independiente y dependiente. Establecer las dimensiones e indicadores del estudio
- d. Desarrollo del diseño de la investigación
- e. Definir la población y muestra
- f. Elaboración el cuestionario para luego solicitar su validación
- g. Recolección y análisis de las respuestas de la encuesta
- h. Conclusiones y recomendaciones

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Datos cuantitativos

Tabla 4

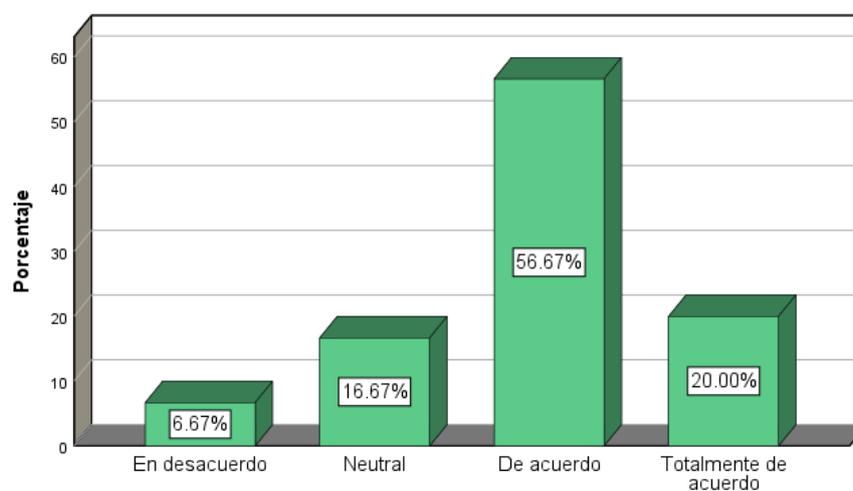
¿Considera usted que en su organización ha habido un incremento de patrimonio con respecto al año anterior?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	6.7	6.7
	Neutral	5	16.7	23.3
	De acuerdo	17	56.7	80.0
	Totalmente de acuerdo	6	20.0	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 13

¿Considera usted que en su organización ha habido un incremento de patrimonio con respecto al año anterior?

¿Considera Usted que en su organización ha habido un incremento de patrimonio con respecto al año anterior?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 76.67% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que en su organización ha habido un incremento de patrimonio con respecto al año anterior, 16.67% se manifestó en neutral y solo un 6.67% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 5

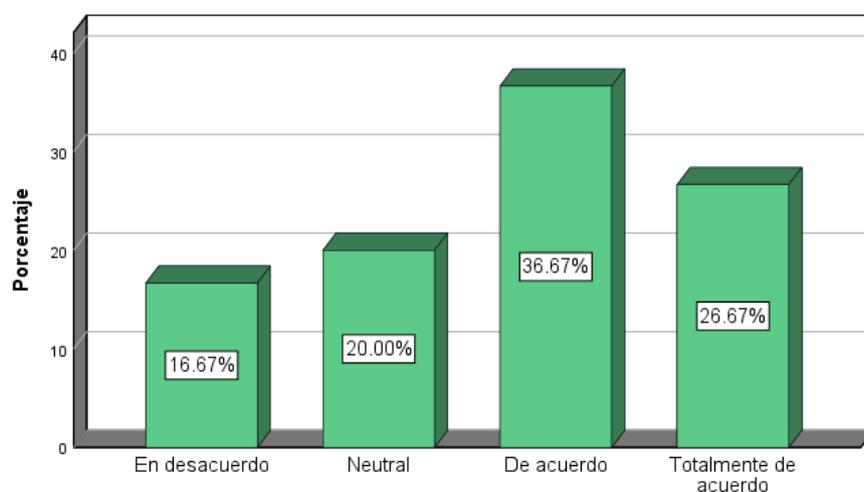
¿Considera usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de trabajadores con respecto al año anterior?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	16.7	16.7
	Neutral	6	20.0	36.7
	De acuerdo	11	36.7	73.3
	Totalmente de acuerdo	8	26.7	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 14

¿Considera usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de trabajadores con respecto al año anterior?

¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de trabajadores con respecto al año anterior?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 63.34% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que en su organización se ha incrementado la cantidad de trabajadores con respecto al año anterior, 20.00% se manifestó en neutral y solo un 16.67% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 6

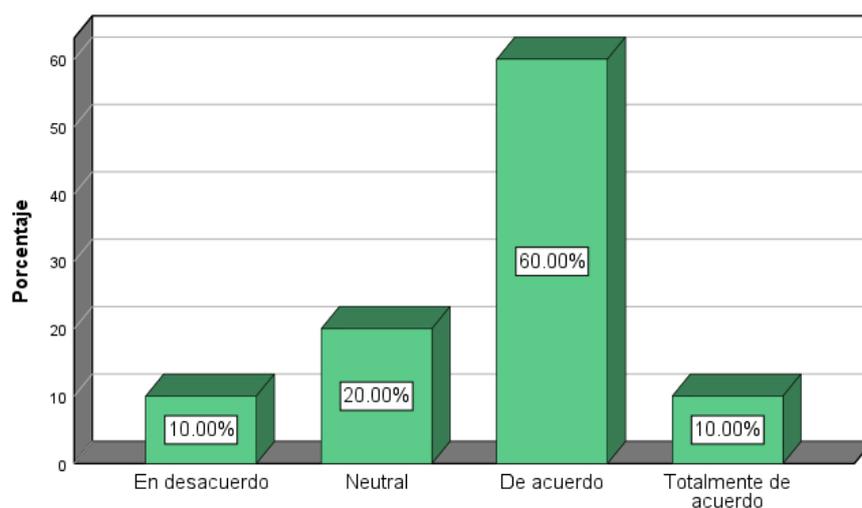
¿Considera usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de clientes con respecto al año anterior?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	10.0	10.0
	Neutral	6	20.0	30.0
	De acuerdo	18	60.0	90.0
	Totalmente de acuerdo	3	10.0	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 15

¿Considera usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de clientes con respecto al año anterior?

¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de clientes con respecto al año anterior?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 70.00% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que en su organización se ha incrementado la cantidad de clientes con respecto al año anterior, 20.00% se manifestó en neutral y solo un 10.00% manifestó estar en desacuerdo.

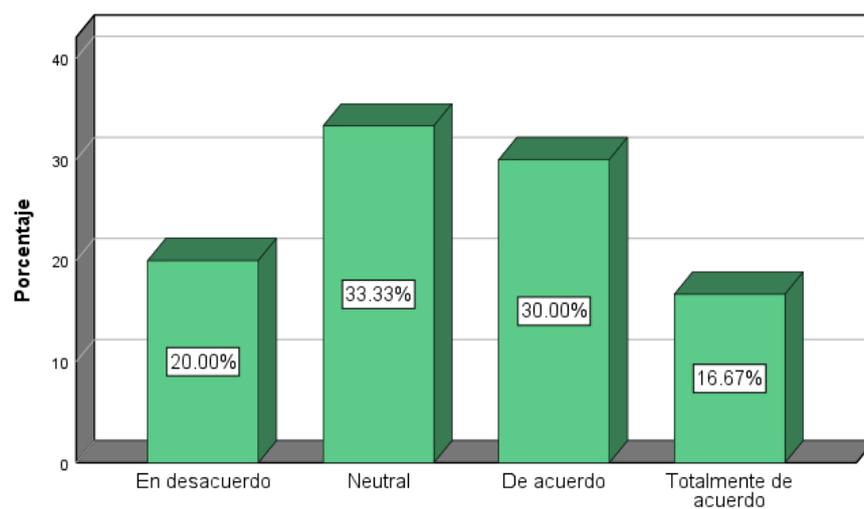
Tabla 7

¿Considera usted que en su organización se ha incrementado las ventas con respecto al año anterior?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	20.0	20.0
	Neutral	10	33.3	53.3
	De acuerdo	9	30.0	83.3
	Totalmente de acuerdo	5	16.7	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 16 *¿Considera usted que en su organización se ha incrementado las ventas con respecto al año anterior?*

¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado las ventas con respecto al año anterior?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 46.67% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que en su organización se ha incrementado las ventas con respecto al año anterior, 33.33% se manifestó en neutral y un 20.00% manifestó estar en desacuerdo.

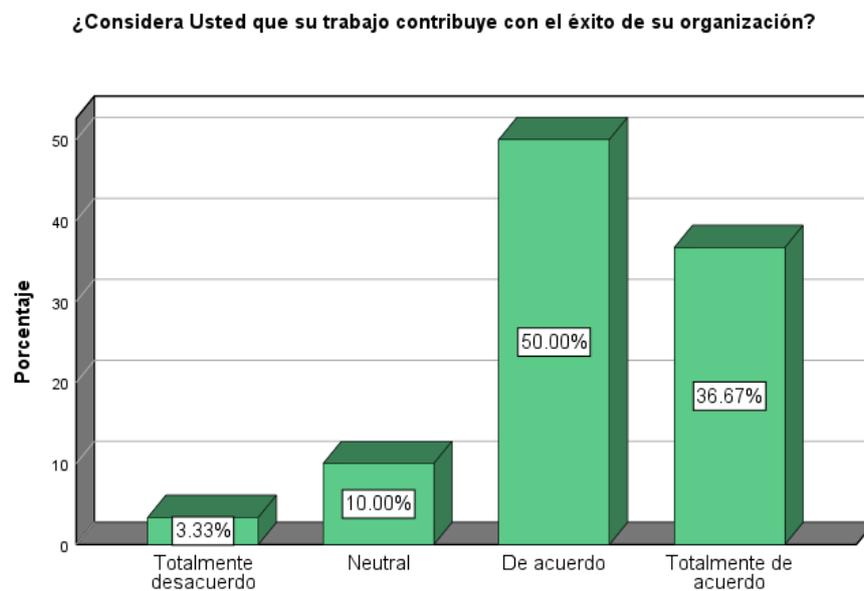
Tabla 8

¿Considera usted que su trabajo contribuye con el éxito de su organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente desacuerdo	1	3.3	3.3
	Neutral	3	10.0	13.3
	De acuerdo	15	50.0	63.3
	Totalmente de acuerdo	11	36.7	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 17

¿Considera usted que su trabajo contribuye con el éxito de su organización?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 86.67% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que su trabajo contribuye con el éxito de su organización, 10.00% se manifestó en neutral y solo un 3.33% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 9

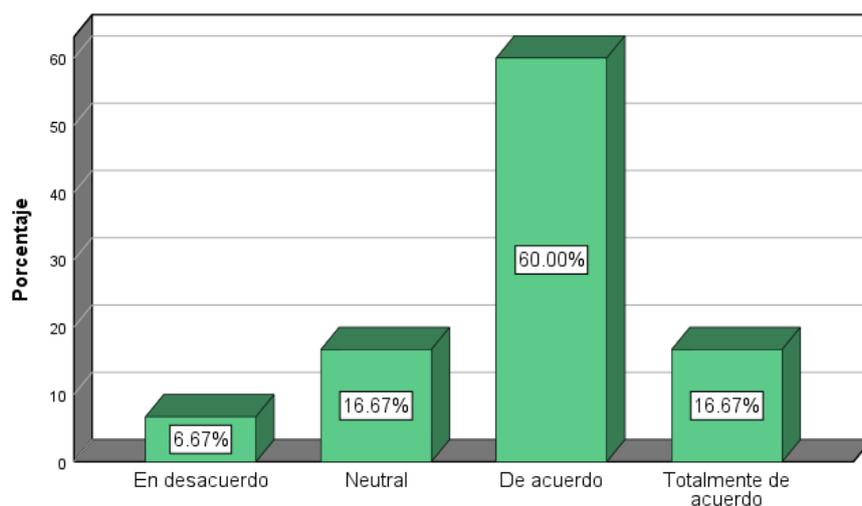
¿Considera usted que su organización reconoce o compensa su desempeño en función al cumplimiento de objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	6.7	6.7
	Neutral	5	16.7	23.3
	De acuerdo	18	60.0	83.3
	Totalmente de acuerdo	5	16.7	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 18

¿Considera usted que su organización reconoce o compensa su desempeño en función al cumplimiento de objetivos?

