



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**Estrategias para la Empresa Poder de Distribución Venezuela
Comunal S.A, ubicada en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre,
Basadas en El Total Performance Scorecard.**

Profesoras:

Dra. Damaris Zerpa de M.

Dra. Elka Malavé Ramos.

Realizado por:

Athaly V. Licet R.

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
título de Licenciado en Administración

Cumaná, Enero de 2012



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**Estrategias para la empresa Poder de Distribución Venezuela
Comunal S.A, ubicada en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre.
Basadas en El Total Performance Scorecard.**

Realizado por:

Athaly V, Licet R.

C.I. 17.762.743

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la
Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la
ciudad de Cumaná, a los 8 días del mes de Abril de 2011.**

Profesoras:

Dra. Damaris Zerpa de M.

Jurado Asesor

C.I. 5.706.787

Profesoras:

Dra. Elka Malavé Ramos.

Jurado Asesor

C.I. 8.649.633

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	iii
LISTA DE FIGURAS.....	v
LISTA DE TABLAS.....	vi
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 El Problema de Investigación.....	5
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.....	5
1.1.2 Objetivos de la Investigación.....	21
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.....	22
1.2 Marco Metodológico.....	23
1.2.1 El Nivel de la Investigación.....	24
1.2.2 Diseño de la Investigación.....	24
1.2.3 Población y Muestra.....	25
1.2.4 Técnicas de Recolección, Organización, Análisis e Interpretación de la Información.....	26
1.2.5 Sistematización de Variables.....	27
CAPÍTULO II.....	30

ESTRATEGIAS	30
2.1 Definición de Estrategias.	30
2.2 Los Componentes de la Estrategia	34
2.3 Perspectivas de la Estrategia	35
2.4 Valor e Importancia de las Estrategias.....	36
2.5 El Ciclo de la Estrategia.....	37
2.6 Tipos de Estrategias	38
2.7 La Toma de Decisiones Estratégica	43
2.8 Enfoques Estratégicos en la Gerencia de las Organizaciones.....	44
CAPÍTULO III.....	50
EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)	50
3.1 Definición del Total Performance Scorecard (TPS)	50
3.2 Objetivo del Total Performance Scorecard.....	51
3.3 Principios del Total Performance Scorecard.....	52
3.4 Características del Total Performance Scorecard	53
3.5 Ventajas del Total Performance Scorecard.....	54
3.6 Elementos del Total Performance Scorecard	55
3.6.1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP).....	56
3.6.2 El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).....	60
3.7 El ciclo del Total Performance Scorecard.....	70
CAPÍTULO IV	75

ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA PODER DE DISTRIBUCIÓN VENEZUELA COMUNAL S.A, UBICADA EN LA CIUDAD DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE, BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD.....75

4.1 Aspectos Generales de la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná (PDV Comunal, sucursal Cumaná)	75
4.2 Aspectos Legales Asociados a la Empresa Poder de distribución Comunal S.A, sucursal Cumaná	84
4.3 Cuadro de Mando integral Corporativo en la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, Sucursal Cumaná	89
4.1.1 Misión Corporativa.....	89
4.1.2 Visión Corporativa	91
4.1.3 Factores Críticos de Éxito.....	95
4.1.4 Valores Esenciales.....	96
4.3.5 Objetivos Corporativos	97
4.3.6 Medidas y metas de Actuación	98
4.3.7 Acciones de Mejora Corporativa.....	98
4.4 Cuadro de Mando Integral Personal en la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.....	100
4.4.1 Misión Personal	100
4.4.2 Visión Personal.....	102
4.4.3 Papeles Claves	104
4.4.4 Factores Críticos de Éxito Personal.....	104
4.4.5 Objetivos Personales.....	105
4.4.6 Metas y Medidas de Actuación	106
4.4.7 Acciones de Mejora Personal	107

4.5 Gestión de Calidad en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná	108
4.6 Gestión por Competencias y Aprendizaje en la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, Sucursal Cumaná	117
4.7 El Total Performance para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná	128
4.7.1 Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná	130
4.7.2 Cuadro de Mando Integral Personal requerido para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná	130
4.7.3 Alineación y Comunicación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná	138
4.7.4 Gestión de Calidad requerida para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná	146
4.7.5 Gestión por Competencia requerida para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná	150
4.7.6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb requerido para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná	152
CONCLUSIONES.....	155
BIBLIOGRAFÍA.....	158
ANEXOS	166
HOJA DE METADATOS	191

DEDICATORIA

El tiempo de Dios es Perfecto, en Él deposito mi vida y mi confianza.

En primer lugar a Jehová mi Dios, es ésta mi ofrenda; por guiarme en cada momento de mi vida y en ello todos mis éxitos y la culminación de mi carrera y el principio de todo lo que está por venir, porque en ti he confiado.

A Mamá Albalida; porque todo tu amor de madre fue puesto en mí, para verme realizada. Mami Te Amo con toda mi alma.

A mi Papa, José Licet, porque siempre has estado ahí para mí. Gracias por tu apoyo. Te adoro.

A mis hermanos Lhindy, Joselo, Albaro y Abigail; gracias por todo su apoyo y demostrarme lo orgullosos que están de mis éxitos; es por ello que dedico este logro a ustedes con mucho amor. Los quiero.

A mi Ziggy, mi bebe hermoso que has marcado pauta en mi vida todo mi amor para ti.

A mis abuelos que están en el cielo, Paito, Mamá mene. ¡Gracias! porque todo su esfuerzo, está reflejado en mí y sé que ustedes lucharon por esto. Y a ti maíta, por todo tu amor.

A mi esposo Raúl José, por apoyarme y quererme tanto como yo a él; por todas las veces que me hiciste sentir cuan orgulloso estás de mí; este logro es de los dos por nuestro futuro y nuestra familia. Te Amo.

A mi hermosa “negra”, sabes que nuestra amistad es la más grande y bella de todas; mana sigues tú, permíteme compartir este gran logro contigo pero, yo también quiero compartir el tuyo. Friends forever.

A todos ustedes les dedico mis triunfos que para mí son tan grandes como el amor y cariño que nos une.

AGRADECIMIENTO

Es bueno dar gracias al señor, porque el señor da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia.

Gracias Señor, por haberme guiado en todo momento y darme la paciencia, inteligencia y sabiduría en todo momento para culminar mi carrera bajo tu voluntad.

Así mismo, agradezco a mi mamá por apoyarme siempre, por todo su esfuerzo y darme la mejor herencia que me pueda dar y recibirla con el mayor de los éxitos; mis estudios.

A mi papá, por enseñarme a que no hace falta nada sino las ganas de querer estudiar para así lograrlo. Gracias.

A mi familia, por estar siempre allí conmigo; Lhindy, Joselo; Albaro, Aby. Gracias.

A mi Ziggy, porque tu amor me da las fuerzas para continuar hasta el final porque, este triunfo es para los dos.

A todos mis tíos, en especial a mi tía Lilibeth, porque su amor y amistad me dieron las fuerzas para seguir adelante en todo momento, te quiero mucho “Comadre”.

A toda mi familia, gracias por haber sido parte de este gran éxito.

Al personal de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, gracias por su apoyo, que ha sido desde siempre; a ustedes mil gracias. Rodolfo, Luis Felipe, Pedro Luis, Yamilet Lunar, al personal que labora en planta, el personal de flota, el personal de oficina en planta, a las coordinadoras, a la Gerencia de PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná; a todos; mis más sinceros agradecimientos.

A mis asesoras, por darme la oportunidad de aprender de ellas, especialmente a la profesora Elka Malave, por toda esa paciencia; solo resta decir mil gracias por estar siempre para mí.

A mis profesores a lo largo de mi carrera; todos son especiales cada uno dejó en mi una huella que seguro jamás olvidaré, porque lo que se aprende jamás se olvida y con tan buenos profesores mucho menos. Especialmente, a la profesora Cándida Cabello eres mi ejemplo a seguir.

A alguien más que especial; “Yiyo” eres el padrino mágico de mi gran sueño, no existen palabras para agradecer tu granito de arena que fue el “gran camión de arena”, espero tenerte siempre como mi padrino mágico. Licenciado Romero, mi agradecimiento va más allá de estas palabras.

A la señora Rosa Vásquez y su esposo Gustavo, todas las bendiciones del cielo para ustedes y su familia, gracias por ese amor y apoyo incondicional.

A todas los amigos, compañeros que colocaron un granito de arena en mi vida, que destinaron su tiempo para enseñarme y darme amor. Gracias.

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Ciclo Estratégico Intuitivo.....	38
Figura N° 2. Ciclo Estratégico Formal.....	38
Figura N° 3. Definición del Total Performance Scorecard	51
Figura N° 4 El ciclo del Total Performance Scorecard	70
Figura N° 5. Ciclo de PEVO	148

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 de Valores del Sistema de Comprobación Rápida de Orientación al Cliente de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A Sucursal Cumaná..... 111

Tabla 2 de Valores del Sistema de Comprobación Rápida de Gestión del Conocimiento de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A Sucursal Cumaná. 118

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Sistema de Variables.	29
Cuadro 2 Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión de Calidad de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Aspecto general)	112
Cuadro 3 Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión de Calidad de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Estilo de gestión).....	113
Cuadro 4 Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión de Calidad de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Visión estratégica)	114
Cuadro 5 Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión de Calidad de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Procesos internos).....	115
Cuadro 6 Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión de Calidad de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Capital humano).....	116
Cuadro 7 Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión por Competencias de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Aspecto general)	120
Cuadro 8 Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión por Competencias de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Estilo de liderazgo)	122
Cuadro 9 Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión por Competencias de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Visión estratégica)	123

Cuadro 10 Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión por Competencias de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Procesos internos).....	125
Cuadro 11 Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión por Competencias de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Capital humano).....	127
Cuadro 12 Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.....	131
Cuadro 13. Cuadro de Mando Integral Personal requerido para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.....	139

LISTA DE GRÁFICOS

Grafico 1. de Gestión de calidad en la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.....	110
Gráfico 2. de Gestión por Competencias y Aprendizaje en la Empresa Poder de distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.	119



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**Estrategias para la empresa Poder de Distribución Venezuela
Comunal S.A, ubicada en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre.
Basadas en El Total Performance Scorecard.**

**Realizado por:
Athaly V, Licet R.
C.I. 17.762.743**

RESUMEN

La evolución del hombre en busca de mejoras en la calidad de vida va más allá de las organizaciones como tal; estos individuos deben constituirse en unidades de personas sólidas con principios, costumbre y valores individuales y colectivos homogéneos, para así, enfrentar los cambios del entorno, en ello se basa su estrategia. Rampersad (2004:10) plantea una metodología cónsona con los cambios organizacionales y quienes conforman las mismas basada en “el aprendizaje, desarrollo y mejora continua” que parte desde el hombre como núcleo de las estrategias; este concepto holístico comprende cinco elementos; El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), la Gestión de Calidad (GC), la Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb que permiten que este enfoque sea aplicado a las diversas organizaciones. Es por ello, que la presente investigación se basa en definir estrategias para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná (PDV Comunal), basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS), orientadas en las ambiciones personales y corporativas como factor motivador para alcanzar el éxito organizacional. Es así que se desarrolla una investigación de campo con nivel descriptivo, donde se aplicaron encuestas; a través de las cuales se observó que existen elementos susceptibles de mejoras, donde se recomienda la implantación de una estrategia de desarrollo, a fin de contribuir con el desarrollo, la mejora y el aprendizaje que permita integrar las partes de la empresa en función del logro de los objetivos organizacionales.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, se enfrentan a nuevos retos día a día y, mantenerse en el mercado, llevar a cabo sus metas, desarrollar nuevos objetivos, innovar para hacerse cada vez más exitosas, adaptarse a las necesidades del cliente, motivar al personal de trabajo, son algunas de las innumerables situaciones que deben tomar en cuenta para ser diferentes ante la competencia; pero, adaptarse a los nuevos cambios es el reto más ambicioso para las empresas hoy en día, ya que, implica analizar diferentes factores que influyen en ello, ya que, la gerencia debe ser cada vez más creativa y objetiva al momento de la toma de decisiones para hacer frente a las exigencias del entorno organizacional.

Las ciencias administrativas, comprenden un conjunto de herramientas gerenciales para hacer cada vez más eficiente y eficaz el desarrollo de las organizaciones, pues, es sumamente importante que la gerencia no sea estática e indiferente al cambio continuo; de manera tal que, en vez de la empresa reaccionar al cambio evolucione en él. Y, es por ello que la gerencia debe tener presente que es fundamental enfocarse estratégicamente hacia el éxito.

Para las organización definir estrategias es una señal de cambio continuo; sin embargo, para ello es necesario considerar qué el diseño de estrategias va más allá de plantearse un curso de acción; significa evaluar que se desea ser como organización y considerar los recursos disponibles para ello y si los esfuerzos pueden ser encaminados hacia dicha meta. Uno de los recursos más relevantes y determinantes en el logro de las metas de la organización son las personas, ya que representa un conjunto de habilidades, conocimientos y esfuerzos necesarios en la puesta en marcha de nuevos objetivos.

En el caso específico, de la empresa de servicio público, Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná (PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná); dedicada a la distribución y comercialización de Gas Licuado de Petróleo (GLP) en el estado Sucre; actualmente se encuentra en una fase de cambios revolucionarios debido a la transformación de empresa privada a pública; brindando a sus trabajadores como a sus clientes un grado de incertidumbre; ya que no existen lineamientos claros para las operaciones productivas de la misma viéndose esto reflejado en la calidad del servicio ofrecido a la comunidad.

Es por ello que, la presente investigación se enfoca en definir estrategias a través de herramientas gerenciales que integran el capital humano como elemento clave para alcanzar el éxito, y el enfoque estratégico del Total Performance Scorecard (TPS), ofrece las herramientas necesarias para el diseño de estrategias que permite a las organizaciones ser proactivas ante los nuevos retos.

El Total Performance Scorecard, es una herramienta de gestión moderna e innovadora; y considera los elementos necesarios para la formulación de estrategias involucra aspectos corporativos y humanos, es susceptible de aplicación en diferentes ámbitos tanto como sociales y económicos. En ese sentido, esta metodología es considerada idónea para definir estrategias en la Empresa PDV Comunal S.A Sucursal Cumaná, basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS).

