

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO**



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA  
ESTRATÉGICA DE GESTIÓN PARA LOS RECURSOS HUMANOS DE LA  
EMPRESA SUR ENERGY S.R.L. DE LA CIUDAD DE TARIJA**

**Autores:**

*Cuellar Valencia Pamela*

*Fernández Bascopé Michel*

**Tutor:**

*Ms. Lic. Roxana Pilar Baldiviezo Mogro*

***PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS***

**Tarija - Bolivia**

**2022**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por bendecirnos con cada oportunidad para llegar a esta etapa tan especial e importante en nuestras vidas, a nuestros padres por acompañarnos y apoyarnos durante todo nuestro trayecto, y a nuestra tutora Lic. Pilar Baldiviezo, gracias por su tiempo, amable dedicación y por la sabiduría que nos transmitió en el desarrollo de nuestra formación profesional y personal.

## INDICE.

1.1 Antecedentes .....	2
1.2.1. Justificación Científica .....	4
1.2.2. Justificación Práctica .....	4
1.2.3. Justificación Social .....	4
1.3. Planteamiento del problema.....	5
1.3.1. Identificación del Problema .....	5
1.3.2. Árbol de problemas.....	8
1.3.3. Definición del Problema .....	8
1.3.4. Formulación del Problema.....	8
1.4. Planteamiento de hipótesis.....	8
1.4.1. Variable Independiente .....	9
1.4.2. Variable dependiente: .....	10
1.4.3. Operacionalización de las variables.....	12
1.5. Objetivos de investigación.....	14
1.5.1. Objetivo General.....	14
1.5.2. Objetivos Específicos .....	14
1.6. Metodología de la investigación .....	15
1.6.1. Tipos de Investigación o estudio .....	15
1.6.2. Métodos o técnicas.....	15
1.6.3. Diseño de Investigación.....	16
1.6.4. Población y Muestra .....	17
1.6.5. Fuentes de información.....	17
1.7. Delimitación de la investigación.....	17
1.7.1. Geográfica.....	17
1.7.2. Teórica .....	17
1.7.3. Temporal.....	18
2. Marco Conceptual.....	20
2.1. Gestión de recursos humanos. ....	20

2.2. Objetivo de la gestión de los recursos humanos .....	20
2.3. Procesos de la administración de recursos humanos .....	21
2.3.1. Provisión de Recursos Humanos .....	21
2.3.2. Organización de Recursos Humanos .....	21
2.3.3. Mantenimiento de Recursos Humanos .....	22
2.3.4. Desarrollo de Recursos Humanos.....	22
2.4. Funciones del departamento de recursos humanos (DRH).....	22
2.5. Eficiencia organizacional.....	23
2.5.1. Factores que influyen en la eficiencia laboral .....	24
2.5.2. Comportamiento humano en las organizaciones .....	26
2.6. El cuadro de mando integral.....	28
2.6.1. El proceso del CMI .....	30
2.6.2. Las cuatro perspectivas del CMI. ....	33
2.7. El cuadro de mando de recursos humanos.....	34
2.7.1. Proceso de la ejecución de un cuadro de Mando Integral para recursos humanos .....	35
2.7.2. Análisis para la ejecución de un cuadro de Mando Integral de RRHH. ....	36
2.7.2.1. Análisis FODA. ....	36
2.7.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	37
2.9. Las perspectivas del CMI de Recursos Humanos.....	39
2.10. Aspectos críticos del cmi en la gestión de los recursos humanos.....	41
3. Generalidades de la empresa.....	46
3.1. Datos de identificación .....	46
3.1.1. Análisis de la Misión y visión de la empresa.....	47
3.2. Análisis de la cultura empresarial.....	49
3.2.1 Pilares fundamentales .....	49
3.3. Análisis de la estructura organizacional .....	50
3.4. Análisis del departamento de recursos humanos en Sur Energy .....	51
3.4.1. Las prácticas y políticas de recursos humanos. ....	51