¿Considera Usted que su organización reconoce o compensa su desempeño en función al cumplimiento de objetivos?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 76.67% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que su organización reconoce o compensa su desempeño en función al cumplimiento de objetivos, 16.67% se manifestó en neutral y solo un 6.67% manifestó estar en desacuerdo.

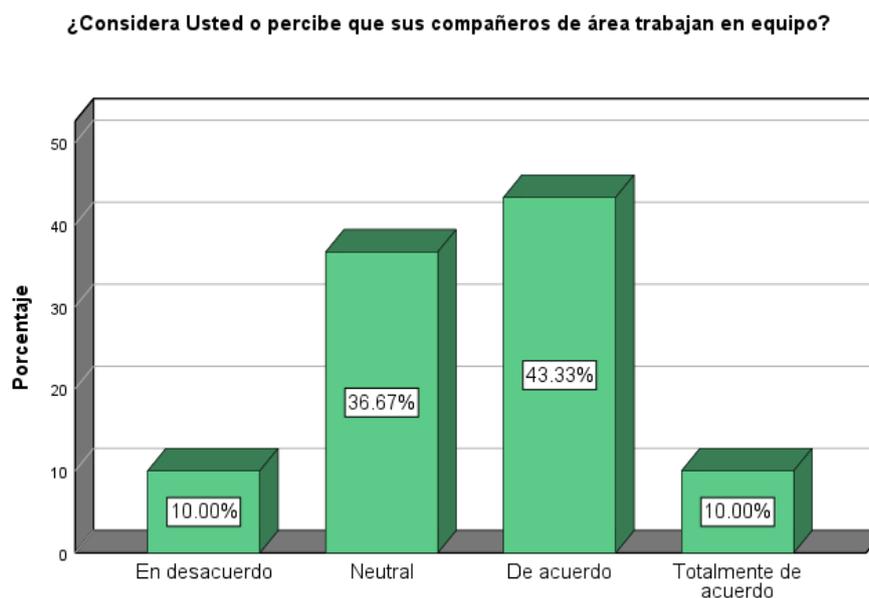
Tabla 10

¿Considera usted o percibe que sus compañeros de área trabajan en equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	10.0	10.0
	Neutral	11	36.7	46.7
	De acuerdo	13	43.3	90.0
	Totalmente de acuerdo	3	10.0	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 19

¿Considera usted o percibe que sus compañeros de área trabajan en equipo?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 53.33% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que sus compañeros de área trabajan en equipo, 36.67% se manifestó en neutral y solo un 10.00% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 11

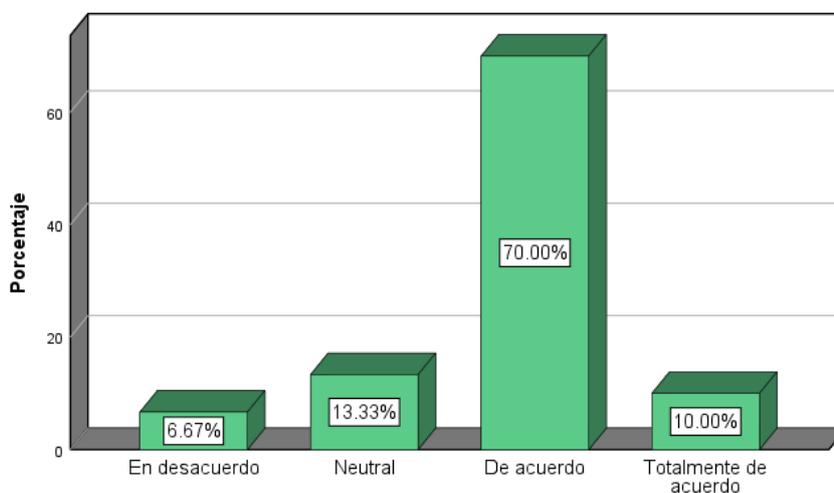
¿Considera usted que sus opiniones o sugerencias de trabajo son valiosas para el área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	6.7	6.7
	Neutral	4	13.3	20.0
	De acuerdo	21	70.0	90.0
	Totalmente de acuerdo	3	10.0	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 20

¿Considera usted que sus opiniones o sugerencias de trabajo son valiosas para el área?

¿Considera Usted que sus opiniones o sugerencias de trabajo son valiosas para el área?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 80.00% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que sus opiniones o sugerencias de trabajo son valiosas para el área, 13.33% se manifestó en neutral y solo un 6.67% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 12

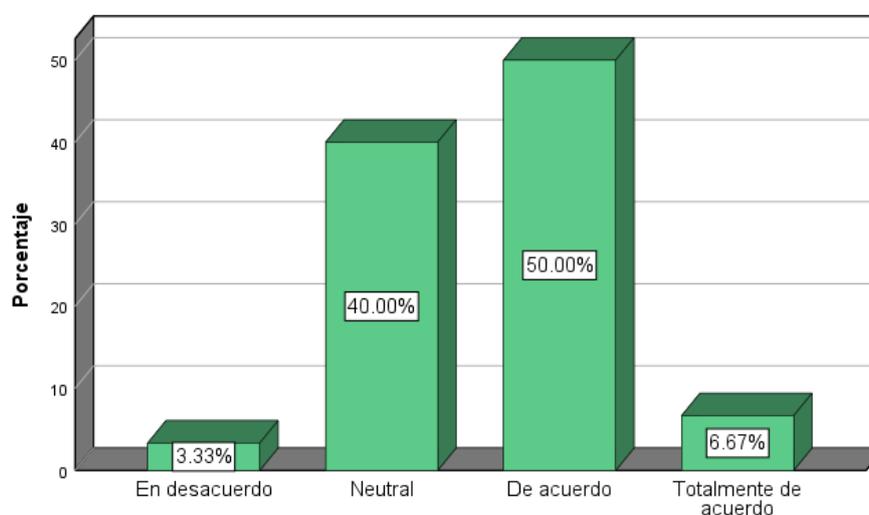
¿Considera usted que recibe un salario de acuerdo a su capacidad, experiencia y habilidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	3.3	3.3
	Neutro	12	40.0	43.3
	De acuerdo	15	50.0	93.3
	Totalmente de acuerdo	2	6.7	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 21

¿Considera usted que recibe un salario de acuerdo a su capacidad, experiencia y habilidades?

¿Considera Usted que recibe un salario de acuerdo a su capacidad, experiencia y habilidades?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 56.67% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que recibe un salario de acuerdo a su capacidad, experiencia y habilidades, 40.00% se manifestó en neutral y solo un 3.33% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 13

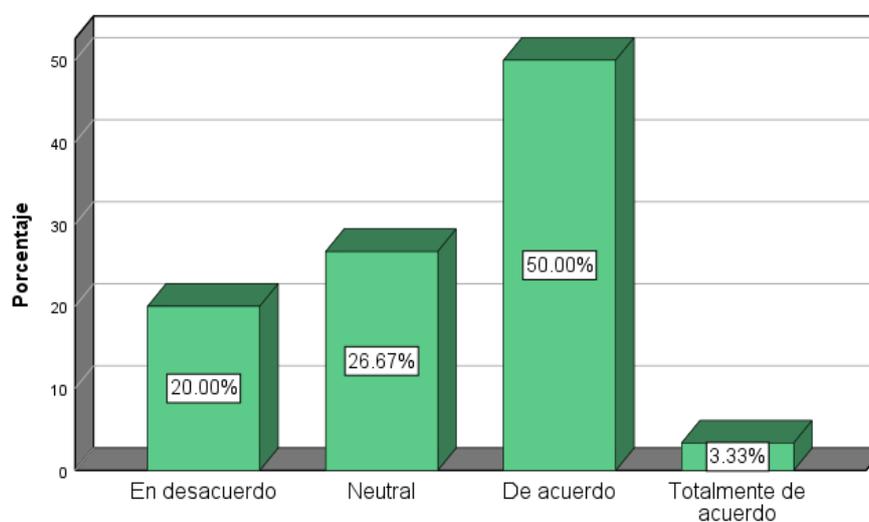
¿Considera usted que recibe un salario de acuerdo a la cantidad de tareas o actividades que desempeña?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	20.0	20.0
	Neutral	8	26.7	46.7
	De acuerdo	15	50.0	96.7
	Totalmente de acuerdo	1	3.3	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 22

¿Considera usted que recibe un salario de acuerdo a la cantidad de tareas o actividades que desempeña?

¿Considera Usted que recibe un salario de acuerdo a la cantidad de tareas o actividades que desempeña?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 53.33% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que recibe un salario de acuerdo a la cantidad de tareas o actividades que desempeña, 26.67% se manifestó en neutral y un 20.00% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 14

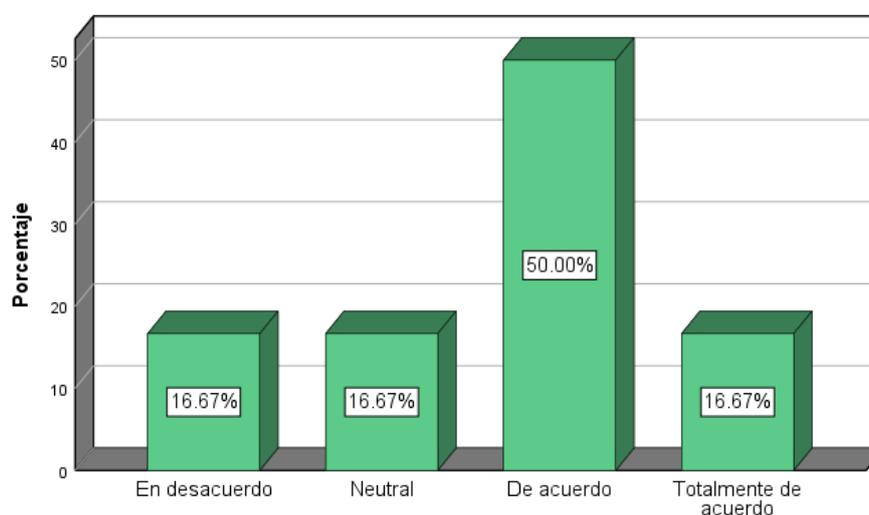
¿Considera usted que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro de su organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	16.7	16.7
	Neutral	5	16.7	33.3
	De acuerdo	15	50.0	83.3
	Totalmente de acuerdo	5	16.7	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 23

¿Considera usted que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro de su organización?