Como resultado de la aplicación de esta metodología en la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná; se pudo determinar que existen puntos críticos susceptibles de mejora; que producen deficiencia en los resultados finales de las operaciones como los son; la falta de comunicación, la incertidumbre, la falta de sentido de pertinencia hacia la empresa, falta de una cultura organizacional que este orientada hacia el logro de los objetivos de manera eficiente, un bajo nivel de aprendizaje, entre otros. Para ello, se determinó que es necesario la puesta en marcha

de una estrategia de desarrollo integral que le permita a la empresa integrar sus componentes, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Este informe de investigación se encuentra estructurado en cuatro capítulos, a saber:

Capítulo I: Generalidades del problema de investigación; que comprende en una primera parte, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, justificación y alcance y la segunda fase que muestra la metodología de la investigación donde se muestra, nivel, diseño, población y muestra, Técnicas de Recolección, Organización, Análisis e Interpretación de la Información y sistematización de variables.

Capítulo II: Estrategias, el cual está constituido por definición, componentes, perspectivas, valor e importancia de las estrategias, ciclo estratégico, toma de decisiones estratégicas y enfoques estratégicos en las organizaciones.

Capítulo III: El Total Performance Scorecard (TPS), conformado por aspectos como definición, objetivos, principios, características, ventajas, elementos integradores y el ciclo de TPS.

Capítulo IV: Estrategias para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, basadas en el total performance Scorecard; el cual contempla los aspectos generales de la Empresa, aspectos legales, análisis del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de la Empresa objeto de estudio y el Total Performance Scorecard requerido para la misma fin de que ésta alcance en el éxito organizacional. Finalmente, se muestran las

conclusiones generadas por la investigación realizada a la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación

El proceso de investigación científica va más allá de indagar, analizar, redactar y construir un tema determinado. Es un proceso metodológico que comprende diferentes etapas, normas y reglas a seguir.

Una de estas etapas es la definición del problema, es el punto inicial de toda investigación de carácter científico. Al respecto, Fideas Arias (2006:39) señala que “es una pregunta o una interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”.

De allí que, el problema de la presente investigación está conformado por el planteamiento del problema de la investigación, los objetivos, la justificación y alcance, además del marco metodológico, que comprende el nivel de la investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas de recolección, organización, análisis e interpretación de la información y sistematización de variables, es decir, un conjunto de aspectos que contribuyeron a encontrar las respuestas al problema de la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

El planteamiento del problema, representa una de las fases del problema de investigación; es la exposición del conjunto de motivos mediante el cual se desprende el problema de investigación. Según Fideas Arias (2006:41) “plantear el problema

implica desarrollar, explicar o exponer con amplitud”. En este sentido, el planteamiento del problema de esta investigación implicó ubicarse en el hecho de que los individuos, siempre se han proyectado hacia el futuro; el crecimiento poblacional, las ambiciones personales, las necesidades de superación han colocado al hombre en la posición de desarrollar capacidades, conocimientos y habilidades en busca de mejoras de calidad de vida.

El hombre evolucionó a medida que descubría sus necesidades; mucho antes de la revolución industrial, del nacimiento de las llamadas “primeras civilizaciones” como el antiguo Egipto.

En el período paleolítico, por ejemplo, la organización socio-económica predominante fue la sociedad primitiva o comunidad primitiva. El paleolítico, es el período más remoto, extenso y menos conocido de la historia de la humanidad, se inició con la aparición de los primeros homínidos (*Australopithecus*) a finales del Terciario y terminó hace más o menos doce mil años, período Cuaternario, al desaparecer la última glaciación. Esta época se divide en tres subperíodos: el paleolítico inferior, el paleolítico medio y el paleolítico superior. El primer subperíodo, es la época de las hordas primitivas de cazadores y recolectores. Por otra parte, durante el paleolítico superior se registraron grandes avances, tanto en la perfección biológica del hombre, como en el desarrollo de la producción y la organización social (Linares, 2010:1).

Las agrupaciones de personas es el resultado de la evolución del pensamiento del hombre prehistórico, como estrategia de subsistencia. El desarrollo del pensamiento del hombre, por supuesto en la medida de sus necesidades prevaletentes en pro de sus proyecciones futuras y tomando en cuenta los ideales presentes, resume la manera en que el individuo logra dar respuesta a ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Cuándo? comprender el entorno, además del reconocer las necesidades de cambio. “No hay escapatoria a la necesidad de contar con una visión estratégica” (Thompson

y Strickland, 2004:27). Por ejemplo, Henry Ford (<http://www.biografiasyvidas.com>), fue un hombre visionario; se interesó por el invento de automóviles y empezó a construir sus propios prototipos; hasta que de alguna u otra manera enfocó sus esfuerzos en fabricar automóviles sencillos y baratos destinados al consumo masivo de la familia media americana; Ford revolucionó la industria automovilística con la fabricación en cadena. La manera en que él logró determinar la necesidad de la clase media americana, determinó su misión y mercado y; disminuir costos para lograr el consumo en masas, la visión; fue la manera de pensar estratégicamente, para Ford.

Así mismo, como el hombre, las organizaciones empresariales deben reconocer las necesidades de cambio a medida que el ambiente que las rodea se transforma. Tal es el caso, de la compañía internacional *Deere & Co.*; que es una organización que ha expresado en términos claros quién es, hacia dónde se dirige y cómo planea llegar hasta allá. ¿Quiénes somos? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cómo llegaremos a ese punto? ¿Cómo mediremos nuestro desempeño? fueron las interrogantes a través de las cuales se plantearon una visión estratégica; enfocada en sostenibilidad, crecimiento, compromiso, valores, metas de mejora continua y de integración entre recursos humanos, cliente, productividad y negocios (Thompson y Strickland, 2004). Claro está; una empresa que no aprende de forma continua y que no es capaz de poner en orden, desarrollar, compartir y movilizar; así como, cultivar, poner en práctica, cultivar, revisar y extender el conocimiento, no será capaz de competir de forma efectiva (Astudillo y Maneiro, 2008).

Para Thompson y Strickland (2004:29); “crear un punto de vista administrativo más proactivo, es una ventaja del pensamiento estratégico”.

El pensamiento estratégico según Gertien Marc (1996:1) “no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista: es el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente”.

Rampersad (2004), por su parte indica, que hoy en día muchos se han dado cuenta de que la mejora corporativa incluye otros conceptos, y que el pensamiento estratégico; no es un proceso analítico, sino un proceso de aprendizaje creativo basado en una visión estratégica, además de nuevos valores y normas.

El desarrollo de una visión estratégica es “pensar de manera creativa”. (Thompson y Strickland, 2004:40). Halpern (Gertein Marc, 2010:1), afirma que "se puede pensar de la creatividad como la habilidad de formar nuevas combinaciones de ideas para llenar una necesidad".

Thompson y Strickland (2004:6), expresan que:

La visión estratégica es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de productos que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.

El pensamiento creativo alimenta el estratégico, permite a la empresa evaluar el entorno y reconocer las oportunidades de cambio para así desarrollar la visión necesaria, posteriormente en términos simples para materializar la misma. En ese sentido, Thompson y Strickland (2004:50), consideran que:

La estrategia de una organización tiene que ver con cómo hacer realidad la visión estratégica de la administración de la empresa; representa el plan de acción para llevar a la compañía a una posición de negocios atractiva y para lograr una ventaja competitiva sustentable.

Por ejemplo, *Microsoft* y *Redhat Linux*; son empresas que se dedican a la comercialización de *software*, la primera está perfectamente posicionada en el mercado y la segunda es una compañía principiante; la estrategia de ventas de dichas empresas es totalmente inversa; por un lado, *Microsoft* vende el sistema operativo

mientras el servicio técnico es gratuito, por otro lado, *Linux* regala el producto en versión *on-line* y vende el servicio técnico, además de ofrecer el CD-ROM, que contiene un manual de instrucciones (Thompson y Strickland, 2004). Las estrategias de *Redhat Linux*, es el resultado de qué manera se enfocan las organizaciones hacia la satisfacción de las necesidades del cliente y hacia donde quiere llegar la empresa.

“El pensamiento estratégico y la creación de estrategias se dan en un campo competitivo” (Hill y Jones, 2005:6). Así mismo, para, Espiñeria Sheldon y Asociados (2000:6), la estrategia es definida como “lo que una empresa hace para sostener y/o hacer crecer el valor del negocio en el futuro”. Por ejemplo, la creación de valor, en términos contables, económicos y financieros va más allá de la maximización de los beneficios, involucra elementos como los costos, inversión en activos, valor actual neto, elementos que determinan la posición financiera de la empresa que permiten medir el valor creado. Pero, existen elementos relacionados que no se pueden medir como el activo intangible, que no tomados en cuenta pueden afectar los resultados y, en este sentido, deben estar alineados con las estrategias organizacionales. Sin embargo, desde el punto de vista gerencial generar valor adicional en la empresa es una más de las metas y el logro de la misma está determinada a la definición de estrategias.

Para Hill y Jones (2005:05), “la estrategia es la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas de la organización”. Pero, ¿de qué manera se deciden los cursos de acción para alcanzar las metas? “la identificación y descripción de las estrategias que los gerentes utilizan para alcanzar un desempeño superior y una ventaja competitiva para sus organizaciones se refiere en gran parte, a la administración estratégica” (Hill y Jones, 2005:05).

La administración estratégica (Thompson y Strickland, 2004; David, 2008) conocida también como, gerencia estratégica (Serna, 2007) o dirección estratégica

(Hill y Jones, 2005), se refiere:

Al proceso de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados (Thompson y Strickland, 2004:6).

No solo definir estrategias es suficiente para lograr una gestión exitosa, porque para llevar a cabo un proceso estratégico es clave; planificar, implementar y evaluar las estrategias (Robbins y Coulter, 1996), ya que, alcanzar el éxito depende de la capacidad gerencial para establecer y cumplir con las estrategias planteadas. Definir estrategias no es un proceso independiente, envuelve a toda la organización, las alianzas de varios proveedores de apoyo, del personal, de la competencia, de entidades gubernamentales, entidades financieras, de clientes y otros; ya que, en algún momento, con todas estas personas se necesita alineación y compartir información y criterios a fin de arribar a un plan dinámico y coherente que ofrezca un mínimo de garantías de éxito.

El proceso estratégico; comprende pensar creativamente a fin de alcanzar con éxito los objetivos y una ventaja competitiva sostenible en el tiempo a través del diseño creativo, flexible, lógico, integral de guías de acción que puedan ser implantadas y evaluadas de manera eficiente; no sería un proceso estratégico exitoso si las estrategias implantadas no son rentables y generan beneficios para la organización.

Se trata, en definitiva, de llevar a cabo un objetivo estratégico e involucrar todos los esfuerzos y recursos en el logro de estos objetivos, donde se comprometan los intereses personales y organizacionales, ya que, la elaboración de la estrategia tiene lugar mediante un proceso de toma de decisiones de la alta gerencia, que se

traduce en la expresión de acciones concretas para alcanzar la misión y visión. Actualmente, las organizaciones están en conocimiento que deben orientarse hacia el cliente, los trabajadores, las instituciones y otros, para aprovechar las oportunidades, y en este punto es donde la gerencia y las estrategias formuladas se entrelazan en una visión compartida del futuro corporativo y de las mejoras continuas personales individuales de los empleados.

De acuerdo a lo expuesto; desarrollar un proceso estratégico, es esencial para el éxito organizacional al momento de decidir alcanzar objetivos a través de cursos acción estratégicos; sin embargo, los enfoques modernos de gestión permiten ir más allá al momento de pensar estratégicamente, pues colocan al alcance métodos que permiten formular estrategias de acuerdo a las necesidades que se presentan en las empresas y los factores que las integran como punto de partida para definir los elementos claves que deben ser considerados para llegar hacia donde se quiere ir, sin perder el horizonte. Por consiguiente, el enfoque estratégico está referido a tener una gerencia basada en la determinación, diseño y aplicación de estrategias.

Ahora bien, además del proceso de gerencia estratégica, existen diversos enfoques para la determinación de estrategias como lo son el Balance Scorecard, y el Total Performance Scorecard (TPS), entre otros. Por ejemplo, Empresas *Laisor* nace con la fusión de la empresa *Laitex* y *Sortex* con el objetivo de incursionar en nuevos segmentos del mercado. Es decir, se fusionaron dos empresas con nómina, cultura y estrategias diferentes y en virtud de ello se decidió la aplicación del *Balance Scorecard* (BSC). Durante la construcción del mismo se logró definir la estrategia y comunicarla a los empleados, preparándolos para la puesta en marcha del BSC; logrando un *feedback* sobre la estrategia y logrando resultados positivos (<http://bsc.ve.tripod.com/foro/id3.html>).

Así mismo, Kaplan (<http://www.joseacontreras.net/>), afirma que de acuerdo con un reciente estudio realizado en Estados Unidos por Bain & Co, el Balanced Scorecard, está siendo utilizado o se encuentra en proceso de implementación por el 60% de las compañías de mayor envergadura. Son diversas las empresas que han desarrollado e implementado la metodología del BSC; entre ellos, Mobil Oil Corporation USA; quienes tras evaluar la efectividad de la gerencia financiera frente a una demanda de gasolina estancada, decidieron aplicar el BSC para alcanzar las metas de corto y largo plazo. Como punto de partida para llevar a cabo este enfoque, Mobil se planteó diversas interrogantes entre las cuales destaca: ¿Cuáles son los elementos claves que garantizan el éxito de la organización?. La construcción de un programa de compensación variable fue la respuesta a una de diversas interrogantes planteadas. Este programa consiste en gratificar y recompensar monetariamente los esfuerzos realizados por los trabajadores con respecto a las metas de la organización. Pues, con una gerencia ejecutiva comprometida con el BSC, los empleados estarían motivados a trabajar en un ambiente donde el norte estratégico era compartido por todos. Dos años después de la implementación del BSC en Mobil, ésta se posicionó en el primer lugar entre todas las principales competidoras de la industria (<http://bsc.ve.tripod.com/foro/id3.html>).

Organizaciones como Petróleos Mexicanos (PEMEX), Empresas Polar, Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), Shell, Unibanco (Brasil), Movistar, Molinos Nacionales C.A, Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela (CANTV), y otros, son ejemplo del éxito alcanzado por la puesta en marcha de modernas herramientas de gestión. Un caso especial es Empresas Polar, que a través de la herramienta de integración y gerencia del conglomerado y apoyados en una plataforma inteligente diseñada por SAP, basado en el producto *Strategic Enterprise Management* (SAP SEM, aplicaciones certificadas por *BSC Collaborative. Inc.*), que es un sistema operativo enfocado en el Balance Scorecard (BSC), logró complementar el manejo estratégico de las decisiones, siendo la primera compañía en

el mundo y, por ende, en Venezuela, que implanta la funcionalidad *Management Cockpit*, parte esencial del módulo *Corporate Performance Monitor* de SAP SEM (<http://www.sap.com/andeanarib/ecosystem/customers/pdf/Polar.pdf>).