3.4.2. Reclutamiento del personal.....	52
3.4.3. Selección del personal y contratación.....	52
3.4.4. Horarios del personal y control de asistencia .....	53
3.4.5. Sistema de remuneraciones y pago de horas extraordinarias. ....	53
3.4.6. Sistema de evaluación de desempeño.....	54
3.4.7. Capacitación y desarrollo.....	54
3.4.8. Sistemas de incentivos .....	55
3.4.9. Clima laboral.....	55
3.4.10. Descripción de cargos .....	55
4.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	57
4.1.1. Rivalidad entre empresas competitivas.....	57
4.1.2. Amenaza de nuevos competidores.....	57
4.1.3. Empresas que ofrecen productos sustitutos .....	58
4.1.4. Poder de negociación de los proveedores .....	58
4.1.5. Poder de negociación de los compradores .....	59
4.2. Análisis FODA de recursos humanos .....	59
4.2.1 Análisis Interno .....	60
4.2.2. Análisis Externo.....	61
5.1 El modelo BSC para recursos humanos.....	65
5.2. Objetivo general.....	65
5.3. Perspectivas del cuadro de mando integral.....	65
5.3.1. Perspectiva Financiera. ....	65
5.3.2. Perspectiva Clientes.....	65
5.3.3. Perspectiva Procesos Internos.....	66
5.3.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	66
5.4. Diseño de cuestionario.....	66
5.4.1 Modelos de referencia para la aplicación del modelo.....	68
5.5. Población y cálculo del tamaño de la muestra.....	70
5.5.1. Población .....	70
5.5.2. Población meta:.....	70

5.6. Resultados y análisis de la encuesta .....	70
5.7. Propuesta de cuadro de mando para RRHH. ....	90
5.8. Propuesta de acciones cuadro de mando para RRHH.....	91
6.1. Conclusiones.....	93
6.2. Recomendaciones .....	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	96
ANEXOS .....	99
Anexo 1.....	99
Anexo 2.....	103
Anexo 3.....	104

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Árbol de problemas	8
Tabla 2. Operacionalización de las variables	12
Tabla 3. Datos e identificación	46
Tabla 4. Estructura organizacional	50
Tabla 5. Lista de cargos	72
Tabla 6. Cuadro de mando integral	90
Tabla 7. Producto del Cuadro de mando integral: Tablero de Acciones	91

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de formación estratégica	30
Figura 2. Vista general del proceso de cuadro de mando integral	31
Figura 3. Enfoque para las cuatro perspectivas.	41
Figura 4. Presupuesto aprobado por el ministerio de Hidrocarburos	103
Figura 5. Informe de rendición de cuentas	103
Figura 6. Presupuesto de gastos en servicios básicos	104

## INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Edad	70
Gráfica 2. Departamento	70
Gráfica 3. Antigüedad	74
Gráfica 4. Factores de satisfacción	74
Gráfica 5. Incentivos	76
Gráfica 6. Factores de motivación	77
Gráfica 7. Calidad del proceso de inducción	78
Gráfica 8. Calidad del proceso de reclutamiento y selección	79
Gráfica 9. Calidad de comunicación interna	80
Gráfica 10. Grado de adaptación al cambio (KAIZEN)	81
Gráfica 11. Grado de conocimiento de la cultura empresarial	81
Gráfica 12. Grado de conocimiento de la cultura empresarial	81
Gráfica 13. Grado de vinculación de objetivos	83
Gráfica 14. Capacitaciones	83
Gráfica 15. Inversión en programas de capacitación	84
Gráfica 16. Grado de rotación de empleados	84
Gráfica 17. Aprovechamiento de recursos	85
Gráfica 18. Inversión en tecnología	86
Gráfica 19. Optimización de recursos	86
Gráfica 20. Clima Laboral	88
Gráfica 21. Grado de fidelidad	89