¿Considera Usted que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro de su organización?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 66.67% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que tienen oportunidades de crecimiento profesional dentro de su organización, 16.67% se manifestó en neutral y un 16.67% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 15

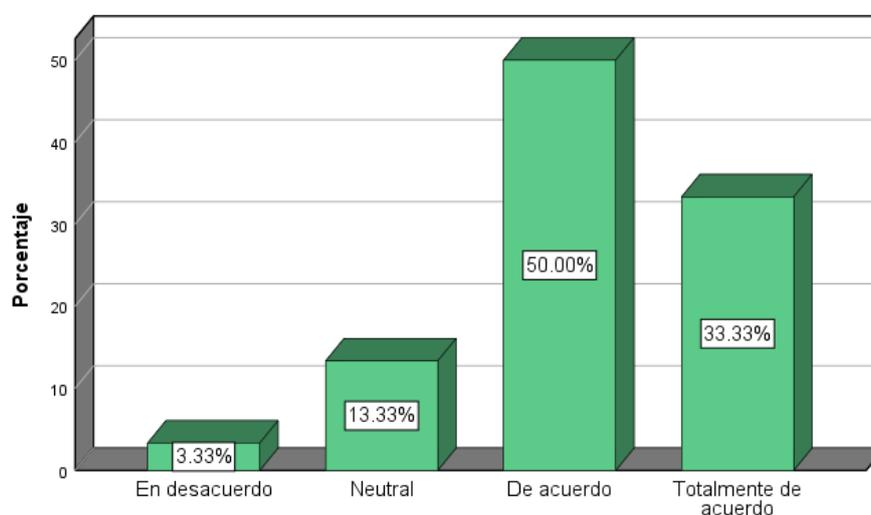
¿Considera usted que ha adquirido nuevos conocimientos a lo largo de su trayectoria en la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	3.3	3.3
	Neutral	4	13.3	16.7
	De acuerdo	15	50.0	66.7
	Totalmente de acuerdo	10	33.3	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 24

¿Considera usted que ha adquirido nuevos conocimientos a lo largo de su trayectoria en la organización?

¿Considera Usted que ha adquirido nuevos conocimientos a lo largo de su trayectoria en la organización?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 83.33% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que ha adquirido nuevos conocimientos a lo largo de su trayectoria en la organización, 13.33% se manifestó en neutral y solo un 3.33% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 16

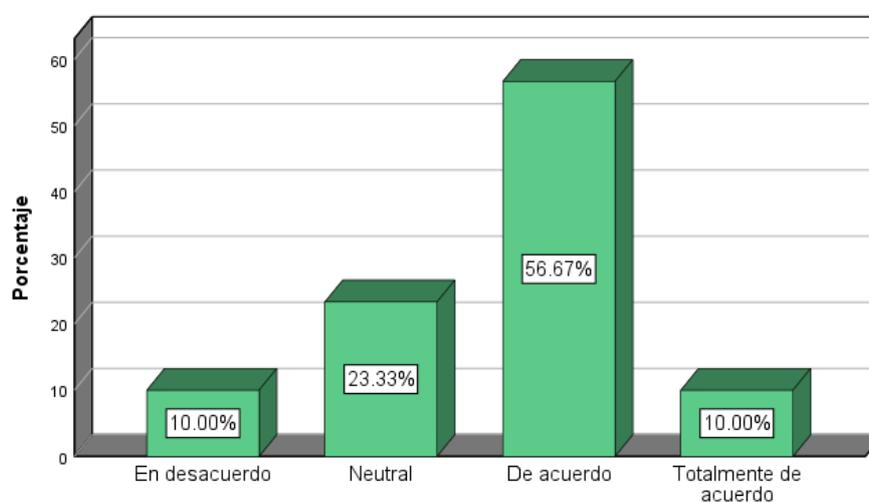
¿Considera usted que se ha comunicado claramente las estrategias de negocio para lograr los objetivos de su organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	10.0	10.0
	Neutral	7	23.3	33.3
	De acuerdo	17	56.7	90.0
	Totalmente de acuerdo	3	10.0	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 25

¿Considera usted que se ha comunicado claramente las estrategias de negocio para lograr los objetivos de su organización?

¿Considera Usted que se ha comunicado claramente las estrategias de negocio para lograr los objetivos de su organización?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 66.67% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que se ha comunicado claramente las estrategias de negocio para lograr los objetivos de su organización, 23.33% se manifestó en neutral y solo un 10.00% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 17

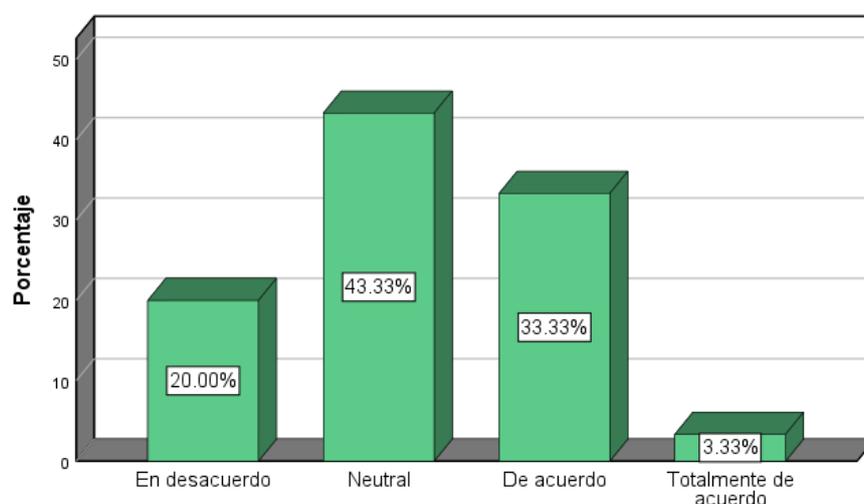
¿Participa o contribuye usted en la planificación de nuevos proyectos o el lanzamiento de nuevos productos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	20.0	20.0
	Neutral	13	43.3	63.3
	De acuerdo	10	33.3	96.7
	Totalmente de acuerdo	1	3.3	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 26

¿Participa o contribuye Usted en la planificación de nuevos proyectos o el lanzamiento de nuevos productos?

¿Participa o contribuye Usted en la planificación de nuevos proyectos o el lanzamiento de nuevos productos?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 36.66% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que participan o contribuyen en la planificación de nuevos proyectos o el lanzamiento de nuevos productos, 43.33% se manifestó en neutral y un 20.00% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 18

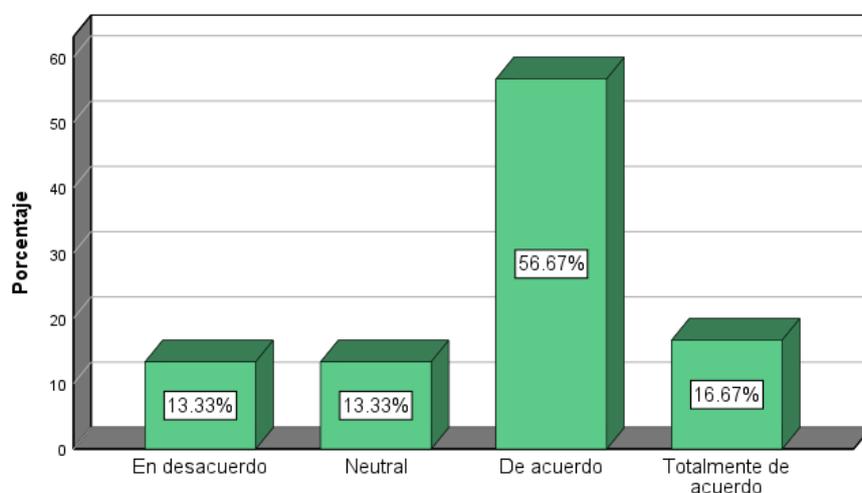
¿Considera usted que cuenta con recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para el mejor desempeño de sus funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	13.3	13.3
	Neutral	4	13.3	26.7
	De acuerdo	17	56.7	83.3
	Totalmente de acuerdo	5	16.7	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 27

¿Considera usted que cuenta con recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para el mejor desempeño de sus funciones?

¿Considera Usted que cuenta con recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para el mejor desempeño de sus funciones?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 73.34% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que cuenta con recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para el mejor desempeño de sus funciones, 13.33% se manifestó en neutral y un 13.33% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 19

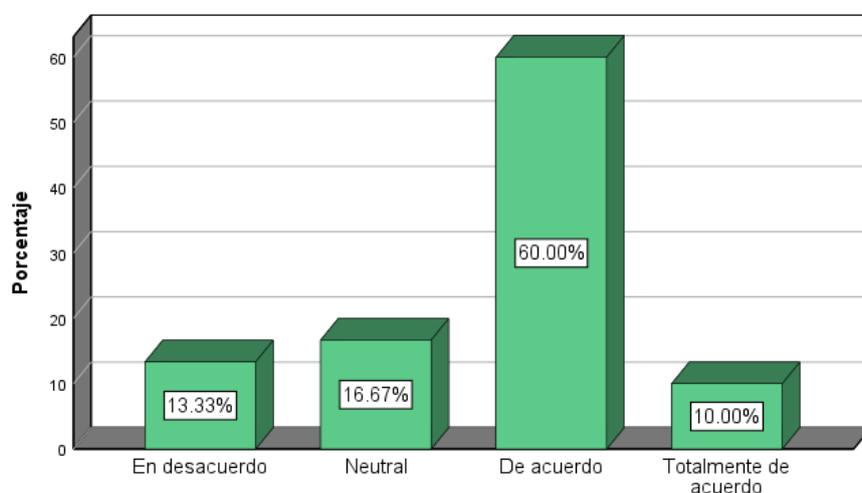
¿Considera usted que en su organización se fomenta la innovación y mejora continua como parte de la estrategia de alcanzar objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	13.3	13.3
	Neutral	5	16.7	30.0
	De acuerdo	18	60.0	90.0
	Totalmente de acuerdo	3	10.0	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 28

¿Considera usted que en su organización se fomenta la innovación y mejora continua como parte de la estrategia de alcanzar objetivos?

¿Considera Usted que en su organización se fomenta la innovación y mejora continua como parte de la estrategia de alcanzar objetivos?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 70.00% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que en su organización se fomenta la innovación y mejora continua como parte de la estrategia de alcanzar objetivos, 16.67% se manifestó en neutral y solo un 13.33% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 20

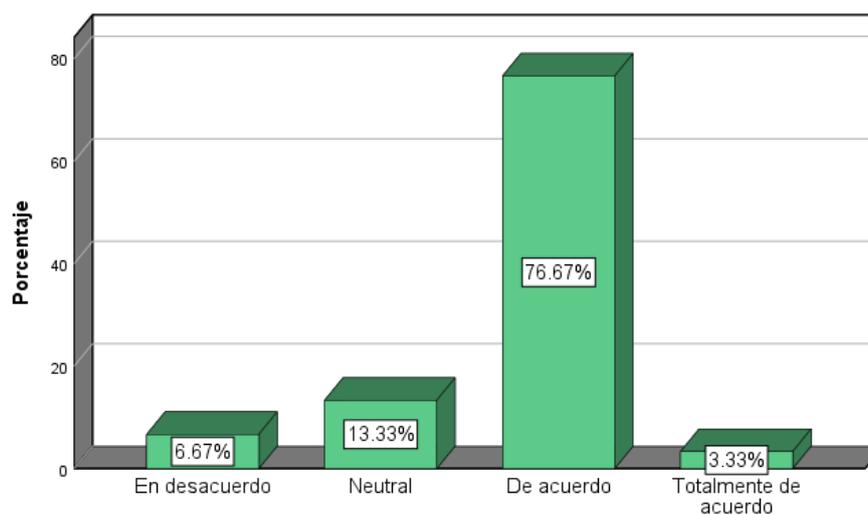
¿Considera usted que se le comunica oportunamente el logro de las metas organizacionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	6.7	6.7
	Neutral	4	13.3	20.0
	De acuerdo	23	76.7	96.7
	Totalmente de acuerdo	1	3.3	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 29

¿Considera usted que se le comunica oportunamente el logro de las metas organizacionales?