Los enfoques antes mencionados buscan alcanzar las metas a través de la planificación de cursos de acción, considerando objetivos factibles; el ambiente organizacional tanto interno como externo; proyecciones históricas de la empresa; las perspectivas corporativas; de clientes, procesos productivos y financieros y la calidad y la gestión por competencias; es decir, cada enfoque tiene un punto de partida diferente. Cada enfoque estratégico tiene una visualización de qué tomar en cuenta al momento de desarrollar estrategias; pero dentro del mismo contexto (las organizaciones, las necesidades de enfrentar nuevos retos, establecimiento de metas y cumplirlas a cabalidad), y al profundizar en los diferentes enfoques, de alguna u otra manera consideran aspectos organizacionales como las metas básicas de la organización, los objetivos, el capital humano, la reflexión, el pensamiento creativo y ambiciones personales.

En el caso del, Total Performance Scorecard (TPS), éste es uno de los enfoques más modernos, ya que, involucra conceptos que van más allá de lo predecible (misión, visión, normas, políticas y otros), considera la calidad, el aprendizaje y la gestión por competencia. El TPS como herramienta de gerencia estratégica; representa una perspectiva mucho mas sistémica para el desarrollo de estrategias.

El Total Performance Scorecard (TPS) (Rampersad, 2004:10), es una metodología diseñada para definir estrategias a través de “un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuos, graduales y rutinarios, basados en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas” que permite definir estrategias tomando la organización como un todo, y tiene como punto de

partida la ambición personal buscando el desempeño laboral exitoso que se traduce en éxito y rentabilidad para las organizaciones.

La metodología TPS, se diferencia de otros enfoques estratégicos, porque, considera que las organizaciones necesitan un cambio de acuerdo al dinamismo económico y basado en esta premisa, identifica los actores claves del proceso estratégico que es el capital humano comprometiendo a los mismos, con los objetivos y metas de la organización, en relación con las ambiciones personales propias de cada empleado y, en ese sentido, a través de los principios que lo rigen como lo son: la satisfacción del cliente, objetivos personales y corporativos consecuentes, pasión y disfrute:, comportamiento ético basado en hechos, orientación a procesos y la mejora, el desarrollo y el aprendizaje perdurables (Ordaz y Surga, 2008), desarrolla una metodología (en este punto de la vida del hombre) científica, integral, dinámica y holística capaz de definir estrategias de “adentro hacia fuera” (Rampersad, 2004:9).

El TPS, se basa en la visión que cada uno tiene de su futuro, y en la visión compartida del futuro corporativo. Comprende El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), la Gestión de Calidad (GC), la Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Cinco grandes aspectos que traen consigo un complejo proceso continuo de mejora, aprendizaje y desarrollo (Rampersad, 2004). Esta herramienta de gestión estratégica integradora de quienes llevan a cabo las estrategias y la organización; busca crear un ambiente de trabajo positivo donde los trabajadores se sientan comprometidos con los cursos de acción.

Según El Diario Tal Cual, (Alemán y Maza, 2008), gracias a un acuerdo firmado entre la consultora Venezolana *Transition Management Consultants* (TMC) y la compañía internacional TPS Internacional, la primera empresa en recibir asesoría luego de este acuerdo acerca del cuadro de mando integral personal y corporativo fue

Corinprinca, una compañía de seguridad y protección integral que posee 360 empleados.

Rampersad (El Universal 2/12/2004):

Estima que nuestro país, como muchos otros de la región, "necesita cambios profundos en la manera de hacer negocios y obtener resultados en la economía global"... Acota que uno de los principales errores que cometen las empresas es "querer mantener la competitividad con base en viejas prácticas"... Recomienda entonces que las mayores inversiones se conduzcan al mejoramiento de las condiciones del trabajador, para que éste se sienta cómodo en un área de trabajo que cubra todas sus expectativas.

Generalmente, obtener resultados óptimos se considera como la realización de cuantiosas inversiones que generan rentabilidad en las empresas. Sin embargo, se ha determinado que no solo de esta manera se obtiene valor en las organizaciones, ya que, gerenciar estratégicamente requiere de herramientas, que llevadas a cabo de manera correcta, genera una ventaja sostenible en el tiempo; estas herramientas son aplicables en todos los aspectos y niveles de vida del hombre tanto como en lo laboral, así como en las organizaciones empresariales y sus diversos ámbitos de acción desde las grandes empresas hasta fundaciones, colegios, instituciones públicas o privadas.

En este sentido, es importante considerar la aplicación de los enfoques estratégicos en las empresas de los diferentes sectores económicos. Como por ejemplo el sector servicios, que engloba aquellas empresas que no producen un bien material de forma directa, sino servicios para satisfacer las necesidades de la población e incluye subsectores como, transporte, cultura, educación, servicios básicos, entre otros; y, pueden ser públicos o privados. Un servicio público es aquel conjunto de prestaciones reservadas al Estado para satisfacer necesidades colectivas y

pueden ser prestados de forma directa por la administración pública o indirecta por empresas públicas o privadas (http://es.wikipedia.org/wiki/sector_publico).

Estas empresas tienen como finalidad satisfacer las necesidades públicas y se caracterizan por no perseguir principalmente el lucro, deben funcionar de manera permanente en pro de la ciudadanía, bajo la contraloría del Estado y funcionar minuciosamente según los criterios gerenciales; los servicios públicos domiciliarios son, entre otros, agua, luz y gas doméstico. En Venezuela, la prestación de servicios públicos como los mencionados anteriormente se encuentra bajo competencia del poder público nacional según la denominación del régimen general de los servicios públicos domiciliarios (Castellin, 2010).

En el país, el servicio público de gas doméstico estuvo bajo la distribución de organizaciones privadas como Vengas S.A., Permagas S.A., Tropigas S.A.C.A., Guayana Gas S.A., Domegas, Caracas Gas, Olagas, Gergas entre otras. Todas estas distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo (GLP) a domicilio, hasta el momento que el Estado venezolano decidió adquirir dos de las envasadoras de gas doméstico de mayor alcance de distribución en el país, en el marco de nacionalización de los servicios públicos, a través de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) para así garantizar la prestación del servicio de gas doméstico. Al respecto, Rafael Ramírez (<http://www.vtv.gov.ve/noticias-nacionales/8727>), titular del Ministerio para el Poder Popular de Energía y Petróleo; explicó que: “dentro de las siete nuevas filiales que se crearán dentro de la empresa petrolera, destaca PDVSA Gas Popular, la cual tendrá como finalidad impulsar la infraestructura gasífera en el territorio nacional”.

En tal sentido, Petróleos de Venezuela S.A. en el marco del nuevo modelo de producción y lineamientos del Estado venezolano adquiere en septiembre 2008 las empresas Vengas S.A. y Tropigas S.A.C.A, fusionándolas en:

Una compañía de servicio público suplidora de gas domiciliario. Alineada con la política socialista del Estado como una empresa estratégica, capaz de combinar competencias, habilidades y recursos para atender las necesidades de la población, proteger el medio ambiente y participar con las comunidades en la construcción colectiva” denominada PDVSA Gas Comunal S.A.

Esta acción formó parte de una estrategia del Ejecutivo Nacional, para tomar el control de la cadena de distribución de gas e incorporar al Poder Comunal en esta actividad (<http://www.pdvsa.com/index.php>).

Específicamente en el estado Sucre, la fusión de las sucursales de las empresas Vengas S.A. y Tropigas S.A.C.A, distribuidoras de GLP existentes en el Estado, consolidan la nueva empresa actualmente denominada Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná (PDV Comunal S.A) (empresa objeto de estudio), con la concentración de todas las operaciones de llenado y distribución en una sola empresa. Es a raíz de esta fusión cuando comienzan a visualizarse una serie de eventos adversos para la nueva sociedad, ya que, al quedar las actividades operativas de producción y distribución de gas concentradas en una sola planta de llenado (antigua Vengas S.A); quedó inoperante la planta Tropigas S.A.C.A, lo que trajo como consecuencia que en las instalaciones de la antigua Vengas S.A se asumiera la satisfacción de la demanda del consumo de Gas Licuado de Petróleo (GLP) de los municipios (Cruz Salmerón Acosta, Mejias, Montes, Raúl Leoni, Rivero y Sucre) del estado Sucre. Así mismo, disminuyó la capacidad de respuesta para la demanda del servicio; generando atrasos en la entrega de pedidos y acumulación de solicitudes hasta por diez mil clientes en espera, creando zozobra y malestar general en la población. También, a nivel laboral, se creó un clima de desconfianza, debido a los constantes cambios en el tren ejecutivo de la nueva empresa PDV Comunal S.A que, a su vez, no lograba consolidar soluciones concretas a la problemática, ya que, con cada cambio de directivos, ocurrían cambios de directrices, esto sin contar el desconocimiento de la empresa en general, por parte de los nuevos directivos.

De igual forma, el cambio abrupto de empresa privada a empresa pública y los consecuentes cambios administrativos que esto conllevó, son situaciones que hasta ahora PDV Comunal S.A no ha logrado superar, por lo que, pudiera presumirse que existe excesiva burocracia en los trámites para la adquisición de equipos, repuestos, materiales y servicios necesarios para la realización de las operaciones cotidianas de la empresa, en la satisfacción de las necesidades de la colectividad. No obstante, en la búsqueda de soluciones a esta problemática, fue necesario que la empresa actuara de manera agresiva, a fin de lograr estabilizar, de alguna manera, el caos creado por la fusión de las empresas antes mencionadas sin las previsiones pertinentes y los recursos requeridos.

Entre las medidas tomadas por PDV Comunal S.A, para solucionar los problemas presentes se encuentran: la apertura de un segundo turno de llenado en planta con la subsiguiente contratación del personal necesario para tal efecto; a fin de equilibrar la producción en función de la demanda; la adquisición de nuevas unidades de distribución y reemplazo de la flota dañada con la respectiva contratación de la tripulación correspondiente; acceder por parte de la nueva empresa a algunas demandas a nivel laboral, como pago de horas extras, pago de la comida para la tripulación foránea y otros compromisos contractuales que, de alguna manera, se habían descuidado, como: uniformes, medicinas, entre otros. Todas estas medidas se aplicaron para lograr así mayor eficiencia en prestación diaria del servicio, aunque las mismas fueron de un alto costo y no estaban presupuestadas.

Ahora bien, según la Revista Visión Gas Comunal (2010), PDV Comunal S.A sucursal Cumaná, con el propósito de consolidar la participación de las comunidades en la distribución de GLP basados en la estrategia de transferir poder a las comunidades, avanza en la construcción de una red socialista de distribución que permitirá optimizar el servicio a través de la creación de Centros de Acopio, bajo la figura de Empresas de Propiedad Comunal (EPC); que no es más que la

administración del servicio de gas en general, por parte de la comunidad organizada cambiando así la cadena de distribución del producto, desde los centros de acopio hasta los hogares. La organización de los consejos comunales para la constitución de las EPC, está sujeta a un conjunto de aspectos legales, técnicos y sociales que de no ser llevados a cabo y gestionados eficientemente descalificarán el proyecto de la red socialista de distribución de gas doméstico y afectarán las actividades operativas de llenado de PDV Comunal, sucursal Cumaná, ya que ésta debe abastecerlas del producto.

Un ejemplo es, la puesta en marcha de este programa en Cumanacoa, municipio Montes, con el objetivo de contribuir a la mejora y eficiencia del servicio de gas, generar oferta de empleo, y fomentar el desarrollo sustentable en la zona. No obstante, la puesta en marcha de la EPC Cumanacoa no ha cumplido a cabalidad con la normativa para el desarrollo eficiente de este tipo de empresas (aspectos legales, técnicos y sociales) establecidos por el Ministerio para el Poder Popular de Energía y Petróleo, lo que se traduce en un obstáculo a los nuevos retos emprendidos por PDV Comunal S.A, ya que, debido al incumplimiento en la normativa para el desarrollo eficiente de las EPC, esta experiencia ha sido descalificadora para este nuevo reto que emprende PDV Comunal S.A; por consiguiente, la Empresa debe asumir un mayor trabajo, al tener que abastecer la demanda de las EPC, la demanda propia y la demanda insatisfecha del EPC. Sin embargo, esta situación no debe ser motivo para no continuar con esta iniciativa de seguir con el desarrollo del programa, como lineamiento emanado de una instancia superior y por supuesto, bajo la búsqueda de soluciones al problema de suministro y distribución de GLP del estado Sucre.

En función a lo anteriormente expuesto, se puede deducir que PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná hasta el momento, para hacer frente a los cambios que vive y dar respuesta satisfactoria a los usuarios del servicio que presta, así como alcanzar con éxito sus objetivos, misión y visión no ha diseñado estrategias que le permiten

alcanzar el éxito y, por tanto, su permanencia en el mercado. No obstante, pareciera que por las acciones tomadas para atacar los problemas antes planteados, esta empresa está implantando estrategias emergentes de forma empírica sin tomar en cuenta el impacto económico y social que éstas puedan tener para la empresa, así como las consecuencias que se puedan generar a largo plazo, como por ejemplo un caos gerencial, usuarios descontentos, caída de las utilidades, insatisfacción de los empleados, entre otras. Por lo que, considerando lo antes planteado nace la siguiente interrogante ¿Qué estrategias son requeridas por la Empresa PDV Comunal S.A sucursal Cumaná, basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard?

Así mismo, surgieron otras interrogantes:

¿Cuál es el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) requerido para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

¿Cuál es el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

¿Cómo lograr una adecuada gestión de calidad en la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

¿Cómo lograr una adecuada Gestión por Competencia en la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

¿Cuál es el ciclo de aprendizaje adecuado para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General

Definir estrategias para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná (PDV Comunal), basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS).

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) requerido para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.
- Determinar el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.
- Analizar los elementos involucrados en la Gestión de Calidad para La Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, Sucursal Cumaná.
- Analizar los elementos involucrados en la Gestión por Competencias para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.
- Identificar el ciclo de aprendizaje adecuado para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.
- Describir el Total Performance Scorecard requerido para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.