¿Considera Usted que se le comunica oportunamente el logro de las metas organizacionales?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 80.00% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que se le comunica oportunamente el logro de las metas organizacionales, 13.33% se manifestó en neutral y solo un 6.67% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 21

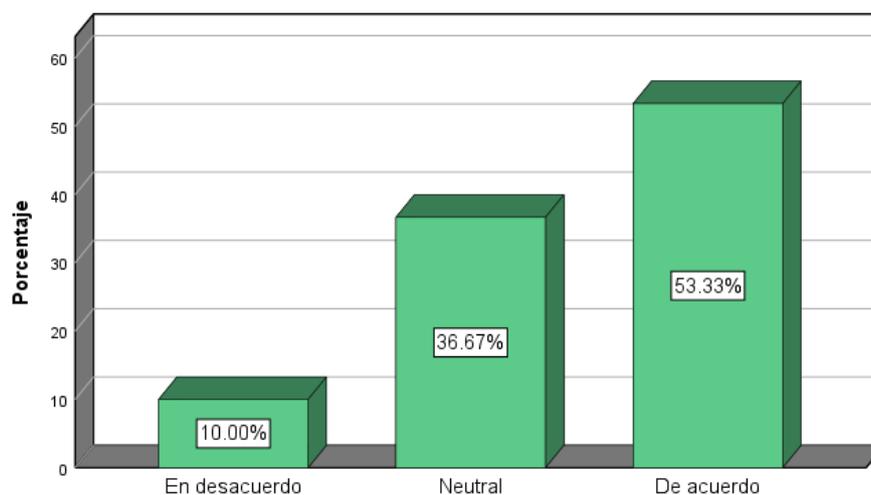
¿Considera usted que las acciones tomadas para alcanzar las metas de su área son las adecuadas y suficientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	10.0	10.0
	Neutral	11	36.7	46.7
	De acuerdo	16	53.3	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 30

¿Considera usted que las acciones tomadas para alcanzar las metas de su área son las adecuadas y suficientes?

¿Considera Usted que las acciones tomadas para alcanzar las metas de su área son las adecuadas y suficientes?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 53.33% de los encuestados están de acuerdo que las acciones tomadas para alcanzar las metas de su área son las adecuadas y suficientes, 36.67% se manifestó en neutral y solo un 10.00% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 22

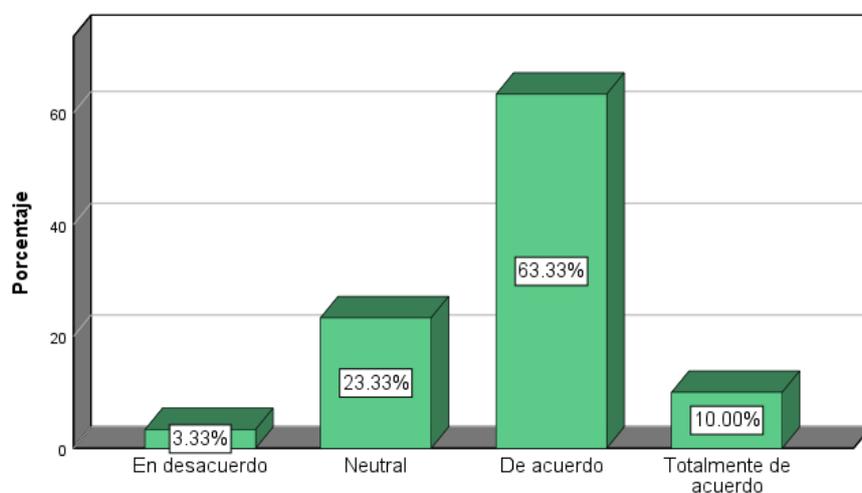
¿Considera usted que los sistemas de control implementados aseguran la calidad, objetividad y veracidad de la información y datos que se maneja?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	3.3	3.3
	Neutral	7	23.3	26.7
	De acuerdo	19	63.3	90.0
	Totalmente de acuerdo	3	10.0	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 31

¿Considera usted que los sistemas de control implementados aseguran la calidad, objetividad y veracidad de la información y datos que se maneja?

¿Considera Usted que los sistemas de control implementados aseguran la calidad, objetividad y veracidad de la información y datos que se maneja?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 73.33% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que los sistemas de control implementados aseguran la calidad, objetividad y veracidad de la información y datos que se maneja, 23.33% se manifestó en neutral y solo un 3.33% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 23

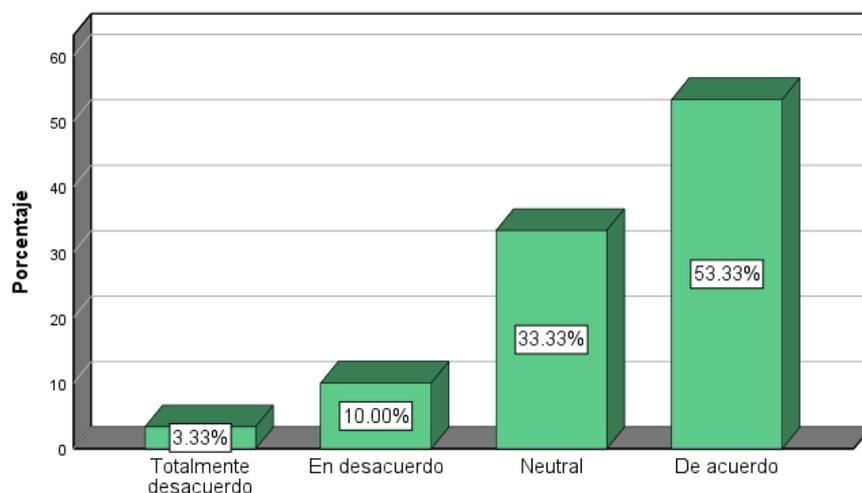
¿Constantemente reporta sobre deficiencias de control interno o quejas de clientes para que se tomen medidas correctivas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente desacuerdo	1	3.3	3.3
	En desacuerdo	3	10.0	13.3
	Neutral	10	33.3	46.7
	De acuerdo	16	53.3	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 32

¿Constantemente reporta sobre deficiencias de control interno o quejas de clientes para que se tomen medidas correctivas?

¿Constantemente reporta sobre deficiencias de control interno o quejas de clientes para que se tomen medidas correctivas?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 53.33% de los encuestados están de acuerdo que constantemente reportan sobre deficiencias de control interno o quejas de clientes para que se tomen medidas correctivas, 33.33% se manifestó en neutral y un 13.33% manifestó estar en desacuerdo y totalmente desacuerdo.

Tabla 24

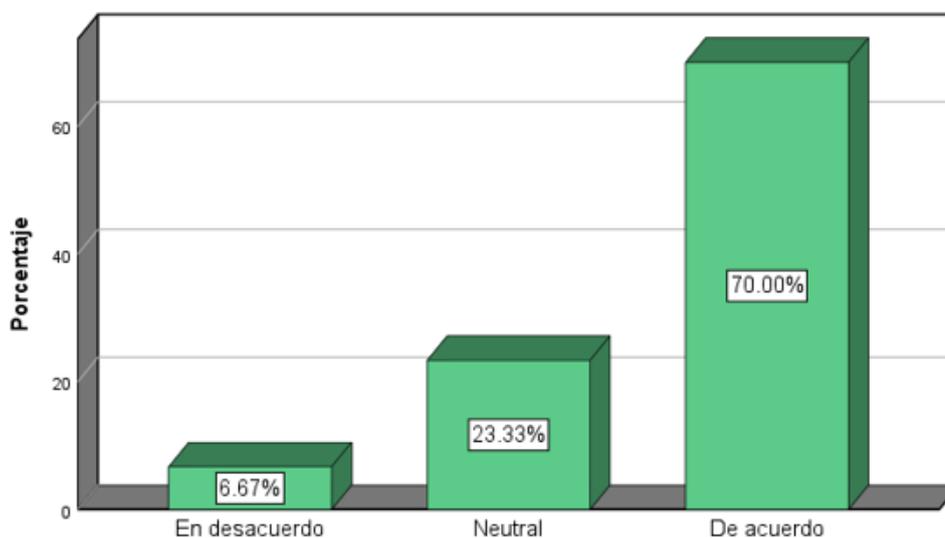
¿Se le consulta periódicamente sobre el seguimiento y control del proceso de sus actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	6.7	6.7
	Neutral	7	23.3	30.0
	De acuerdo	21	70.0	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 33

¿Se le consulta periódicamente sobre el seguimiento y control del proceso de sus actividades?

¿Se le consulta periódicamente sobre el seguimiento y control del proceso de sus actividades?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 70% de los encuestados están de acuerdo que se le consulta periódicamente sobre el seguimiento y control del proceso de sus actividades, 23.33% se manifestó en neutral y solo un 6.67% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 25

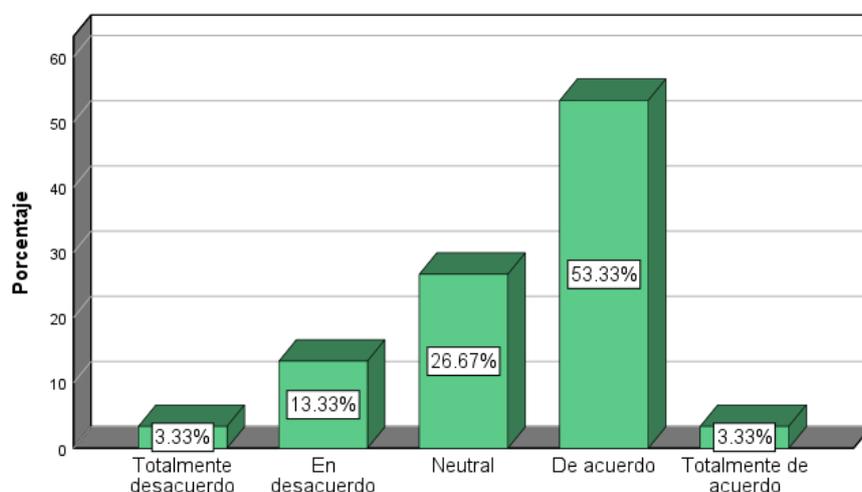
¿Considera usted que recibe capacitación adecuada para establecer controles en el desempeño de las tareas que realiza?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente desacuerdo	1	3.3	3.3
	En desacuerdo	4	13.3	16.7
	Neutral	8	26.7	43.3
	De acuerdo	16	53.3	96.7
	Totalmente de acuerdo	1	3.3	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 34

¿Considera usted que recibe capacitación adecuada para establecer controles en el desempeño de las tareas que realiza?

¿Considera Usted que recibe capacitación adecuada para establecer controles en el desempeño de las tareas que realiza?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 56.66% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que recibe capacitación adecuada para establecer controles en el desempeño de las tareas que realiza, 26.67% se manifestó en neutral y un 16.66% manifestó estar en desacuerdo y totalmente desacuerdo.

Tabla 26

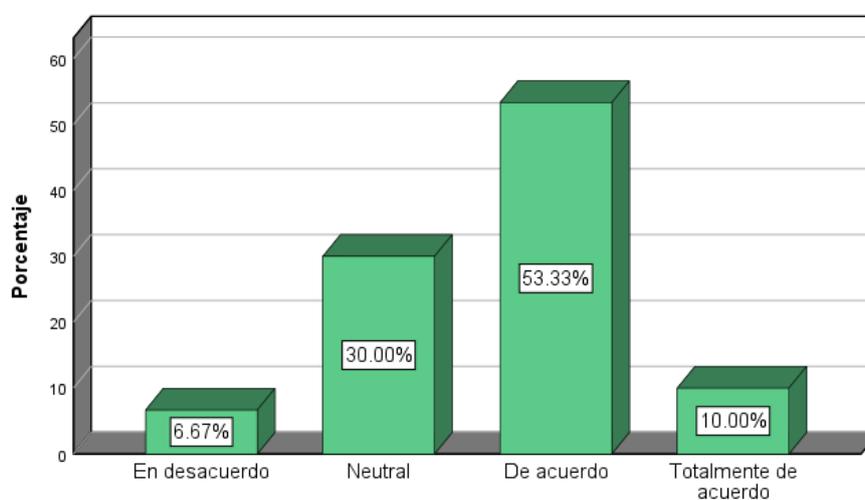
¿Recibe usted retroalimentación del desempeño de sus funciones de parte de su jefe como parte de la mejora continua?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	6.7	6.7
	Neutral	9	30.0	36.7
	De acuerdo	16	53.3	90.0
	Totalmente de acuerdo	3	10.0	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 35

¿Recibe usted retroalimentación del desempeño de sus funciones de parte de su jefe como parte de la mejora continua?

¿Recibe Usted retroalimentación del desempeño de sus funciones de parte de su jefe como parte de la mejora continua?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 63.33% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que recibe retroalimentación del desempeño de sus funciones de parte de su jefe como parte de la mejora continua, 30% se manifestó en neutral y solo un 6.67% manifestó estar en desacuerdo.

Tabla 27

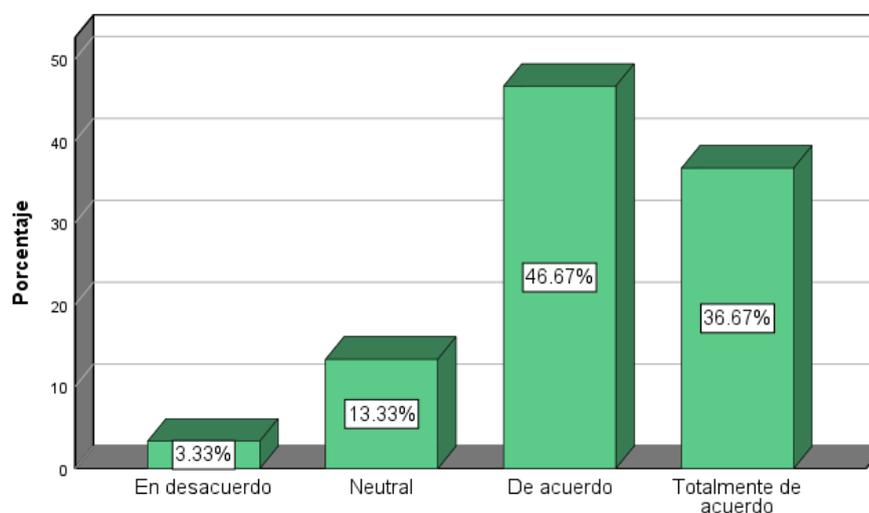
¿Considera usted que sería adecuado implementar un programa de control de calidad para la mejora de los procesos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	3.3	3.3
	Neutral	4	13.3	16.7
	De acuerdo	14	46.7	63.3
	Totalmente de acuerdo	11	36.7	100.0
	Total	30	100.0	

Figura 36

¿Considera usted que sería adecuado implementar un programa de control de calidad para la mejora de los procesos?

¿Considera Usted que sería adecuado implementar un programa de control de calidad para la mejora de los procesos?



Descripción: De la tabla y figura anterior, se observa que el 83.34% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que sería adecuado implementar un programa de control de calidad para la mejora de los procesos, 13.33% se manifestó en neutral y solo un 3.33% manifestó estar en desacuerdo.

2. Análisis de resultados

Prueba de Hipótesis General

- Formulación de la hipótesis

H_0 : El balanced scorecard no influye en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

H_1 : El balanced scorecard influye en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

- Nivel de significación: $\alpha = 0.05$
- Estadístico de prueba: chi-cuadrado
- Grado de libertad: 1
- Valor de la función pivotal: 13.333
- Regla de decisión:

Si la significancia asintótica es menor que 0.05 se rechaza H_0

Tabla 28

Variable: balanced scorecard – variable: procesos

Tabla cruzada Balanced Scorecard*Procesos				
Recuento		Procesos		
		Bajo	Alto	Total
Balanced Scorecard	Bajo	3	0	3
	Alto	3	24	27
Total		6	24	30

Tabla 29

Valor de la función balanced scorecard con procesos

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.333 ^a	1	<.001
Corrección de continuidad ^b	8.356	1	.004
Razón de verosimilitud	11.187	1	<.001
Asociación lineal por lineal	12.889	1	<.001
N de casos válidos	30		

a. 2 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .60.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Tabla 30

Medidas simétricas balanced scorecard y procesos

Medidas simétricas		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.555	<.001
N de casos válidos		30	

Análisis: Como se observa en la tabla Nro. 29, el valor estadístico de prueba Chi-cuadrado es 13.333 con 1 grado de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.001, el cual es menor al nivel de significancia $\alpha = 0.05$, por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula, indicando que existe una relación significativa entre la variable independiente balanced scorecard y la variable dependiente procesos.

Asimismo, según lo observado en la tabla N°30, el valor del coeficiente de contingencia es 0.555 lo que demuestra que la fuerza de la relación entre las dos variables es moderadamente alta y significativa.

Al rechazar la hipótesis nula, asumimos como válida la hipótesis alternativa, lo que quiere decir que el balanced scorecard influye en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

Prueba de Hipótesis Especifica N°1.

- Formulación de la hipótesis

H_0 : El balanced scorecard no influye en la mejora de la planificación de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

H_1 : El balanced scorecard influye en la mejora de la planificación de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

- Nivel de significación: $\alpha = 0.05$
- Estadístico de prueba: chi-cuadrado
- Grado de libertad: 1
- Valor de la función pivotal: 3.333
- Regla de decisión:

Si la significancia asintótica es menor que 0.05 se rechaza H_0

Tabla 31

Variable: balanced scorecard – dimensión: planificación

Tabla cruzada Balanced Scorecard*Planificación				
Recuento		Planificación		Total
		Bajo	Alto	
Balanced Scorecard	Bajo	3	0	3
	Alto	12	15	27
Total		15	15	30

Tabla 32*Valor de la función balanced scorecard con planificación*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.333 ^a	1	.068
Corrección de continuidad ^b	1.481	1	.224
Razón de verosimilitud	4.493	1	.034
Asociación lineal por lineal	3.222	1	.073
N de casos válidos	30		

a. 2 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Tabla 33*Medidas simétricas balanced scorecard y planificación*

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.316	.068
	N de casos válidos	30	

Análisis: Como se observa en la tabla Nro. 32, el valor estadístico de prueba Chi-cuadrado es 3.333 con 1 grado de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.068, el cual es mayor al nivel de significancia $\alpha = 0.05$, por lo tanto, no rechazamos la hipótesis nula, indicando que al 5% de significación no existe una relación significativa entre la variable independiente balanced scorecard y la dimensión dependiente planificación, sin embargo que esa relación existe a una significación del 7%.

Asimismo, según lo observado en la tabla N°33, el valor del coeficiente de contingencia es 0.316, lo que indica que la fuerza de la relación entre las dos variables es baja.

Al no rechazar la hipótesis nula, no aceptamos la hipótesis alternativa, pudiendo concluir que el balanced scorecard no influye en la mejora de la planificación de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

Prueba de Hipótesis Específica N°2.

- Formulación de la hipótesis

H_0 : El balanced scorecard no influye en el control de procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

H_1 : El balanced scorecard influye en el control de procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

- Nivel de significación: $\alpha = 0.05$
- Estadístico de prueba: chi-cuadrado
- Grado de libertad: 1
- Valor de la función pivotal: 5.758
- Regla de decisión:

Si la significancia asintótica es menor que 0.05 se rechaza H_0

Tabla 34

Variable: balanced scorecard – dimensión: control

Tabla cruzada Balanced Scorecard*Control				
Recuento		Control		Total
		Bajo	Alto	
Balanced Scorecard	Bajo	3	0	3
	Alto	8	19	27
Total		11	19	30

Tabla 35*Valor de la función balanced scorecard con control*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.758 ^a	1	.016
Corrección de continuidad ^b	3.126	1	.077
Razón de verosimilitud	6.614	1	.010
Asociación lineal por lineal	5.566	1	.018
N de casos válidos	30		

a. 2 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.10.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Tabla 36*Medidas simétricas balanced Scorecard y control*

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.401	.016
N de casos válidos		30	

Análisis: Como se observa en la tabla Nro. 35, el valor estadístico de prueba Chi-cuadrado es 5.758 con 1 grado de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.016, el cual es menor al nivel de significancia $\alpha = 0.05$, por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula, indicando que existe una relación significativa entre la variable independiente balanced scorecard y la dimensión dependiente control.

Asimismo, según lo observado en la tabla N°36, el valor del coeficiente de contingencia es 0.401 lo que demuestra que la fuerza de la relación entre la variable y dimensión es moderadamente baja.

Al rechazar la hipótesis nula, asumimos como válida la hipótesis alternativa, lo que quiere decir que el balanced scorecard influye en el control de procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

Prueba de Hipótesis Especifica N°3.

- Formulación de la hipótesis

H_0 : El balanced scorecard no influye en el seguimiento de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

H_1 : El balanced scorecard influye en el seguimiento de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

- Nivel de significación: $\alpha = 0.05$
- Estadístico de prueba: chi-cuadrado
- Grado de libertad: 1
- Valor de la función pivotal: 5.000
- Regla de decisión:

Si la significancia asintótica es menor que 0.05 se rechaza H_0

Tabla 37

Variable: balanced scorecard – dimensión: seguimiento

Tabla cruzada Balanced Scorecard*Seguimiento				
Recuento		Seguimiento		Total
		Bajo	Alto	
Balanced Scorecard	Bajo	3	0	3
	Alto	9	18	27
Total		12	18	30

Tabla 38*Valor de la función balanced scorecard con seguimiento*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.000 ^a	1	.025
Corrección de continuidad ^b	2.608	1	.106
Razón de verosimilitud	6.009	1	.014
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	4.833	1	.028
N de casos válidos	30		

a. 2 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.20.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Tabla 39*Medidas simétricas balanced scorecard y seguimiento*

Medidas simétricas		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.378	.025
N de casos válidos		30	

Análisis: Como se observa en la tabla Nro. 38, el valor estadístico de prueba Chi-cuadrado es 5.000 con 1 grado de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.025, el cual es menor al nivel de significancia $\alpha = 0.05$, por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula, indicando que existe una relación significativa entre la variable independiente balanced scorecard y la dimensión dependiente seguimiento.