1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

Desde el inicio de las sociedades, el hombre como ser integral ha buscado mejorar, desarrollando nuevas líneas de acción para satisfacer sus necesidades. Es por ello, que en la actualidad las organizaciones empresariales día a día deben buscar la mejor manera de orientarse hacia las personas como razón de ser y ente integrador de las mismas; establecer mecanismos que permitan identificar las necesidades humanas y desarrollar estrategias necesarias del hombre y para el hombre, ya que, los revolucionarios cambios en el ámbito, político, económico y social, han afectado internamente a las organizaciones y al individuo, colocándolos en una posición de enfrentar en la medida de lo posible estos nuevos retos, acorralando el capital humano en la cotidianidad dentro del ámbito personal y laboral; hasta el punto de generar una rutina de vida dejando a un lado las ambiciones personales propias.

La Empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, está integrada por un número considerable de trabajadores que día a día se enfrenta a un conjunto de emociones, ambiciones, motivaciones, deseos, retos, intereses que de no ser tomados en cuenta pueden trascender de lo personal a lo laboral, pudiendo llegar a afectar la gerencia de la organización e impedir el logro de los objetivos. En ese sentido, es necesario considerar acciones, generar propuestas y desarrollar un cambio profundo, integral y sostenible en el tiempo; considerando todos aquellos factores que pueden afectar a la empresa, enmarcadas dentro de las nuevas líneas estratégicas de la organización en estudio.

El definir estrategias para la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard es el motivo que justifica la investigación, ya que, abordar al hombre y el desarrollo de sus conocimientos, destrezas y habilidades como factor motivador para alcanzar el éxito en las organizaciones es fundamental al determinar estrategias que contribuyan con el

desarrollo integral y aprendizaje continuo del trabajador en una visión compartida con la organización para alcanzar las metas trazadas.

Desarrollar una investigación en la búsqueda de estrategias, reviste gran importancia para PDV Comunal S.A, ya que, definir el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), la Gestión de Calidad (GC), la Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb, a través de una herramienta de gestión innovadora e integradora, le permitirá gerenciar el cambio y estar en conocimiento pleno de sus recursos y bondades, así como, del personal calificado con que cuenta, comprometiéndolos con la visión empresarial. Esto le generará nuevos mecanismos para disminuir el tiempo de respuesta a los usuarios del servicio de gas doméstico, gerenciar la calidad del servicio, contar con capital humano disponible y verdaderamente comprometido para enfrentar los retos venideros. Así mismo, la investigación representa un aporte de nuevas aplicaciones de los enfoques estratégicos en la gerencia de las organizaciones, específicamente de las empresas de servicio público.

1.2 Marco Metodológico

Los aspectos metodológicos de la investigación, según Méndez (2006), son aquellos métodos, técnicas e instrumentos utilizados para alcanzar los objetivos, es decir, son elementos de apoyo, que representan el “cómo se realiza un estudio para responder al problema planteado” (Arias: 2006,110).

En tal sentido, el marco metodológico de la presente investigación comprende: el nivel de la investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas de recolección, organización, análisis e interpretación de la información y sistematización de variables.

1.2.1 El Nivel de la Investigación

El nivel de la investigación se refiere “al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (Arias, 2006:23) y, se clasifica según sus niveles, en: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

- La investigación exploratoria: es aquella que se lleva a cabo sobre un objeto poco estudiado (Arias 2006).
- La investigación descriptiva: de acuerdo Mendez (2006) y Arias (2006), representa la manera en la que se caracteriza el comportamiento del fenómeno o situación de estudio, basado en la asociación entre variables.
- La investigación correlacional: es aquella que se realiza para determinar la relación entre dos o más variables de estudio (Arias 2006).
- La investigación explicativa, “se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa – efecto” (Arias, 2006:26).

Por consiguiente, esta investigación es descriptiva, ya que, se desarrolló a través de la sistematización del objeto de estudio, mediante la utilización de la metodología Total Performance Scorecard, la cual permitió definir estrategias para la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná.

1.2.2 Diseño de la Investigación

Según Arias (2006:26) el diseño de una investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” y se clasifica en documental, de campo y experimental, de acuerdo al origen de los datos.

- La investigación documental: es aquella investigación basada en el uso de fuentes documentales.
- La investigación o de campo: según Arias (2006:31) consiste en:

La recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

- La investigación experimental: es un proceso de investigación a que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones a fin de observar su comportamiento. Es una relación de causa y efecto entre variables (Arias, 2006).

En tal sentido, esta investigación se consideró de campo, porque hubo contacto directo de la investigadora con trabajadores de la empresa Poder de Distribución Comunal S.A, sucursal Cumaná, a fin de recolectar información, que organizada, analizada e interpretada, permitió definir estrategias basadas en el Total Performance Scorecard.

1.2.3 Población y Muestra

La población se refiere al conjunto de elementos que será objeto de estudio y sobre los cuales se enfocan las conclusiones de la investigación (Arias 2006), y los cuales pueden ser estudiados en forma conjunta o seleccionada, es decir a través de una muestra; que no es más que “el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población” (Arias, 2006:83).

En tal sentido, la población considerada en esta investigación está formada por ciento noventa y ocho (198) trabajadores de la empresa Poder de Distribución Comunal S.A, sucursal Cumaná y la muestra, seleccionada mediante la aplicación del muestreo intencional, que a juicio de Arias (2006:84) es “un procedimiento que permite elegir arbitrariamente los elementos sin juicio ni criterio establecido”, está representada por el personal directivo, administrativo y operativo de la empresa, conformado de la siguiente manera: Gerente de división regional (1), Gerente de oficinas (1), Gerente de plantas (1), Supervisor de servicios (1), Supervisor de estanteros (1), Jefe de planta (1), Capataces de planta (3), Supervisor de gas a granel (1), Supervisor de higiene y seguridad (1), Técnico de gas a domicilio (1), Técnico de gas residencial y granel (1), Coordinadoras de la oficina receptora (5), Oficinistas en planta (5), Cajero (1), Analistas administrativas (2). Es decir, la muestra está constituida por un total de 26 trabajadores, los cuales se consideran como informantes claves para la realización de la investigación.

1.2.4 Técnicas de Recolección, Organización, Análisis e Interpretación de la Información

Las técnicas de recolección, organización, análisis e interpretación de la información; se refieren a todos aquellos instrumentos, medios de trabajo y métodos utilizados en la construcción de la investigación a realizar y van a estar determinados por el diseño y nivel de la investigación (Arias, 2006).

Según (Méndez, 2006:248), las técnicas de recolección se refieren, a “hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información”. Así mismo, Méndez (2006), señala que las técnicas de recolección, en función del diseño y nivel

de la investigación llevada a cabo, son la observación, el cuestionario, la entrevistas, sondeos y encuestas.

En esta investigación se usó la encuesta escrita, que a juicio de Arias (2006:69) representa un “recurso, dispositivo o formato, que se utiliza para obtener registrar o almacenar información”; y el instrumento para la recolección de la información fue el cuestionario, que es un “formato en papel contentivo de una serie de preguntas”.

La información obtenida es el recurso o materia prima; mediante la cual se basa el resultado de la investigación; sin embargo, para llegar a ello ésta debe ser procesada, analizada e interpretada para la emisión de conclusiones coherentes en la emisión de los resultados de la información. Según Arias (2006), en este punto se clasifica, registra, tabula y codifica la información, a través de técnicas lógicas o estadísticas, y se interpretan los datos. Por lo tanto, las técnicas de procesamiento y análisis de la información de esta investigación fueron a través de la construcción de una base de datos, elaboración de tablas mediante programas computarizados, y los mismos se interpretaron a través de la estadística descriptiva

1.2.5 Sistematización de Variables

Sistematizar las variables es un proceso mediante el cual “se transforma una variable en términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (Arias, 2006:63). Las variables pueden ser independientes y dependientes. Las variables dependientes, son aquellas que se modifican por la variable independiente, y ésta se refiere a las causas que generan dichos cambios (Arias 2006). En relación a esta investigación, las variables intervinientes son:

- Variable dependiente: estrategias
- Variable independiente: Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Integral Corporativo, la Gestión de Calidad, el Ciclo de Aprendizaje de Kol, la Gestión por Competencia en la empresa Poder de Distribución Comunal S.A, sucursal Cumaná.

Cuadro 1 Sistema de Variables.

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES
Estrategias	El Cuadro de Mando Integral Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Misión corporativa. • Visión corporativa. • Valores esenciales • Los factores críticos de éxito corporativo (FCE). • Objetivos corporativos. • Medidas de actuación corporativas. • Metas corporativas. • Acciones de mejoras corporativas.
	El Cuadro de Mando Integral Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Misión personal. • Misión personal. • Papeles claves. • Factores críticos de éxito. • Objetivos Personales. • Medidas de actuación. • Metas Personales. • Acciones de mejora.
	La Gestión por Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y destrezas. • Competencias y conocimiento. • Grado de instrucción personal. • Experiencia laboral. • Grado de conocimientos especiales. • Valores y principios. • Actitudes y normas. • Motivación.
	La Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad. • Optimización de los procesos de negocio. • Innovación • Nivel de satisfacción del cliente. • El nivel de mejora de las acciones, habilidades, actitud, el desarrollo individual, éxito y bienestar personal.
	El Ciclo de Aprendizaje de Kolb	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje. • Experiencia concreta y activa • Observación reflexiva • Conceptualización abstracta y experimentación activa

Fuente: Autora, 2011.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIAS

2.1 Definición de Estrategias.

La estrategia, desde la perspectiva gerencial asume un rol de suma importancia, ya que, a través de ellas se logra demarcar el camino a seguir para alcanzar los objetivos corporativos. Definir estrategias para las organizaciones significa planificar un futuro basado en el conocimiento de factores claves que contribuirán a que la empresa alcance una ventaja competitiva y posicionarse en un determinado mercado.

Para Mintzberg y otros (2010:121) “el administrador es un artesano y la estrategia es su barro”, y así crear una organización exitosa. El término estrategia proviene del vocablo griego (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ) *stratos* que es igual a ejército y *agein* que significa conductor; términos originarios de las artes militares antiguas. La estrategia, es contextualizada en diferentes campos de acción como por ejemplo, en el ajedrez, el *marketing*, la enseñanza y las ciencias administrativas (<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>). Para los griegos, la estrategia era vista como la planificación para destruir a los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos, y Sócrates (Ramos, 2008:11), la concebía “como hacer planes y mover recursos para alcanzar objetivos”. Así mismo, Ramos (2008), expresa que desde sus inicios hasta la mitad del siglo XX, el tema de la estrategia ha logrado una posición relevante en los planteamientos sobre la gestión de las empresas con Alfred Chandler, continuó en 1965 con Igor Ansoff y llegó a un alto nivel con Michael Porter en las décadas de los ochenta y noventa.

La estrategia según Chandler (Mintzberg y otros, 2010:2), es definida como “el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esta metas.

Koontz (<http://www.virtual.unal.edu.com>), se refiere a la estrategia como:

Programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Para Igor Ansoff (<http://www.virtual.unal.edu.com>), la estrategia es “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”.

Para Mintzberg y Quinn (1993:3), la estrategia es “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”, basado en el curso que ha llevado la empresa “lo que ha hecho y lo que realmente hacer” al pasar el tiempo, es decir, el diseño de patrones en base a experiencias pasadas y proyectadas al futuro.

En síntesis, de acuerdo a los planteamientos anteriores, la estrategia es el resultado de enlazar las metas básicas de una empresa, su visión y misión, tomando en cuenta aquellas acciones que se han llevado en la empresa a lo largo de su vida y marcar el camino hacia el futuro

Sin embargo, otros autores como Thompson y Strickland (2004), plantean la estrategia en un concepto más amplio y moderno, en relación a las necesidades y los

nuevos retos que enfrenta la gerencia en las organizaciones. Es la esencia de la estrategia en sí, una ideología capaz de adaptarse a las situaciones presentes y futuras.

La estrategia de una organización tiene que ver con cómo hacer realidad la visión estratégica de la administración de la empresa; representa el plan de acción para llevar a la compañía a una posición de negocios atractiva y para lograr una ventaja competitiva sustentable (Thompson y Strickland, 2004:50).

De acuerdo con Hofer (1985:4), “toda organización tiene una estrategia”. Es decir, la estrategia es el equilibrio entre la organización y su entorno, por lo que este concepto debe permanecer claro para la alta gerencia de la administración, ya que, es una herramienta que permite a las organizaciones hacer frente a los cambios en la medida, que sean al mismo tiempo efectivas y eficientes durante el tiempo; mientras esté relacionada con aspectos como los objetivos, metas, políticas, normas y valores.

Aun cuando existen diversas opiniones respecto al término “estrategia”, todas ellas convergen en el punto de que éste es el camino para alcanzar aquello que se desea; en este sentido, Francés (2006:22) hace referencia a la estrategia como “la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre”, y explica que cuando se conoce plenamente cómo alcanzar aquellas metas trazadas no se requiere de la estrategia. Por su parte, Mintzberg y Quinn (1993) y Francés (2006), señalan que existen cinco perspectivas para comprender mejor el término, las cuales denominan como las cinco P de la estrategia.

- La estrategia como plan: según Mintzberg y Quinn (1993:14), se entiende la estrategia como “una especie de curso de acción conscientemente, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica” y, Francés (2006:22) expresa, que es “un conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas, y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado”. Desde estos puntos de vista; la

estrategia, es definida como todas aquellas acciones previamente planificadas encaminadas a alcanzar objetivos organizacionales.

Mintzberg y Quinn (1993), caracterizan a la estrategia en dos maneras: 1) se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán como plan y 2) se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Mientras que Francés (2006), señala que en esta perspectiva se define la estrategia de forma restringida.

- La estrategia como pauta de acción: de esta manera la estrategia es vista en un sentido específico, “como una maniobra” (Mintzberg y Quinn, 1993:14), y, generalmente en el campo de la administración estratégica es vista de esta manera, ya que, se busca alcanzar una ventaja competitiva. La estrategia como pauta de acción o *ploy*, según Francés (2006:22) se define “forma específica propuesta para superar a un oponente o competidor.”
- La estrategia como patrón: para Mintzberg y Quinn (1993), no es suficiente definir la estrategia como un plan, porque el comportamiento que ha desarrollado la organización a través de su desempeño, también es su estrategia. Así mismo, Mintzberg y Quinn (1993:15), expresan que “la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional o como no lo es”. De esta manera, la estrategia como patrón según Francés (2006:22), se refiere como “regularidades en el comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas”.
- La estrategia como posición: la posición se refiere al lugar que se ocupa en un momento determinado y, generalmente para las organizaciones está dado según el entorno en el cual están inmersas; es decir, la estrategia es el medio a través del cual la empresa interactúa con su medio ambiente externo. Así es definida la

estrategia como “la forma de ubicar a la organización en el entorno” (Minzberg y Quinn, 1993). Representa una condición mediadora entre la organización y su entorno.