Asimismo, según lo observado en la tabla N°39, el valor del coeficiente de contingencia es 0.378 lo que demuestra que la fuerza de la relación entre la variable y dimensión es moderadamente baja.

Al rechazar la hipótesis nula, asumimos como válida la hipótesis alternativa, lo que quiere decir que el balanced scorecard influye en el seguimiento de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

3. Discusión de resultados

Objetivo general: Determinar de qué manera el balanced scorecard influye en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

De acuerdo con el objetivo general fundamentado en determinar de qué manera el balanced scorecard influye en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023 y según el resultado de la prueba chi-cuadrado respecto a la hipótesis general, este presenta como valor de resultado 13.333 con 1 grado de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.001, el cual es menor al nivel de significancia $\alpha = 0.05$, se tiene razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, por lo tanto aceptamos la hipótesis alternativa afirmando que el balanced scorecard influye en la mejora de los procesos de la organización. Estos resultados guardan relación con Ahedo (2018), De Jesús (2019) y Peralta (2021), quienes señalan que el balanced scorecard ha permitido optimizar los procesos internos, fortalecer el entorno competitivo, mejorar la eficiencia y contribuir con diversos factores que impactan con el incremento de la rentabilidad en la organización. Siendo acorde con los hallazgos en este estudio.

Objetivos específico N°1: Determinar de qué manera el balanced scorecard influye en la mejora de la planificación de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

De acuerdo con el objetivo específico N°1 fundamentado en determinar de qué manera el balanced scorecard influye en la planificación de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023 y según el resultado de la prueba chi-cuadrado respecto a la hipótesis específica N°1, este presenta como valor de resultado 3.333 con 1 grado de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.068, el cual es mayor al nivel de significancia $\alpha = 0.05$, no se tiene razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, se establece que el balanced scorecard no influye con la planificación de los procesos de la organización por motivo de la falta de participación de los empleados en la planificación de nuevos proyectos. Becerra (2020) y Malpartida (2020), sostienen que un sistema de planificación, la medición de estrategias y su cumplimiento influyen con la mejora de la gestión empresarial incrementando los ingresos y el margen de rentabilidad. Siendo esto opuesto con los resultados en este estudio.

Objetivos específico N°2: Determinar de qué manera el balanced scorecard influye en el control de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

De acuerdo con el objetivo específico N°2 fundamentado en determinar de qué manera el balanced scorecard influye en el control de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023 y según el resultado de la prueba chi-cuadrado respecto a la hipótesis específica N°2, este presenta como valor de resultado 5.758 con 1 grado de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.016, el cual es menor al nivel de significancia $\alpha = 0.05$, se tiene razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, por lo tanto aceptamos la hipótesis alternativa afirmando que el balanced scorecard influye en el control de los procesos de la organización. Estos resultados guardan relación con

Malpartida (2020) y De Jesús (2019), quienes señalan que la implementación de indicadores en los procesos internos de control y un plan establecido se observó una mejora en la calidad de los productos y la atención al cliente, así como un incremento en la rentabilidad mediante el control de presupuestos. Siendo acorde con los hallazgos en este estudio.

Objetivos específico N°3: Determinar de qué manera el balanced scorecard influye en el seguimiento de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023.

De acuerdo con el objetivo específico N°3 fundamentado en determinar de qué manera el balanced scorecard influye en el seguimiento de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023 y según el resultado de la prueba chi-cuadrado respecto a la hipótesis específica N°3, este presenta como valor de resultado 5.000 con 1 grado de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.025, el cual es menor al nivel de significancia $\alpha = 0.05$, se tiene razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, por lo tanto aceptamos la hipótesis alternativa afirmando que el balanced scorecard influye en el seguimiento de los procesos de la organización. Estos resultados guardan relación con Cinto (2019) y Bejarano y Cobarcas (2018) quienes señalan que asociar indicadores con metas, frecuencia de medición y fuentes de información para establecer valores de comparación, permitirá controlar el cumplimiento, logro y mejora de cada objetivo estratégico. Igualmente, la medición del factor humano es importante para la visión compartida entre todos los colaboradores de la organización. Siendo acorde con los hallazgos en este estudio.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- De acuerdo con el objetivo general, se determinó que el balanced scorecard influye en la mejora de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023. Conforme a los resultados obtenidos en la tabla N°29 de la prueba chi-cuadrado con un valor de 13.333 con 1 grado de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.001, cuyo valor es menor al nivel de significancia $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que el balanced scorecard influye en la mejora de los procesos de la organización. Asimismo, referente a la encuesta realizada, hay una aceptación alta de los encuestados donde se demostró que existe una influencia significativa del balanced scorecard sobre los procesos, el cual mediante indicadores de gestión permite la creación de valor en la organización alineando a la dirección, unidades de negocio, colaborador interno, tecnología de la información, recursos financieros con la estrategia de la empresa contribuyendo con alcanzar mejores resultados financieros.
- De acuerdo con el objetivo específico N°1, se determinó que el balanced scorecard no influye en la mejora de la planificación de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023. Conforme a los resultados obtenidos en la tabla N°32 de la prueba chi-cuadrado con un valor de 3.333 con 1 grado de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.068, cuyo valor es mayor al nivel de significancia $\alpha = 0.05$, no se rechaza la hipótesis nula por no tener

evidencia suficiente para hacerlo, concluyendo que el balanced scorecard no influye en la planificación en la organización. Asimismo, referente a la encuesta realizada, esta reveló una aceptación media a baja de los encuestados, donde no se demostró la influencia del balanced scorecard sobre la planificación de los procesos, esto debido a la poca participación o contribución de los empleados en la planificación de nuevos proyectos o lanzamiento de nuevos productos. El liderazgo autocrático en la organización centraliza la toma de decisiones e impone el método de trabajo, limitando la participación de los empleados.

- De acuerdo con el objetivo específico N°2, se determinó que el balanced scorecard influye en el control de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023. Conforme a los resultados obtenidos en la tabla N°35 de la prueba chi-cuadrado con un valor de 5.758 con 1 grado de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.016, cuyo valor es menor al nivel de significancia $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que el balanced scorecard influye en el control de los procesos de la organización. Asimismo, referente a la encuesta realizada, hay una aceptación alta de los encuestados donde se demostró que existe una influencia significativa del balanced scorecard sobre el control de los procesos el cual busca asegurar que los resultados de la planificación cumplan con los objetivos establecidos.
- De acuerdo con el objetivo específico N°3, se determinó que el balanced scorecard influye en el seguimiento de los procesos en una organización comercializadora de conectores eléctricos en el 2023. Conforme a los resultados obtenidos en la tabla N°38 de la prueba chi-cuadrado con un valor de 5.000 con 1 grado de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.025, cuyo valor es menor al nivel de

significancia $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que el balanced scorecard influye en el seguimiento de los procesos de la organización. Asimismo, referente a la encuesta realizada, hay una aceptación alta de los encuestados donde se demostró que existe una influencia significativa del balanced scorecard sobre el seguimiento de los procesos donde se hace observaciones, se evidencia deficiencias, se corrige y mejora el proceso con acciones que se lleven a la práctica con los responsables de área o departamento.

2. Recomendaciones

- Respecto a la conclusión del objetivo general, se recomienda implementar y promover una comunicación a nivel organizacional con programas de reunión trimestral con todo el equipo a fin de comunicar con claridad la visión, objetivos y estrategias de la organización. Igualmente, se debe comunicar el desempeño financiero de la empresa, el logro de metas de las ventas realizadas y su alcance con los objetivos esperados de rentabilidad. Esta acción reafirmará a todos los empleados de que, si tiene éxito en el logro de objetivos y metas, el beneficio también será para la organización, de la misma manera creará compromisos sostenibles y fuertes entre los empleados y los objetivos estratégicos y operativos en la organización.
- Respecto a la conclusión del objetivo específico N°1, se recomienda promover un liderazgo participativo a fin de involucrar a los empleados en la planificación de proyectos y toma de decisiones, así como de intercambiar información, opiniones, conducir discusiones, aprovechar las múltiples habilidades y promover la innovación. Formar parte de un equipo que ayuda a elaborar un plan, su ejecución y logro de la meta creará en el empleado una motivación alta y una cultura laboral hacia la mejora continua.

- Respecto a la conclusión del objetivo específico N°2, se recomienda revisar y corregir el control operativo de producción y entrega de productos al cliente, a fin de eliminar defectos de fabricación, identificar y corregir errores en los procesos de manera que se garantice que las actividades se realicen de manera eficiente desde la colocación del pedido hasta la post venta. La medida correctiva deberá ser ejecutada por el responsable de área o departamento para no alterar las funciones. La optimización del proceso de control conducirá a la reducción de costos y una mejor satisfacción del cliente.
- Respecto a la conclusión del objetivo específico N°3, se recomienda hacer el seguimiento a los indicadores de gestión de cada área o departamento e implementar otros que se puedan relacionar entre si a fin de cuantificar el desempeño de los objetivos estratégicos de la organización. El seguimiento que se realizará será a las capacidades, tiempos, rendimiento y otros, así como la forma de control, el cargo de la persona responsable, frecuencia con que se realiza el control y registros relacionados a la evidencia de la ejecución de la actividad que se sigue y controla.

REFERENCIAS

- Ahedo, J. (2018). *Diseño de un sistema de indicadores mediante Balanced Scorecard para la evaluación de un sistema de gestión de calidad de seguridad industrial y salud ocupacional*. [Tesis de grado de maestro, Universidad de Valencia]. Archivo digital. <https://ru.dgb.unam.mx/handle/20.500.14330/TES01000782843>
- Apaza, M. y Barrantes, E. (2020). *Administración Financiera*. Pacifico Editores S.A.C.
- Apaza, M. (2006). *Gestión Financiera Empresarial*. Entrelneas S.R.L.
- Bateman, S. y Snell, A. (2004). *Administración una ventaja competitiva*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V.
- Becerra, C. (2020). *Balanced Scorecard para mejorar la gestión en el hospital regional Docente Cajamarca* [Tesis de grado de maestro, Universidad Nacional de Cajamarca]. Archivo digital. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/4513>
- Bendezú, M. (2018). *Impacto de la implementación del sistema de gestión de calidad y Balanced Scorecard en el desempeño global de empresa logística* [Tesis de titulación, Universidad Nacional Agraria la Molina]. Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12996/3822>
- Bejarano, T. y Cabarcas, G. (2018). *Balanced Scorecard para la gerencia logística de Falabella de Colombia S.A* [Tesis de grado, Universidad externado de Colombia]. Archivo digital. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1352>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Reporte de Inflación junio 2023 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2024*.

<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>

Beltrán et al. (2018). *Implementación de la metodología para el desarrollo del Balanced Scorecard en una pequeña empresa del sector de la construcción* [Tesis de grado, Universidad Católica de Colombia]. Archivo digital.

<https://hdl.handle.net/10983/22436>

Castelló, E. (2017). *Aplicación del Balanced Scorecard para la gestión estratégica del proyecto educativo del Conservatorio Profesional de Danza José Espadero* [Tesis Doctoral, Universidad de Valencia]. Archivo digital.