- La estrategia como perspectiva: de esta manera la estrategia: es vista como la forma particular, inherente a la organización, de percibir el mundo. “La estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo” (Francés, 2006:22). Para Minzberg y Quinn (1993:20), “la estrategia es compartida”, ya que, en esta “P”, la estrategia es descrita como la esencia de la organización que la hace diferente a las demás, y es en este punto donde convergen aspectos como el capital humano, la tecnología, la misión y la visión, la calidad, la cultura, los valores, las normas y políticas de la organización que define la estrategia. Por ejemplo, la empresa Toyota, empresas Polar o la Universidad de Oriente, todas ellas comparadas con sus análogas; hacen referencia a la estrategia de una organización.

Las perspectivas de la estrategia antes señaladas hacen referencia a la contextualización del término, es decir, la manera en qué es utilizado el mismo en los diferentes escenarios que se puedan ubicar una organización; de alguna forma u otra estas cinco perspectivas están inmersas en la gerencia de las organizaciones.

2.2 Los Componentes de la Estrategia

Según Hofer (1985:26), la estrategia es “el patrón fundamental de las aplicaciones presentes y proyectadas de recursos y de las interacciones ambientales, que indica cómo va a alcanzar la organización sus objetivos”. Partiendo de esta definición existen cuatro componentes de la estrategia, los cuales son:

- **Ámbito:** es decir, la amplitud de las inter-acciones actuales y proyectadas de la compañía con su ambiente. Este componente se denomina a veces el dominio de la organización.
- **Aplicación de recursos:** es decir, el nivel de patrones presentes y pasados de aplicación de recursos y destrezas de la organización, que le ayudan a alcanzar sus metas y objetivos.
- **Ventajas competitivas:** la posición especial que se labra una compañía frente a sus competidores en virtud de su patrón de aplicación de recursos y de sus decisiones sobre ámbito.
- **Sinergia:** significa los efectos conjuntos que se buscan con la aplicación de los recursos de la organización y sus decisiones sobre el ámbito.

2.3 Perspectivas de la Estrategia

Las perspectivas de la estrategia se refieren al enfoque que se le va dar a los objetivos que constituyen la misma; según Kaplan y Norton (Francés: 2006), las perspectivas de la estrategia son cuatro, a saber:

- **La perspectiva de los accionistas:** representa el punto de vista de quienes ejercen los derechos de propiedad sobre la empresa.
- **La perspectiva de los clientes:** representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios.

- La perspectiva de los procesos internos: representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar actividades productivas.

En otras palabras, los objetivos para llevar a cabo las estrategias planteadas; deben ir orientados hacia los dueños de la empresa, las instituciones gubernamentales, entidades financieras, clientes, vecinos, comunidades, medio ambiente, proveedores, capital humano, la infraestructura tecnológica y de información y otros. Es decir, todos aquellos elementos tanto internos como externos y, que sean factores del entorno organizacional necesarios para desarrollar estrategias en función a la naturaleza de la organización, ya que, no en todas las empresas son válidas las cuatro perspectivas, son éstas las que ayudan a mantener presentes estos elementos a lo largo del proceso estratégico.

2.4 Valor e Importancia de las Estrategias

Hofer (1985:6) plantea:

¿Vale la pena? Es decir, ¿producen algunas estrategias mejores resultados que otras? Y si es así, ¿es posible identificar las mejoras mediante enfoques formales y analíticos de la planificación? Y al fin y al cabo son muchos los factores del éxito: superioridad de recursos, buenos productos o servicios, una administración innovadora, la suerte, y demás.

Hofer (1985) explica, que es a través de un conjunto de casos la manera en que definir estrategias ha alcanzado resultados de desempeño y marcado la diferencia significativamente entre una organización y otra, en aspectos como la rentabilidad,

ventas y valorización de activos; y mucho más aun crecimiento personal a nivel de la alta gerencia. Así mismo, Hofer (1985:11), afirma que “es la calidad de la estrategia organizacional lo que determina el desempeño, y no el proceso por el cual se formule la estrategia”.

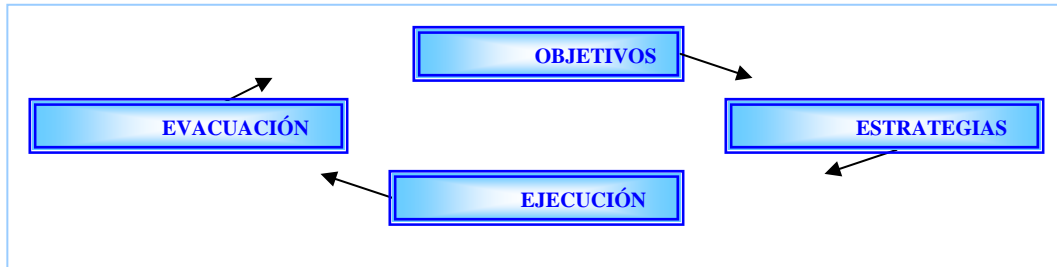
Según Mintzberg y Quinn (1993), toda empresa cuenta con una estrategia, aún cuando los responsables de su conducción lo ignoran, o no tienen claro lo que es una estrategia gerencial o trabajar basándose en la creación o implementación de estrategias para el logro de los objetivos, porque las estrategias permiten que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede comprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino, considerando que las estrategias se basan en dos perspectivas: una perspectiva relacionada con lo que la organización pretende hacer y; la otra en lo que finalmente la organización hace (Ordaz y Surga, 2008).

2.5 El Ciclo de la Estrategia

Para Francés (2006), definir estrategias es parte de un proceso cíclico de planteamiento de objetivos, definición de estrategias, ejecución y evaluación denominada ciclo estratégico informal y se caracteriza por su temporalidad; pues, no se ajusta a lapsos prefijados (ver Figura N° 1).

Este ciclo informal lo puede aplicar un individuo en sus asuntos personales o el dueño de una empresa pequeña en su negocio y no tiene que ajustarse a lapsos prefijados, es un proceso intuitivo (Ordaz y Surga, 2008).

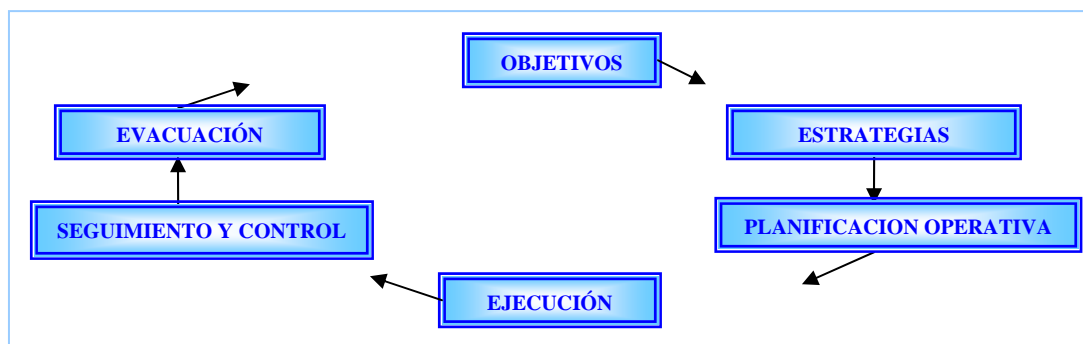
Figura N° 1. Ciclo Estratégico Intuitivo



Fuente: Francés, 2006. Pág. 28

También se encuentra, el ciclo estratégico formal, que se inicia con la definición de objetivos y estrategias en forma explícita y escrita, seguido de un proceso de planificación; posteriormente, la fase de seguimiento y control de la ejecución; tal como se observa en la Figura N° 2.

Figura N° 2. Ciclo Estratégico Formal



Fuente: Francés, 2006. Pág. 28

2.6 Tipos de Estrategias

Las estrategias, proporcionan el camino, sin embargo, ¿cuál es el camino a donde se desea llegar? Para ello existen diversos tipos de estrategias, que según Porter (Francés, 2006), son las estrategias genéricas y competitivas.

- Las estrategias genéricas: Francés (2006:106), señala que estas estrategias “se refieren a las modalidades estables que se fijan los negocios para competir” a su vez, se subdividen en: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

–Estrategia de liderazgo en costos: está orientada a reducir el costo total de la producción, se requiere del conocimiento detallado de las actividades de la cadena de valor para así lograr identificar en cuáles de ellas alcanzar las ventajas en costos a través del impulso de elementos que inciden en la cadena de valor como el aprendizaje, políticas de la empresa, políticas gubernamentales, integración organizacional y otros. Dicha estrategia busca “incrementar el precio que el comprador está dispuesto a pagar por un producto” (Francés, 2006:146), este tipo de estrategias se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable (Ordaz y Sarga, 2008).

–Estrategia de diferenciación: una estrategia de diferenciación está orientada a incrementar el valor de la producción, se plantea cuando se introducen en los productos o servicios atributos (precio, calidad, prestigio, garantía y otros) distintas a los de la competencia. La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efectos de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos

deseados. En la implantación de este tipo de estrategias debe existir control de costos a lo largo de la cadena de valor.

–Enfoque o alta segmentación: esta estrategia se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria. Las empresas orientadas a estrategias de enfoque buscan descubrir y atacar mercados a los cuales puedan servir eficientemente, utilizando una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de diferenciación (Ordaz y Surga, 2008).

En fin, las estrategias genéricas se basan en marcar una diferencia importante en el mercado con respecto a la competencia. Enfocándose en el producto o servicio ofrecido desde la producción hasta la post-venta, logrando así una posición sostenida en el mercado.

- Las estrategias competitivas: para Francés (2006:106) estas estrategias “consisten en cursos de acción que puede seguir la empresa ante situaciones coyunturales y puede referirse a la corporación como un todo o a una unidad de negocios en particular” y, se subdividen en: de disuasión, ofensivas, defensivas, de corporación.

–Estrategias de disuasión: son aquellas que tienen como fin evitar los conflictos directos con los competidores, es decir, buscan su crecimiento independientemente, sin afectar de manera directa o sin intención directa, a la competencia. Se puede dar a través de campañas publicitarias agresivas, aumento de la producción o fortalecimiento de su estructura financiera.

–Ofensivas: son aquellas que están destinadas a eliminar o debilitar a los competidores, por ejemplo, ofrecer productos similares al del competidor con

algún atributo adicional, buscar mercados no atendidos por estos, adquirir control sobre los canales de distribución, entre otros.

- Defensivas: son aquellas que nacen como respuesta a ataques de los competidores a la empresa, como por ejemplo, la reducción de precios por parte del competidor para atraer clientes.
- De cooperación o alianzas: mediante la cual varias empresas combinan esfuerzos para competir en forma más eficiente y eficaz.

Con respecto a las estrategias competitivas de Porter, Francés (2006:135), señala que las mismas, “son útiles de aplicar para competir en situaciones específicas, por determinados mercados y territorios, dentro de un horizonte de corto a mediano plazo”.

Otra clasificación de estrategias es la planteada por Fred David (2008), quien señala que las estrategias pueden clasificarse en: estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas.

- Estrategia de integración: permite la obtención de control de los factores relacionados directamente a su alrededor, ésta puede ser de tres tipos:
 - Integración hacia adelante: cuando la organización busca apoderarse o tener control hacia quienes provee, es decir de distribuidores o detallistas.
 - Integración hacia atrás: cuando la organización busca apoderarse o tener control de sus proveedores, de materiales o servicios que necesite la misma.
 - Integración horizontal: cuando la organización busca apoderarse o tener control de la competencia, es decir de las empresas del mismo mercado.

- Las estrategias de desarrollo: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.
 - Penetración en el mercado: pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.
 - El desarrollo del mercado: para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.
 - El desarrollo del producto: las estrategias para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios.

- Las estrategias de diversificación: es aquella estrategia de expansión que tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados. Existen tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.
 - La diversificación concéntrica: consiste en la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados.
 - La diversificación horizontal: consiste en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales
 - La diversificación en conglomerado: es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

- Las estrategias defensivas: además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las empresas pueden recurrir a la estrategia defensivas que se dividen en: de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.
 - La empresa de riesgo compartido: se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. Las estrategias sólo pueden considerarse defensivas, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.
 - El encogimiento: ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades.
 - Desinversión: la desinversión implica vender una división o parte de una organización.
 - Liquidación: implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

2.7 La Toma de Decisiones Estratégica

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de la empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles o impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia (Minzberg y Quinn, 1993:7).

Estas decisiones determinan el campo de operatividad de la empresa y a través de ellas se logra llevar a cabo la eficiencia y efectividad de la organización.

Para David (1994), la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo en beneficio para el éxito organizacional, requiere de reflexiones sobre cambios para agregar valor a la empresa, incluyen

establecer los negocios que debe abandonar; la forma para asignar recursos; la entrada a nuevos mercados geográficos; y otras. Así mismo, David (1994:47), expresa que “la administración o gerencia estratégica, es un enfoque a la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa”.

El enfoque de la toma de decisiones por medio de técnicas de gerencia estratégica, no es garantía para el éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectiva, ya que, requiere por parte de la alta gerencia juicios y preferencias subjetivas; para así, no perder competitividad y rentabilidad, la organización debe permanecer lo más objetivo posible para la toma de decisiones (David, 1994).

2.8 Enfoques Estratégicos en la Gerencia de las Organizaciones

Un aspecto particularmente relevante en la gerencia de las organizaciones, es el momento de intentar diseñar respuestas pertinentes y oportunas para el futuro, al enfrentarse a nuevas y cada día más complejas situaciones empresariales, en donde se entrelazan problemas técnicos, estructurales y humanos. En este sentido, Infante y otros (http://www.innred.net/iber/Eventos/1998/C98_07.htm), señalan que:

Esta situación determinó, para los sistemas directivos, la necesidad de modificar sus concepciones en la búsqueda de un nuevo enfoque de sistema adaptado a las características del entorno — complejidad, dinamismo, incertidumbre—, lo que favoreció el surgimiento de lo que se ha dado en llamar sistemas avanzados de dirección, con enfoques, métodos y técnicas apropiadas para trabajar en las nuevas y complejas condiciones.