<https://roderic.uv.es/handle/10550/60450>

Chu, M. (2003). *Fundamentos de Finanzas: un enfoque peruano*. Grafica Jorge Chávez E.I.R.L.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*
MacGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Cinto, F. (2019). *Diseño de sistema de control de gestión usando Balanced Scorecard para la dirección de adquisiciones de la vicepresidencia de proyecto Codelco* [Tesis de titulación, Universidad de Chile]. Archivo digital.

<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/170661>

De Jesús, R. (2019). *Influencia del Balanced Scorecard para la fabricación de prendas de vestir de la pequeña empresa en el emporio comercial de Gamarra, Lima-Perú* [Tesis Doctoral, Universidad Nacional Federico Villareal]. Archivo digital.

<https://hdl.handle.net/20.500.13084/3303>

England, L y Miller, S. (2015). *Maximizing Electronic Resources Management in Libraries: Applying Business Process Management*, Elsevier Science & Technology. ProQuest Ebook Central.

<https://search.proquest.com/legacydocview/EBC/4100881?accountid=45097>

Franklin, E. (2007). *Auditoria Administrativa Gestión estratégica del cambio*. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Garrido, A. y Agulló, E. (2012). *Sociopsicología Del Trabajo*. Editorial UOC, 2012. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourp-ebooks/detail.action?docID=7026133>.

Hernández et al. (2010). *Metodología de la investigación*. MacGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V.

Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. MacGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre del 2023* (Informe Técnico N° 03 – agosto 2023). Presidencia del Consejo de Ministros.

<https://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/#lista>

Izquierdo, C. y Rueda, J. (2021). *Balanced Scorecard y su influencia en la rentabilidad de la empresa Aguilar Pajuelo Consulting en el distrito de Santiago de Surco, 2018 – 2019* [Tesis de titulación, Universidad Autónoma del Perú]. Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/1479>

- Jarrillo, N. (2017). *Modelo de sistemas viables como herramienta de diseño para mejorar la implementación del Balanced Scorecard: un caso de aplicación* [Tesis de grado de Maestro, Universidad Nacional Autónoma de México]. Archivo digital. <https://ru.dgb.unam.mx/handle/20.500.14330/TES01000768386>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *The Strategy focused Organization*. Centro Libros PAPF, S.L.U.
- Laudon, K. y Laudon, J. (2016). *Sistemas de Información gerencial*. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Malpartida, S. (2020). *Mejora de la rentabilidad de una empresa retail de confecciones aplicando el Balanced Scorecard* [Tesis de titulación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/13981>
- Peralta, H. (2021). *Diseño e implementación del cuadro de mando integral para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16952>
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad administrativa*. MacGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V.
- Ríos, R. (2013). *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión*. Contacto Gráfico Ltda.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.

Sanna, A. (2016). *El Cuadro de Mando Integral : Mejore Su Reflexión Estratégica*.

Lemaitre Publishing. ProQuest Ebook Central

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliourp-ebooks/detail.action?docID=4504726>.

Torres, C. (2007). *Orientaciones Básicas de Metodología de la investigación Científica*.

Libros y Publicaciones.

APÉNDICE

Apéndice 1 - Instrumento de recogida de datos: cuestionario

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



Instrucciones:

A continuación, le presento un cuestionario que contiene 24 preguntas relacionadas al balanced scorecard y procesos, para lo cual le agradeceré responder con absoluta sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde que el cuestionario es de carácter anónimo y no existen respuestas buenas ni malas ya que está basado en su criterio personal.

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

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿Considera Usted que en su organización ha habido un incremento de patrimonio con respecto al año anterior?					
2	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de trabajadores con respecto al año anterior?					
3	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de clientes con respecto al año anterior?					
4	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado las ventas con respecto al año anterior?					
5	¿Considera Usted que su trabajo contribuye con el éxito de su organización?					
6	¿Considera Usted que su organización reconoce o compensa su desempeño en función al cumplimiento de objetivos?					
7	¿Considera Usted o percibe que sus compañeros de área trabajan en equipo?					
8	¿Considera Usted que sus opiniones o sugerencias de trabajo son valiosas para el área?					
9	¿Considera Usted que recibe un salario de acuerdo a su capacidad, experiencia y habilidades?					
10	¿Considera Usted que recibe un salario de acuerdo a la cantidad de tareas o actividades que desempeña?					
11	¿Considera Usted que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro de su organización?					
12	¿Considera Usted que ha adquirido nuevos conocimientos a lo largo de su trayectoria en la organización?					
13	¿Considera Usted que se ha comunicado claramente las estrategias de negocio para lograr los objetivos de su organización?					
14	¿Participa o contribuye Usted en la planificación de nuevos proyectos o el lanzamiento de nuevos productos?					
15	¿Considera Usted que cuenta con recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para el mejor desempeño de sus funciones?					
16	¿Considera Usted que en su organización se fomenta la innovación y mejora continua como parte de la estrategia de alcanzar objetivos?					
17	¿Considera Usted que se le comunica oportunamente el logro de las metas organizacionales?					
18	¿Considera Usted que las acciones tomadas para alcanzar las metas de su área son las adecuadas y suficientes?					
19	¿Considera Usted que los sistemas de control implementados aseguran la calidad, objetividad y veracidad de la información y datos que se maneja?					
20	¿Constantemente reporta sobre deficiencias de control interno o quejas de clientes para que se tomen medidas correctivas?					
21	¿Se le consulta periódicamente sobre el seguimiento y control del proceso de sus actividades?					
22	¿Considera Usted que recibe capacitación adecuada para establecer controles en el desempeño de las tareas que realiza?					
23	¿Recibe Usted retroalimentación del desempeño de sus funciones de parte de su jefe como parte de la mejora continua?					
24	¿Considera Usted que sería adecuado implementar un programa de control de calidad para la mejora de los procesos?					

Apéndice 2 - Validación del instrumento por los expertos

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir
 No aplicable

26 de octubre de 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Especialidad del evaluador:

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

3 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.



 FIRMA

Nombre y Apellidos del evaluador:
 Cynthia Verónica Núñez Rosales

DNI: 10305323

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO A COLABORADORES DE UNA ORGANIZACIÓN COMERCIALIZADORA DE CONECTORES ELECTRICOS, SEDE CIUDAD DE LIMA.

Nº	Formulación del ítem/ preguntas abiertas	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No		
Dimensión: Rentabilidad									
1	¿Considera Usted que en su organización ha habido un incremento de patrimonio con respecto al año anterior?	X		X		X			
2	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de trabajadores con respecto al año anterior?	X		X		X			
3	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de clientes con respecto al año anterior?	X		X		X			
4	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado las ventas con respecto al año anterior?	X		X		X			
Dimensión: Desempeño laboral									
5	¿Considera Usted que su trabajo contribuye con el éxito de su organización?	X		X		X			
6	¿Considera Usted que su organización reconoce o compensa su desempeño en función al cumplimiento de objetivos?	X		X		X			
7	¿Considera Usted o percibe que sus compañeros de área trabajan en equipo?	X		X		X			
8	¿Considera Usted que sus opiniones o sugerencias de trabajo son valiosas para el área?	X		X		X			
Dimensión: Satisfacción laboral									
9	¿Considera Usted que recibe un salario de acuerdo a su capacidad, experiencia y habilidades?	X		X		X			

10	¿Considera Usted que recibe un salario de acuerdo a la cantidad de tareas o actividades que desempeña?	X	X	X				
11	¿Considera Usted que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro de su organización?	X	X	X				
12	¿Considera Usted que ha adquirido nuevos conocimientos a lo largo de su trayectoria en la organización?	X	X	X				
Dimensión: Planificación								
13	¿Considera Usted que se ha comunicado claramente las estrategias de negocio para lograr los objetivos de su organización?	X	X	X				
14	¿Participa o contribuye Usted en la planificación de nuevos proyectos o el lanzamiento de nuevos productos?	X	X	X				
15	¿Considera Usted que cuenta con recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para el mejor desempeño de sus funciones?	X	X	X				
16	¿Considera Usted que en su organización se fomenta la innovación y mejora continua como parte de la estrategia de alcanzar objetivos?	X	X	X				
Dimensión: Control								
17	¿Considera Usted que se le comunica oportunamente el logro de las metas organizacionales?	X	X	X				
18	¿Considera Usted que las acciones tomadas para alcanzar las metas de su área son las adecuadas y suficientes?	X	X	X				
19	¿Considera Usted que los sistemas de control implementados aseguran la calidad, objetividad y veracidad de la información y datos que se maneja?	X	X	X				
20	¿Constantemente reporta sobre deficiencias de control interno o quejas de clientes para que se tomen medidas correctivas?	X	X	X				
Dimensión: Seguimiento								

21	¿Se le consulta periódicamente sobre el seguimiento y control del proceso de sus actividades?	X		X		X			
22	¿Considera Usted que recibe capacitación adecuada para establecer controles en el desempeño de las tareas que realiza?	X		X		X			
23	¿Recibe Usted retroalimentación del desempeño de sus funciones de parte de su jefe como parte de la mejora continua?	X		X		X			
24	¿Considera Usted que sería adecuado implementar un programa de control de calidad para la mejora de los procesos?	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir
 No aplicable

26 de octubre de 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Especialidad del evaluador:

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.**2 Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo**3 Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.


FIRMA

Nombre y Apellidos del evaluador:
Roberto Carrero Andújar

DNI: 40465223

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO A COLABORADORES DE UNA ORGANIZACIÓN COMERCIALIZADORA DE CONECTORES ELECTRICOS, SEDE CIUDAD DE LIMA.

Nº	Formulación del ítem/ preguntas abiertas	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No		
	Dimensión: Rentabilidad								
1	¿Considera Usted que en su organización ha habido un incremento de patrimonio con respecto al año anterior?	X		X		X			
2	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de trabajadores con respecto al año anterior?	X		X		X			
3	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de clientes con respecto al año anterior?	X		X		X			
4	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado las ventas con respecto al año anterior?	X		X		X			
	Dimensión: Desempeño laboral								
5	¿Considera Usted que su trabajo contribuye con el éxito de su organización?	X		X		X			
6	¿Considera Usted que su organización reconoce o compensa su desempeño en función al cumplimiento de objetivos?	X		X		X			
7	¿Considera Usted o percibe que sus compañeros de área trabajan en equipo?	X		X		X			
8	¿Considera Usted que sus opiniones o sugerencias de trabajo son valiosas para el área?								
	Dimensión: Satisfacción laboral								
9	¿Considera Usted que recibe un salario de acuerdo a su capacidad, experiencia y habilidades?	X		X		X			

10	¿Considera Usted que recibe un salario de acuerdo a la cantidad de tareas o actividades que desempeña?	X	X	X			
11	¿Considera Usted que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro de su organización?	X	X	X			
12	¿Considera Usted que ha adquirido nuevos conocimientos a lo largo de su trayectoria en la organización?	X	X	X			
Dimensión: Planificación							
13	¿Considera Usted que se ha comunicado claramente las estrategias de negocio para lograr los objetivos de su organización?	X	X	X			
14	¿Participa o contribuye Usted en la planificación de nuevos proyectos o el lanzamiento de nuevos productos?	X	X	X			
15	¿Considera Usted que cuenta con recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para el mejor desempeño de sus funciones?	X	X	X			
16	¿Considera Usted que en su organización se fomenta la innovación y mejora continua como parte de la estrategia de alcanzar objetivos?	X	X	X			
Dimensión: Control							
17	¿Considera Usted que se le comunica oportunamente el logro de las metas organizacionales?	X	X	X			
18	¿Considera Usted que las acciones tomadas para alcanzar las metas de su área son las adecuadas y suficientes?	X	X	X			
19	¿Considera Usted que los sistemas de control implementados aseguran la calidad, objetividad y veracidad de la información y datos que se maneja?	X	X	X			
20	¿Constantemente reporta sobre deficiencias de control interno o quejas de clientes para que se tomen medidas correctivas?	X	X	X			
Dimensión: Seguimiento							

21	¿Se le consulta periódicamente sobre el seguimiento y control del proceso de sus actividades?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	¿Considera Usted que recibe capacitación adecuada para establecer controles en el desempeño de las tareas que realiza?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	¿Recibe Usted retroalimentación del desempeño de sus funciones de parte de su jefe como parte de la mejora continua?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	¿Considera Usted que sería adecuado implementar un programa de control de calidad para la mejora de los procesos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** _____**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable Aplicable después de corregir []
No aplicable []

26 de octubre de 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Especialidad del evaluador:

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.**2 Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo**3 Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.
FIRMA

Nombre y Apellidos del evaluador:

Carlos Antonio Briceño Sallendra

DNI: 10341329

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO A COLABORADORES DE UNA ORGANIZACIÓN COMERCIALIZADORA DE CONECTORES ELECTRICOS, SEDE CIUDAD DE LIMA.