Es pues, éste el vínculo con los enfoques estratégicos y la gerencia de las organizaciones, y se definen éstos como “el modelo que les permite a las organizaciones desarrollar los caminos de acción y las acciones en sí que le facilitarán

el logro de los objetivos organizacionales” (Ordaz y Surga, 2008:33). Es decir, los enfoques estratégicos están referidos a la determinación, diseño y aplicación de estrategias a través de diferentes modelos tales como: gerencia estratégica, el enfoque prospectivo, el balance scorecard y el Total Performance Scorecard.

- Gerencia estratégica. Es la relación de conocimientos para formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permitan a la organización el logro eficiente de los objetivos organizacionales.

Para David (Labrador, 2011), se puede definir la gerencia estratégica como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos.

La gerencia estratégica incluye los elementos de la administración tradicional, pero concede más importancia a seis elementos fundamentales, los cuales son: la visión de la organización, la actuación prospectiva, la capacidad de definir la dirección, el compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo, el enfoque del personal como el recurso más valioso y la definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo (<http://www.monografias.com/trabajos63>). Igualmente, permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación estratégica hacen posible que una organización desarrolle estrategias.

Según Labrador (2011), la gerencia estratégica ofrece diversos beneficios, entre ellos:

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
 - Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
 - Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
 - Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
 - Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
 - Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.
 - La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
- Enfoque prospectivos. La prospectiva (*foresight*) es una de las herramientas más utilizadas para tratar de vislumbrar el futuro. Consiste en reunir las opiniones de diferentes personas con el fin de identificar diferentes tendencias que se proyectan en el área de análisis; es, por tanto, una herramienta que permite, en función de la situación actual, tomar las decisiones necesarias para diseñar el futuro más favorable para los intereses de las organizaciones en el marco de la planificación estratégica (<http://docs.hipatia.net/prospe/>).

Esta herramienta constituye un conjunto de técnicas destinadas al establecimiento de prioridades de largo plazo, teniendo en cuenta los aspectos científicos, tecnológicos, sociales y económicos involucrados. El proceso no pretende predecir el futuro, sino crear una visión consensuada del medio y largo plazo, para identificar las líneas de que deben seguirse si se quiere estar mejor preparado para afrontar los acontecimientos que se produzcan.

Según Sallenave (<http://www.monografias.com/trabajos11/shtml>), en este enfoque el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado y, la estrategia puede concebirse independientemente del pasado. Mintzberg y Quinn (1993) expresan la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas que se proyectan hacia el futuro.

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planificación y a la toma de decisiones, ya que, identifica peligros y oportunidades de determinadas acciones futuras, además que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Entre los propósitos importantes de éste enfoque cabe mencionar los siguientes.

- Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- Proporcionar impulsos para la acción.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

- Balance Scorecard (BSC). Fue originalmente desarrollado, por el Robert Kaplan y David Norton (<http://www.gestiopolis.com>), como un sistema de evaluación del desempeño empresarial; este enfoque estratégico busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

Según Norton y Kaplan (1996), esta herramienta de gestión se puede definir como:

Una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Para Norton y Kaplan (1996), el Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), es una forma integrada, balanceada y estratégica a través de la cual es posible ver el negocio como un todo y suministrar la dirección futura de la organización que le permitirá convertir la visión en acción; se basa en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

La consideración de estas perspectivas dentro del BSC, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. El Balance Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa; de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos, a su vez, serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes y finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje organizacional

es la plataforma donde reposa todo el sistema y se definen los objetivos planteados para esta perspectiva (Ordaz y Surga 2008).

- El Total Performance Scorecard (TPS). Es el modelo estratégico más moderno presentado por el Dr. Hubert Rampersad (2004); y tiene como propósito principal desarrollar estrategias para el logro de los objetivos organizacionales, tomando en cuenta el capital humano como factor fundamental para alcanzar el éxito organizacional integral. Se enfoca la mejora, el desarrollo y el aprendizaje continuo y rutinario para que así la organización permanezca en constante cambio. Este modelo se considera un estilo de vida pues, su aplicabilidad es muy amplia; por lo tanto, puede ser desarrollado en organizaciones de cualquier naturaleza, en cualquier ámbito social, políticas o económicas y a nivel personal o laboral.

El Total Performance Scorecard (TPS) (Rampersad:2004), es un enfoque gerencial, integral e innovador, considerado como un concepto holístico de adentro hacia afuera; y Rampersad (2004:10) lo define como “un proceso sistémico de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuo, gradual y rutinario, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas”.

Ahora bien, por ser el Total Performance Scorecard el enfoque estratégico, eje central de este estudio, el mismo será detallado en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO III

EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)

3.1 Definición del Total Performance Scorecard (TPS)

Las organizaciones deben adaptarse a los diferentes escenarios a los que se enfrentan sembrando el cambio sostenido y continuo, basado en la adaptación de sus procedimientos, políticas, normas, tecnologías y diferentes procesos al ambiente interno y externo, de tal manera que las acciones que se lleven a cabo sean determinantes para alcanzar los objetivos, permanecer en el mercado y así, ser empresas exitosas. Por lo que, el Total Performance Scorecard (TPS), nace como una metodología que predica el cambio verdadero y sostenido, basado en la valorización del recurso humano respecto aquellas decisiones estratégicas que se lleven a cabo para enfrentar los nuevos retos en la gerencia de las organizaciones.

El Total Performance Scorecard (TPS), es uno de los enfoques estratégicos más modernos en lo que respecta a la definición de estrategias gerenciales, debido a que, considera en la formulación de las mismas a la organización como un todo. Comprende el Cuadro de Mando Integral Corporativo, el Cuadro de Mando Integral Personal, la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb; todas estos elementos bajo las perspectivas de los accionistas, proveedores, comunidad, clientes, factor humano, competencias personales, entre otras. Todo ello tomando en cuenta que la mejora corporativa es un proceso de cambio integral, donde el aprendizaje creativo basado en una visión estratégica además de nuevos valores y normas, es aquello que hace la diferencia entre una organización exitosa y otra.

El Dr. Rampersad Hubert, bajo la premisa de que las organizaciones deben ser

proactivas frente a los cambios y éstas deben estar comprometidas con el aprendizaje y las ambiciones personales de cada empleado y, para que este cambio no sea superficial desarrolló este nuevo enfoque, donde “la mejora, el desarrollo y el aprendizaje se tratan de procesos éticos y cíclicos, donde el desarrollo de las competencias personales y corporativas, así como su involucración más interna, se esfuerzan entre si” (Rampersad, 2004:xix). Ciertamente, este enfoque busca el cambio corporativo, pero, el motor de arranque es el compromiso colectivo e individual fomentados a través del aprendizaje; por lo que Rampersad introdujo un nuevo concepto holístico y sistémico llamado Total Performance Scorecard (TPS).

Para Rampersad (2004:10), el TPS se define como “un proceso sistémico de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuo, gradual y rutinario, basados en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas” (ver Figura N° 3). Es un planteamiento “de adentro hacia fuera” donde el individuo es capaz de hacer una nueva valoración de sí mismo y determinar sus capacidades, habilidades y conocimientos para crear una actitud o “forma de vida” ajustada a las acciones organizacionales.

Figura N° 3. Definición del Total Performance Scorecard

TPS = PROCESO CONTINUO [<DE MEJORA> + <DESARROLLO> + <APRENDIZAJE>]

Fuente: Rampersad, Hubert. 2004. Pág. 10.

3.2 Objetivo del Total Performance Scorecard

Según Rampersad (2004:15), el objetivo fundamental del TPS “radica en el máximo compromiso y dedicación por parte de todos aquellos implicados, así como

la estimulación del aprendizaje individual, aprendizaje en equipo y la creatividad”. En otras palabras, esta metodología busca integrar al factor humano en los procesos estratégicos que desarrolle la organización para así, garantizar el éxito del logro de las metas organizacionales a través del compromiso del empleado con sus objetivos personales específicos y colectivos, fomentando una cultura empresarial basada en nuevos valores, normas y políticas, estimulando el aprendizaje y la creatividad.

3.3 Principios del Total Performance Scorecard

Rampersad (2004), señala que el TPS se fundamenta en los siguientes principios:

- Basarse en la satisfacción del cliente: orientarse al cliente es el primer principio y hace referencia con las perspectivas que predica de esta metodología; donde el cliente, es parte esencial del desarrollo de los cuadros de mando integral personal y corporativo. Este principio se basa en reconocer las necesidades potenciales de los clientes y el por qué prefieren a la organización a fin de adelantarse a sus requerimientos antes que se transformen en una queja.
- Objetivos personales y corporativos consecuentes: este principio busca integrar los cuadros de mando personal y corporativo, coordinar acciones y comunicarlos a la organización, a fin de crear una visión compartida; siendo la actuación de los gerentes fundamental para la motivación y animación hacia el aprendizaje continuo.
- Pasión y disfrute: la pasión, el disfrute, la motivación, el compromiso, la inspiración y el entusiasmo forman parte del ambiente corporativo, ya que, el factor humano está abierto al cambio, generando un clímax organizacional de

confianza en el aprendizaje a través de la valorización del trabajo en equipo y estimulación del espíritu emprendedor.

- Comportamiento ético basado en hechos: este principio busca el establecimiento de la cultura organizacional en donde la ética profesional de todo su personal sea la más elevada, permitiendo que se use como guía para la visión corporativa compartida y el cumplimiento de las responsabilidades sociales de la misma.
- Orientación a procesos: los procesos se guían basándose en medidas de actuación en donde la mejora, el desarrollo y el aprendizaje se entienden como un proceso gradual y continuo que permite medir la efectividad de los procesos de negocios.
- Hay que fijar la atención en la mejora, el desarrollo y el aprendizaje perdurables: con este principio se busca crear un ambiente de trabajo en donde la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje, basándose en el ciclo de Deming o ciclo de PEVO, se conviertan en parte de la vida diaria de todo el personal, de manera tal, que pueda establecerse como una forma de vida. A través de la formulación de los Cuadros de Mando Integral Personal y Corporativo, en la organización se puede obtener bienestar personal, éxito social y conseguir ventajas competitivas.

3.4 Características del Total Performance Scorecard

Dentro de las características del Total Performance Scorecard, se pueden mencionar que (Rampersad, 2004:9):

- Considera la misión y la visión personal como punto de partida, puesto que a medida que las personas se conozcan en sí misma, trabajarán con mayor entusiasmo, permitiendo alinear la ambición de los empleados con la ambición organizacional. Tiene como punto de inicio la identidad personal.

- La mejora, el desarrollo y el aprendizaje son las tres potencias fundamentales detrás de este concepto holístico.
- Comprende elementos tales, como: Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y Ciclo de Aprendizaje de Kolb.
- Permite el desarrollo personal de los trabajadores de la organización y la optimización de sus capacidades y explotación de las mismas, asociando el desarrollo personal con el organizativo.
- Mediante la motivación se busca la estimulación del desarrollo continuo del trabajo en equipo en todos los miembros de la organización.

3.5 Ventajas del Total Performance Scorecard

Según Rampersad (2004), las ventajas del TPS son:

- Su implementación puede enriquecer el control de gestión de cualquier tipo de organización tanto pública como privada.
- Traduce la estrategia de la organización en un conjunto de indicadores que informan el seguimiento de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- Comunica la visión de la empresa a todos los niveles de la organización.

- Permite alinear los objetivos de cada empleado con los de la organización de manera de crear un sistema de comunicación, motivación y formación entre los mismos.
- Integra el proceso de planificación y presupuesto con la estrategia planificada.
- Permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación.
- Involucra el aprendizaje, desarrollo y mejora como punto de partida.
- Se usa para generar las condiciones necesarias para llevar a cabo un cambio organizacional efectivo.
- Es útil para todas las personas que quieran mejorar, desarrollar e implementar cambios entre ellos.

3.6 Elementos del Total Performance Scorecard

Según Rampersad (2004), el TPS consta de los siguientes elementos: Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), Gestión de Calidad (GC), Gestión por Competencia (GC) y Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

3.6.1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

El CMIP se basa en la mejora continua de las habilidades y el comportamiento individual del factor humano y esta orientado a su bienestar personal y éxito social; se fundamenta en la autogestión, *coachig* y el auto desarrollo.

Este cuadro de mando es el paso inicial y más importante en el proceso de mejora, desarrollo y aprendizaje, ya que, permite romper paradigmas, mejorar el comportamiento personal y construir el futuro, haciéndose más creativo estimulando de tal forma la motivación, creatividad y el entusiasmo dirigido hacia el desarrollo continuo de la mejora personal y organizacional para el alcance de los objetivos propuestos.

Rampersad (2004), señala que el CMIP se compone de la misión y visión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora. Los tres primeros componentes (misión y visión personales y los papeles claves) representan la ambición personal. Este instrumento es un apunte personal sobre cada uno planteado para estimular el desarrollo interior.

La misión personal se refiere a la filosofía y objetivos de vida del individuo en la búsqueda de la identidad es, el autoconocimiento. La visión personal describe hacia dónde se quiere ir, los valores y principios que rigen la vida y lo que se desea lograr. La formulación de éstas, se orienta a la mejora del aprendizaje y de la actitud. Los papeles claves, están relacionados con el cómo se quieren llevar a cabo todos los aspectos de la vida, es la actitud que se debe tomar para poner en práctica la visión y misión personal planteada. Para formular la ambición personal se debe reflexionar sobre el ser y aquello que se desea emprender. La ambición personal es como una constitución sobre lo que apoya la vida y el comportamiento del individuo.

Los factores críticos del éxito personal, se refieren a los factores que marcan la diferencia entre los individuos; es decir, que condiciona el éxito personal y cuál es la misión, visión y los papeles clave, los cuales son importantes para alcanzar los objetivos personales. Los factores críticos de éxito personales se derivan de la misión y visión personales y de los papeles claves.

Los objetivos personales, describen el resultado que se pretende alcanzar para poder llevar a cabo la misión personal, éstos se derivan de los puntos fuertes y débiles que poseen las personas. Cada factor crítico de éxito personal está unido a los objetivos personales, que, a su vez, se relacionan con una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Los objetivos personales describen un resultado personal deseado que se quiere alcanzar para cumplir con la visión personal. Los objetivos personales surgen o se derivan de la auto evolución de los puntos fuertes y débiles y se derivan de los factores críticos de éxito personal. Entre estos puntos fuertes o débiles están la aptitud, el talento, la habilidad, la inteligencia, el estar orientado a la consecución de metas, la perseverancia, el autocontrol, la salud, la integridad, la creatividad, la tolerancia, el entusiasmo, la situación en el hogar, en el trabajo, etc. (Ordaz y Surga, 2008).

Las medidas de actuación personal, son aquellas que ayudan a valorar el funcionamiento personal en relación con los factores críticos del éxito y los objetivos. Entre estos objetivos deberían incluirse, por ejemplo; crear y mantener una familia, ser útil, disfrutar de una buena salud física y mental, estabilidad económica, disfrutar de las cosas de la vida, ser apreciado por los demás, tener buenos amigos, tener más tiempo libre. Las medidas de actuación hacen que los objetivos personales se puedan medir. Una medida de actuación es un punto de medida con el que se pueden evaluar los pensamientos y obras. Tanto las medidas de actuación como las metas necesitan obedecer a los siguientes criterios:

- Ser específica: se deberían formular de forma específica de manera que tengan influencia en el comportamiento.
- Deberían poderse medir: se deben formular de tal forma que puedan medir el objetivo.
- Ser alcanzables: deben ser realistas, realizables, factibles y accesibles
- Estar orientadas a los resultados.
- Estar limitados por el tiempo.

Las metas personales representan el valor cuantitativo de las medidas de actuación personal, ya que, indican el valor que se deberían obtener, por ello se ejecutan simultáneamente. Es decir, son los fines óptimos que se propone el personal de una organización individualmente, basados en la visión, misión y objetivos personales, y que pueden ser realizados mediante la ejecución eficiente de las medidas de acción propuestas personalmente.

Las acciones de mejora personal, son estrategias que se utilizan para llevar a cabo la visión, misión y objetivos personales para mejorar las competencias de actuaciones de cada individuo. Este paso se realiza para poder llevar a cabo la visión y misión personal y los objetivos, incluye igualmente la mejora continua de las competencias, habilidades, comportamientos, y actividades de cada persona y están orientadas al bienestar personal y éxito social.

El CMIP permite que las personas se desarrollen de manera integral a través del autoconocimiento. Es un proceso de mejora individual enfocado en las reflexiones propias y el compromiso de cada persona en cambiar para mejorar personal y profesionalmente.

3.6.1.1 Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

Según Rampersad (2004), en la formulación del CMIP, se utiliza el autoconocimiento, para desarrollar la motivación y el compromiso, poniendo por escrito nuestra visión y misión personales o papeles claves y los objetivos se mejoran las habilidades para aprender y se tendría mas éxito. En este punto se deberían preguntar quiénes somos, hacia dónde vamos o con que propósito se está aquí. La formulación de este instrumento personal consta de seis pasos:

- Formulación de las ambiciones personales: es el inicio del CMIP, parte del reconocimiento de la persona de su misión y visión personal; y de aquellas acciones que debe tomar para lograrlo; se construye a través de la reflexión de si misma sobre su personalidad y sus valores. Es un proceso de equilibrio y automotivación que se relaciona con la armonía, comprensión, autoconfianza, capacidades personales, a fin de poder descubrir y aumentar la eficiencia personal, lo que se traduce en un mejor desarrollo laboral y el uso pleno de sus habilidades.
- Equilibrar la ambición y el comportamiento personal: es un proceso en busca de la mejora personal y cambio verdadero, es conocer si la ambición personal refleja el deseo de actuar de forma ética y la forma cómo ésta influye en el comportamiento. Este proceso de equilibrio tiene que ver con la interacción de las aspiraciones, intenciones, propósitos, principios, normas éticas y valores personales, con la manera en cómo lo interpretan los demás, a fin de ser capaces de trabajar con más eficacia orientados hacia la mejora, desarrollo y el aprendizaje.
- Definir los factores críticos de éxito personales: la definición de estos factores se desprende de la misión y visión personales y papeles claves relacionados con las perspectivas financieras, interna, externa y del conocimiento y aprendizaje. Estos

factores son aquellos elementos de la ambición personal decisivos para el bienestar y éxito.

- **Formulación de los objetivos personales:** los objetivos personales describen un resultado personal deseado, y se relaciona con cada factor crítico de éxito personal y cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI). La misión y visión son metas a largo plazo y los objetivos lo son a corto plazo.
- **Definir las medidas de actuación personal y las metas:** es un punto de medida que hace que los objetivos personales se puedan medir dependiendo del grado de ambición; y están sujetas a los siguientes criterios: ser específica, de forma que pueda tener influencia en el comportamiento; tener capacidad de medir los objetivos; estar orientada a los resultados concretos; estar limitada por el tiempo, de tal forma que se pueda dar un seguimiento de la evolución a lo largo del tiempo.
- **Formular las acciones de mejora personal:** en este paso se deben determinar las acciones que ayudarán a llevar a cabo la misión y la visión personal y los objetivos. Incluye la mejora continua de las competencias, habilidades, comportamientos y actividades personales. Es decir, definir cómo se quiere mejorar y cambiar verdaderamente.

3.6.2 El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)

Es un instrumento que incluye la mejora continua y el control de los procesos de negocio y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa. Se traduce, en cuadros de mando por unidad de negocio, cuadros de mando de equipos y planes de actuación para cada empleado. En esta fase radica el desarrollo e implantación de la estrategia.

Según Kaplan y Norton (Rampersad, 2004:19) el CMIC, se define como “un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos, y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma”.

Para Rampersad (2004), los elementos del CMIC son la misión y visión corporativa y valores esenciales que, a su vez, conforman la ambición corporativa compartida, los factores críticos de éxito corporativo, objetivos corporativos, medidas de actuación corporativas, metas corporativas y acciones de mejoras corporativas; todas ellas enfocadas en cuatro perspectivas que son; financieras, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje.

La misión corporativa, es el planteamiento que contiene la identidad de la empresa e indica su razón de existir, ésta es una formulación de suma importancia, ya que, depende de ella el fomentar el sentido de unidad en el comportamiento de los empleados, fortalece sus ideas comunes y mejora la comunicación en la organización.

La visión corporativa, incluye los sueños más ambiciosos de la empresa, proporciona la visión compartida de una situación futura deseable y factible, así como el camino para alcanzarla. A través de la formulación de la visión se logra canalizar los actores activos del cambio, respecto a la creación de valor en la empresa. Los valores esenciales, son aquellos valores que determinan la forma de actuar de cada uno para llevar a cabo la visión y misión de la organización, basados en valores compartidos, donde los objetivos personales deben corresponder a los corporativos.

Los factor crítico de éxito corporativo (FCE), representan aquel aspecto en el que la organización ha de destacar para poder sobrevivir o un elemento que es de capital importancia para la empresa, estos se relacionan con las perspectivas del CMI

y forman parte de la visión corporativa. Los objetivos corporativos, por su parte, describen los resultados que se espera se alcancen en un intervalos de tiempo a corto plazo para poder llevar a cabo la visión a largo plazo. Estos objetivos están estrechamente relacionados con los factores críticos de éxito, medidas de actuación, las metas y las perspectivas del CMI y conllevan a un objetivo corporativo final.

Las medidas de actuación corporativas, son indicadores que miden el progreso de un objetivo estratégico, se consideran de gran importancia para la toma de decisiones, ya que, proporcionan a la dirección señales puntuales para su asesoramiento, basadas en medidas de los procesos de cambio y en la comparación de los resultados medidos según los estándares, permitiendo así que la ambición corporativa pueda ser cuantificable.

La meta corporativa, son objetivos cuantitativos de una medida de actuación. Es decir, aquellos resultados que desea obtener la organización y pueden ser medidos y controlables a través de los indicadores de actuación. Mientras que, las acciones de mejoras corporativas, son estrategias que se llevan a cabo para poner en marcha la visión, misión y objetivos corporativos y son aquellas acciones que contribuyen mejor a los factores críticos de éxito.

El CMIC o desarrollo estratégico corporativo, comienza con la formulación de la misión y la visión compartida, los factores críticos de éxito y los valores esenciales conforman el punto de partida del cuadro de mando; la misión y la visión corporativa reflejan el espíritu de la empresa e indican sus principales objetivos y proporcionan dirección a una organización y funcionan para crear un futuro corporativo común (Rampersad, 2004). La misión es para la empresa la esencia que la hace diferente a los demás y, la visión revela que actividades esenciales que dirigen a la empresa hacia el futuro deseado, mientras que, los valores esenciales guían positivamente el comportamiento en relación al trabajo. En este punto, los valores esenciales dan

sentido y continuidad a la empresa, por lo que, es necesario reconocer qué valores rescatar y qué acciones tomar para el progreso; en esta fase se siembra la cultura organizacional; de esta manera se formula la ambición compartida.

Luego, el paso a seguir es equilibrar la ambición compartida con la personal; que consiste en colocar en un mismo plano la ambición personal y la compartida, para estimular el disfrute, la participación y motivación, a manera de conseguir que concuerden los objetivos personales y los corporativos a través de la claridad y uniformidad de principios y valores corporativos. Seguidamente, definir los factores críticos del éxito corporativo; que son aspectos que están relacionados con las perspectivas del CMI; están solo presentes en la empresa y, por lo general, muestran la estrategia corporativa y determinan las ventajas competitivas. Algunos factores críticos de éxito, pueden ser: tener buena salud contable, un personal bien motivado, un agradable ambiente de trabajo, buen servicio de atención al cliente, entre otros.

Posteriormente, formular los objetivos corporativos; constituye el tercer paso a seguir, los objetivos estratégicos se definen de manera tal que puedan ser medidos y puedan influenciar en los directivos y empleados, de acuerdo a los siguientes criterios, que se puedan medir, que estén abiertos a influencias, que los puedan aceptar los diferentes grupos de personas que hay dentro de la empresa, que se sitúen en el mismo plano que la ambición corporativa y que formen parte de la cultura corporativa.

Definir las medidas de actuación corporativa y las metas y, priorizar las acciones de mejora corporativas son las fases finales. Las primeras, son medidas que permitirán evaluar el funcionamiento de un proceso, es decir, es el estándar que se utilizará para medir tanto la misión como los objetivos corporativos. Éstas se basan en lo que espera la gerencia, en las necesidades del cliente o en informes de rendimiento y deben estar orientadas bajo los siguientes criterios ser específicas,

deberían poderse medir, ser alcanzables, estar orientadas a los resultados, estar limitadas por el tiempo. Las segundas, son las acciones para la puesta en marcha de los objetivos estratégicos y, consisten en elegir las acciones de mejora que ayuden en mayor grado a los factores críticos de éxito, ya que, son opciones estratégicas indicadas para los ámbitos estratégicos, tácticos, operativos e individuales. Estas acciones se rigen por los siguientes criterios: deben ser específicas, apremiantes, sólidas y factibles, se deben implantar por etapas y ser controlables.

3.6.2.1 Gestión de Calidad (GC)

La metodología del TPS está fundamentada en la mejora continua, en tal sentido, el objetivo de mejora tanto personal como el corporativo son procesos de aprendizaje cíclicos que, una vez puestos en práctica, se debe seleccionar otra opción de mejora y así sucesivamente de manera rutinaria y continúa.

Según Rampersad (2006:12):

La gestión de calidad es una actuación disciplinada dentro de toda la empresa, en donde la idea principal es la mejora continua que permite alcanzar de un modo rutinario, sistemático y consistente, la identificación del problema, la determinación de su origen y la puesta en marcha de las actuaciones y la comprobación de la efectividad de las mismas así como los procesos de negocio.

Ahora bien, el concepto de la calidad total “es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas” (http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_calidad_total). Por lo que, la gestión de calidad pone todo el énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente. Además, es un conjunto de líneas maestras que dan forma a una empresa en mejora continua, basándose en el ciclo de Deming, que consiste en, localizar el problema y atacarlo de raíz, a través de cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar.

El ciclo de Deming o PDCA (*plan*: planificar, *do*: hacer, *check*: verificar y *act*: actuar) (http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming), también se denomina espiral de mejora continua o, ciclo de PEVO (planificar, ejecutar, verificar y optimizar), y según Rampersad (2004), este ciclo permite corregir errores, mejorar los errores y hacer las cosas bien en primera instancia. Éste se integra por las siguientes fases:

- Planificación: es un proceso de modernización e innovación de los procesos de mejora definidos. Es definir un plan de desarrollo de mejora.
- Ejecución: es la realización de cambios diseñados para resolver los problemas primero en una escala pequeña o experimental. Es poner a prueba para verificar si los cambios funcionan o no, es decir, es la puesta en práctica del plan de mejora a escala limitada.
- Verificación: significa medir los efectos del proceso, revisar los resultados de las acciones basados en las medidas de actuación, es decir, determinar los resultados de la ejecución del plan de mejora.
- Optimización: se traduce en implantar los buenos resultados del plan de mejora a gran escala, consiste en involucrar a otros departamentos y áreas de trabajo, a fin de expandir la mejora que ya se inició, a través de mecanismos de control de los esfuerzos alcanzados.

Según Marcano (Ordaz y Surga, 2008) para llevar a cabo este ciclo se disponen de una serie de herramientas para desarrollar esta tarea, como son las llamadas “herramientas de la Calidad”, y la mayoría se basa en técnicas estadísticas sencillas. Algunos ejemplos son: diagramas de causa-efecto, listas de verificación, diagramas de flujo, distribuciones de frecuencia e histogramas, gráficos de control. Dentro del contexto de un sistema de gestión de calidad, el PEVO es un ciclo dinámico que

puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de proceso como un todo.

El proceso de mejora continua a nivel personal busca mejorar las acciones, habilidades, actitud, el desarrollo individual, éxito y bienestar personal, que inicia desde la formulación del CMIP, hasta la puesta en práctica de las acciones que llevarán a lograr los objetivos estratégicos personales. Paralelamente, la mejora corporativa, se basa en el desarrollo y puesta en marcha de acciones que impliquen reconocer el cambio y la importancia de una visión y misión compartida como estrategia organizacional, base para la competitividad en el mercado.

Para Caballano (Maza y Rodríguez, 2008), la gestión de calidad persigue diversos objetivos, tales como: comerciales, económicos, técnicos y humanos; todos ellos con el fin de alcanzar la satisfacción del cliente, mejora de procesos, competitividad empresarial, y otros. Así mismo, se fundamenta en los siguientes principios: lograr la satisfacción del cliente, implicación y apoyo incondicional participación y cooperación personal, la mejora continua y la innovación, y la formación permanente.