Nº	Formulación del ítem/ preguntas abiertas	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No		
	Dimensión: Rentabilidad								
1	¿Considera Usted que en su organización ha habido un incremento de patrimonio con respecto al año anterior?	X		X		X			
2	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de trabajadores con respecto al año anterior?	X		X		X			
3	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de clientes con respecto al año anterior?	X		X		X			
4	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado las ventas con respecto al año anterior?	X		X		X			
	Dimensión: Desempeño laboral								
5	¿Considera Usted que su trabajo contribuye con el éxito de su organización?	X		X		X			
6	¿Considera Usted que su organización reconoce o compensa su desempeño en función al cumplimiento de objetivos?	X		X		X			
7	¿Considera Usted o percibe que sus compañeros de área trabajan en equipo?	X		X		X			
8	¿Considera Usted que sus opiniones o sugerencias de trabajo son valiosas para el área?	X		X		X			
	Dimensión: Satisfacción laboral								
9	¿Considera Usted que recibe un salario de acuerdo a su capacidad, experiencia y habilidades?	X		X		X			

10	¿Considera Usted que recibe un salario de acuerdo a la cantidad de tareas o actividades que desempeña?	X		X		X			
11	¿Considera Usted que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro de su organización?	X		X		X			
12	¿Considera Usted que ha adquirido nuevos conocimientos a lo largo de su trayectoria en la organización?	X		X		X			
Dimensión: Planificación									
13	¿Considera Usted que se ha comunicado claramente las estrategias de negocio para lograr los objetivos de su organización?	X		X		X			
14	¿Participa o contribuye Usted en la planificación de nuevos proyectos o el lanzamiento de nuevos productos?	X		X		X			
15	¿Considera Usted que cuenta con recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para el mejor desempeño de sus funciones?	X		X		X			
16	¿Considera Usted que en su organización se fomenta la innovación y mejora continua como parte de la estrategia de alcanzar objetivos?	X		X		X			
Dimensión: Control									
17	¿Considera Usted que se le comunica oportunamente el logro de las metas organizacionales?	X		X		X			
18	¿Considera Usted que las acciones tomadas para alcanzar las metas de su área son las adecuadas y suficientes?	X		X		X			
19	¿Considera Usted que los sistemas de control implementados aseguran la calidad, objetividad y veracidad de la información y datos que se maneja?	X		X		X			
20	¿Constantemente reporta sobre deficiencias de control interno o quejas de clientes para que se tomen medidas correctivas?	X		X		X			
Dimensión: Seguimiento									

21	¿Se le consulta periódicamente sobre el seguimiento y control del proceso de sus actividades?	X		X		X			
22	¿Considera Usted que recibe capacitación adecuada para establecer controles en el desempeño de las tareas que realiza?	X		X		X			
23	¿Recibe Usted retroalimentación del desempeño de sus funciones de parte de su jefe como parte de la mejora continua?	X		X		X			
24	¿Considera Usted que sería adecuado implementar un programa de control de calidad para la mejora de los procesos?	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir []
 No aplicable []

26 de octubre de 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Especialidad del evaluador:

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

3 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.



FIRMA

Nombre y Apellidos del evaluador:

Adán Valdivia Erillo

DNI: *06603067*

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO A COLABORADORES DE UNA ORGANIZACIÓN COMERCIALIZADORA DE CONECTORES ELECTRICOS, SEDE CIUDAD DE LIMA.

Nº	Formulación del ítem/ preguntas abiertas	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No		
	Dimensión: Rentabilidad								
1	¿Considera Usted que en su organización ha habido un incremento de patrimonio con respecto al año anterior?	X		X		X			
2	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de trabajadores con respecto al año anterior?	X		X		X			
3	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de clientes con respecto al año anterior?	X		X		X			
4	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado las ventas con respecto al año anterior?	X		X		X			
	Dimensión: Desempeño laboral								
5	¿Considera Usted que su trabajo contribuye con el éxito de su organización?	X		X		X			
6	¿Considera Usted que su organización reconoce o compensa su desempeño en función al cumplimiento de objetivos?	X		X		X			
7	¿Considera Usted o percibe que sus compañeros de área trabajan en equipo?	X		X		X			
8	¿Considera Usted que sus opiniones o sugerencias de trabajo son valiosas para el área?	X		X		X			
	Dimensión: Satisfacción laboral								
9	¿Considera Usted que recibe un salario de acuerdo a su capacidad, experiencia y habilidades?	X		X		X			

10	¿Considera Usted que recibe un salario de acuerdo a la cantidad de tareas o actividades que desempeña?	X	X	X			
11	¿Considera Usted que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro de su organización?	X	X	X			
12	¿Considera Usted que ha adquirido nuevos conocimientos a lo largo de su trayectoria en la organización?	X	X	X			
Dimensión: Planificación							
13	¿Considera Usted que se ha comunicado claramente las estrategias de negocio para lograr los objetivos de su organización?	X	X	X			
14	¿Participa o contribuye Usted en la planificación de nuevos proyectos o el lanzamiento de nuevos productos?	X	X	X			
15	¿Considera Usted que cuenta con recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para el mejor desempeño de sus funciones?	X	X	X			
16	¿Considera Usted que en su organización se fomenta la innovación y mejora continua como parte de la estrategia de alcanzar objetivos?	X	X	X			
Dimensión: Control							
17	¿Considera Usted que se le comunica oportunamente el logro de las metas organizacionales?	X	X	X			
18	¿Considera Usted que las acciones tomadas para alcanzar las metas de su área son las adecuadas y suficientes?	X	X	X			
19	¿Considera Usted que los sistemas de control implementados aseguran la calidad, objetividad y veracidad de la información y datos que se maneja?	X	X	X			
20	¿Constantemente reporta sobre deficiencias de control interno o quejas de clientes para que se tomen medidas correctivas?	X	X	X			
Dimensión: Seguimiento							

21	¿Se le consulta periódicamente sobre el seguimiento y control del proceso de sus actividades?	X		X		X						
22	¿Considera Usted que recibe capacitación adecuada para establecer controles en el desempeño de las tareas que realiza?	X		X		X						
23	¿Recibe Usted retroalimentación del desempeño de sus funciones de parte de su jefe como parte de la mejora continua?	X		X		X						
24	¿Considera Usted que sería adecuado implementar un programa de control de calidad para la mejora de los procesos?	X		X		X						

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir
 No aplicable

26 de octubre de 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Especialidad del evaluador:

1 Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

3 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.



FIRMA

Nombre y Apellidos del evaluador:

MARIO VILLAN CORDOBA ILOCHEA

DNI: 07877999

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO A COLABORADORES DE UNA ORGANIZACIÓN COMERCIALIZADORA DE CONECTORES ELECTRICOS, SEDE CIUDAD DE LIMA.

Nº	Formulación del ítem/ preguntas abiertas	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
Dimensión: Rentabilidad									
1	¿Considera Usted que en su organización ha habido un incremento de patrimonio con respecto al año anterior?	✓		✓		✓			
2	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de trabajadores con respecto al año anterior?	✓		✓		✓			
3	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado la cantidad de clientes con respecto al año anterior?	✓		✓		✓			
4	¿Considera Usted que en su organización se ha incrementado las ventas con respecto al año anterior?	✓		✓		✓			
Dimensión: Desempeño laboral									
5	¿Considera Usted que su trabajo contribuye con el éxito de su organización?	✓		✓		✓			
6	¿Considera Usted que su organización reconoce o compensa su desempeño en función al cumplimiento de objetivos?	✓		✓		✓			
7	¿Considera Usted o percibe que sus compañeros de área trabajan en equipo?	✓		✓		✓			
8	¿Considera Usted que sus opiniones o sugerencias de trabajo son valiosas para el área?	✓		✓		✓			
Dimensión: Satisfacción laboral									
9	¿Considera Usted que recibe un salario de acuerdo a su capacidad, experiencia y habilidades?	✓		✓		✓			

10	¿Considera Usted que recibe un salario de acuerdo a la cantidad de tareas o actividades que desempeña?	✓		✓		✓			
11	¿Considera Usted que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro de su organización?	✓		✓		✓			
12	¿Considera Usted que ha adquirido nuevos conocimientos a lo largo de su trayectoria en la organización?	✓		✓		✓			
Dimensión: Planificación									
13	¿Considera Usted que se ha comunicado claramente las estrategias de negocio para lograr los objetivos de su organización?	✓		✓		✓			
14	¿Participa o contribuye Usted en la planificación de nuevos proyectos o el lanzamiento de nuevos productos?	✓		✓		✓			
15	¿Considera Usted que cuenta con recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para el mejor desempeño de sus funciones?	✓		✓		✓			
16	¿Considera Usted que en su organización se fomenta la innovación y mejora continua como parte de la estrategia de alcanzar objetivos?	✓		✓		✓			
Dimensión: Control									
17	¿Considera Usted que se le comunica oportunamente el logro de las metas organizacionales?	✓		✓		✓			
18	¿Considera Usted que las acciones tomadas para alcanzar las metas de su área son las adecuadas y suficientes?	✓		✓		✓			
19	¿Considera Usted que los sistemas de control implementados aseguran la calidad, objetividad y veracidad de la información y datos que se maneja?	✓		✓		✓			
20	¿Constantemente reporta sobre deficiencias de control interno o quejas de clientes para que se tomen medidas correctivas?	✓		✓		✓			
Dimensión: Seguimiento									

21	¿Se le consulta periódicamente sobre el seguimiento y control del proceso de sus actividades?	✓		✓		✓			
22	¿Considera Usted que recibe capacitación adecuada para establecer controles en el desempeño de las tareas que realiza?	✓		✓		✓			
23	¿Recibe Usted retroalimentación del desempeño de sus funciones de parte de su jefe como parte de la mejora continua?	✓		✓		✓			
24	¿Considera Usted que sería adecuado implementar un programa de control de calidad para la mejora de los procesos?	✓		✓		✓			