3.6.2.2 Gestión por Competencia (GC)

De acuerdo Alles (2008:84), el término competencia se refiere a “características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Así mismo, Alles (2008), afirma que las competencias definidas en función de las estrategias organizacionales se clasifican en: competencias cardinales; aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización y competencias específicas, para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones.

Las competencias definen “las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con un *performance* superior; por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias así como las otras capacidades (conocimientos) que cada posición requiere: estudios formales, experiencia requerida, conocimientos especiales, etc” (Alles, 2008:84).

Ahora, la gestión por competencias, se basa en el desarrollo máximo de los empleados, así como en el uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas corporativas. Es decir, el desarrollo de un conjunto de habilidades relacionadas con el trabajo, experiencias, actitudes y normas, así como los valores, visiones y principios que están basados en la realización profesional de trabajo (Rampersad, 2004).

Según Santos 2008 (Maza y Rodríguez, 2008), la gestión por competencias aporta diversas ventajas, tales como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La evaluación del desempeño.
- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- Aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la responsabilidad da su auto desarrollo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

3.6.2.3 Ciclo de Aprendizaje de Kolb

Los modelos de aprendizaje se clasifican en aquellos que se fundamentan en las capacidades de la inteligencia y los que se basan en la experiencia de los sujetos; como tal el ciclo de aprendizaje de Kolb, basado en el hacer, reflexionar, abstraer y hacer. El conocimiento es adquirido al mostrar el sujeto un cambio en la conducta como mecanismo de adaptación (<http://www.monografias.com/trabajos19>).

Kolb (<http://www.monografias.com/trabajos66>), averiguó que un aprendizaje eficaz necesita de cuatro etapas: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa; además, explicó la manera en que el individuo recorre las cuatro etapas y prefiere alguna de ellas. Asimismo, Kolb definió cuatro estilos de aprendizaje y los denominó: convergente, divergente, asimilador y acomodador.

Los estilos de aprendizajes, se refieren a la manera como las personas reaccionan ante un conjunto de factores determinantes del entorno del aprendizaje, y se construye a través de percepciones, dimensiones cognitivas y afectivas. Esta teoría expuesta por Kolb (Maza y Rodríguez, 2008), explica como las personas aprenden por medio de los estilos de aprendizaje; la experiencia se aprende a través de las sensaciones y sentimientos, la reflexión a través de la observación, la conceptualización abstracta mediante el pensamiento y la experimentación se aprende por medio de la acción.

Según Kolb (<http://www.monografias.com/trabajos66>), los estilos de aprendizaje son:

- Convergente: es aquel modo de procesamiento de información donde las personas aprenden a través de la observación reflexiva y la experiencia activa.
- Divergente: este estilo contempla el aprendizaje a través de la experiencia y la observación abstracta.
- Asimilador: el individuo utiliza la observación reflexiva y la conceptualización como capacidad de aprendizaje.
- Acomodador: en este estilo predomina la experiencia técnica y la capacidad de experimentación.

De acuerdo Rampersad (2004), el ciclo de aprendizaje de Kolb consta de cuatro fases:

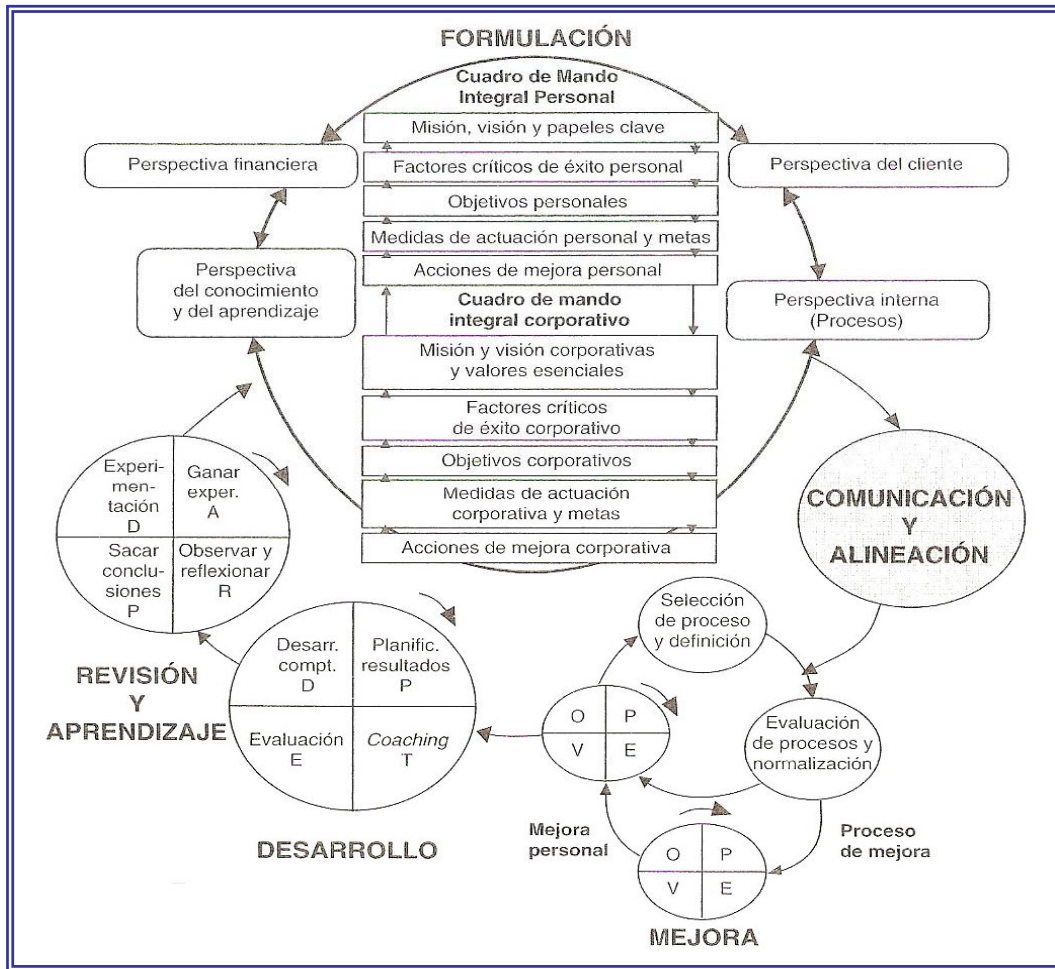
- Sacar ventaja de la experiencia.
- Observar la experiencia, reflexionar sobre ella y evaluarlas.
- Sacar conclusiones de la experiencia y convertir las impresiones obtenidas en normas de experiencia, conceptos, hipótesis, modelos y teorías, para ser capaces de obtener conclusiones de experiencia similares.
- Poner en práctica estas ideas con nuevos experimentos que, de nuevo generan experiencia y comportamientos nuevos.

La lógica de ciclo de aprendizaje de Kolb es lograr mejoras en la organización; pues, describe la manera en la que las personas aprenden a través del entorno ya que, refleja cómo se puede alcanzar la eficiencia en los objetivos trazados por la organización mediante la internalización de las acciones de cambio en los empleados por medio del aprendizaje continuo y rutinario. Para Rampersad (2004), el ciclo del aprendizaje de Kolb es un proceso de aprendizaje intuitivo donde se observan las fases anteriores del TPS y así, se transforma en cambios en los comportamientos de los individuos que generan condiciones para el éxito del cambio corporativo.

3.7 El ciclo del Total Performance Scorecard

El Total Performance Scorecard, “es un modelo holístico de interacción entre: la mejora, el desarrollo y aprendizaje” (Rampersad: 2004,36), y se compone de las siguientes fases; formulación, comunicación y alineación, mejora, desarrollo y revisión y aprendizaje (ver Figura N° 4).

Figura N° 4 El ciclo del Total Performance Scorecard



Fuente: Rampersad, 2004. Pág 37.

- **Formulación:** esta fase es el punto inicial del desarrollo del TPS. Comienza con la formulación de los cuadros de mando integral a nivel personal y corporativo para la creación de estrategias.

- **Comunicación y alineación:** es la etapa donde las estrategias están definidas y se coordinan los cuadros de mando personal y corporativo y se comparte la información con los diferentes niveles organizacionales. En esta fase es necesario un proceso de control de información a fin, de que el plan de actuación y las nuevas ideas de cambio sean entendidas correctamente por los empleados.

- **La mejora:** es la puesta en marcha de acciones de mejoras corporativas e individuales en busca del éxito personal y ventajas competitivas. Esta fase se caracteriza por ser un proceso de innovación continuo y rutinario, es decir, corregir errores hacerlo bien y conseguir nuevas experiencias para la elaboración de las tareas y procesos, implementar los cambios positivos y reiniciar reiteradamente el ciclo de mejora continua. Estas mejoras se relacionan con:
 - Mejora: se trata en definitiva, de hacer más simple y sencillo, rápido y eficiente los procesos de trabajo a fin de hacer las cosas bien y que el producto final sea de calidad total. Se orienta hacia la automatización, cambio e implementación de nuevos métodos y técnicas.
 - Innovación: se refiere a realizar lo que ya se hace de una mejor manera. Se basa en que la implantación de los cambios para mejorar sea moderna y contribuya con el logro eficaz de los objetivos. En esta fase se debe seleccionar y definir un proceso relacionado con las acciones para la mejora continua; normalizar y evaluar los procesos a través de la descripción, evaluación y normalización del proceso crítico; mejorar el proceso a través del ciclo de PEVO, mejorar al

personal por medio del aprendizaje según el ciclo de PEVO. Según Rampersad (2004:15):

Este proceso abarca la mejora de los procesos individuales y de negocio basado en el ciclo PEVO. El punto más importante radica en la mejora de las habilidades y el comportamiento de los individuos en relación con su actuación con la sociedad y la mejora de los procesos.

- Desarrollo: esta etapa se basa en el desarrollo personal y profesional del individuo mediante la adquisición de nuevos conocimientos y desarrollo de sus capacidades y habilidades orientadas al trabajo para alcanzar la eficacia. Este ciclo se compone de las siguientes fases:

–Planificación de resultados: es la etapa del desarrollo donde se determinan las medidas de actuación a fin de que éstas contribuyan con el desarrollo de sus competencias. Es decir, conjuntamente con la directiva se elabora un plan de actuación personal de acuerdo al perfil de competencias basadas en resultados obtenidos con garantía de que las mismas estén orientadas al logro de los objetivos estratégicos.

–*Coaching*: es la etapa de asesoramiento o control que ejecuta la alta gerencia, a fin de verificar el progreso del empleado. Consiste en evaluar los objetivos propuestos por el individuo con el propósito de poder ajustar su actuación. Es un proceso de evaluación, formación y desarrollo de habilidades así como de motivación del empleado.

–Evaluación: esta etapa es de carácter periódico, donde se verifican los resultados alcanzados y cómo se lograron; esta fase va más allá del asesoramiento, ya que, se espera una respuesta del grado en que los esfuerzos personales alcanzaron los objetivos.

–Desarrollo de competencias: consiste en contribuir con las aspiraciones, objetivos deseados y necesidades del empleado. Esta fase trata de promover el aprendizaje conciente e inconsciente a través de cursos, talleres, conferencias, cursos prácticos, por medio de diferentes técnicas; por ejemplo, un programa de aprendizaje progresivo.

Al respecto, Rampersad (2004:15) señala que:

El proceso trae consigo el desarrollo y la educación individual gradual mediante la adquisición de conocimiento. Se basa en la mejora de las actuaciones que están directamente relacionadas con las actividades diarias de cada individuo dentro de la empresa.

- Revisión y aprendizaje: es la etapa donde se determinan los resultados obtenidos y se documentan para la toma de decisiones. Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos formulados y se trata, de aprender de lo que se ha logrado, corregir errores e internalizar el conocimiento adquirido a través del aprendizaje de Kolb. Es decir, es un proceso de control continuo sobre el aprendizaje adquirido.

Respecto al aprendizaje, Rampersad (2004:15) expresa que: “este proceso trae consigo el hacer real e internalizar el conocimiento para cambiar el comportamiento. El aprendizaje es una transformación personal que depende del autoconocimiento y que, por consiguiente, trae como consecuencia un cambio en el colectivo”.

En fin, el Total Performance Scorecard es una herramienta de gestión integral, porque considera la mayoría de los factores internos y externos que influyen en el comportamiento o toma de decisiones de las organizaciones. Igualmente, es una herramienta innovadora, ya que, a diferencia de los enfoques estratégicos previos esta

metodología, se compromete con el cambio verdadero, considerando el aprendizaje y la calidad, como una de las variables que permite que el trabajador se involucre en la puesta en marcha de las decisiones estratégicas y, también, el TPS es una herramienta moderna, porque involucra elementos como el ciclo de aprendizaje de Kolb, que permite que el proceso de cambio estratégico se convierta en un proceso de aprendizaje continuo y rutinario; promete gestionar la confianza, autoevaluación, motivación, inclusión y compromiso por parte de los diferentes actores que integran las organizaciones para alcanzar el éxito eficaz y eficientemente.

CAPÍTULO IV
ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA PODER DE
DISTRIBUCIÓN VENEZUELA COMUNAL S.A, UBICADA EN
LA CIUDAD DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE, BASADAS EN EL
TOTAL PERFORMANCE SCORECARD

4.1 Aspectos Generales de la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná (PDV Comunal, sucursal Cumaná)

El origen de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, se remonta al año 1946 cuando llega a Venezuela, Beron Murphy para dedicarse al negocio de la construcción de casas y edificios en la zona oriental del país, luego se traslada a Caracas donde se convierte en socio de la Compañía Constructora Cima (Romero,2010).

Finalizando el año 1952, Murphy (Romero,2010), forma una empresa destinada a la distribución de Gas Licuado de Petróleo (GLP) asociado a George Spien, Kerth Octemvellen y Jorge Herrera para dar paso a la Compañía Venezolana de Gas, S.A, (Vengas S.A). El 2 de julio de 1953, año en que se legalizó la formación de la Compañía Venezolana de Gas, S.A, comenzó sus operaciones en el Tigre y fue en Ciudad Bolívar donde abrió su primera sucursal. Más tarde, comenzó a operar en Caracas, con asiento en Vista Alegre, en donde instala una pequeña oficina de llenado de bombonas con un pequeño compresor de vapor.

Vengas, comenzó a crecer aceleradamente y se une a Murphy Robert Millacalland, Calvin Lam y Gustavo Esquivar para formar el tren ejecutivo que dirigiría a Vengas por mucho tiempo. Para el año 1954, Vengas logra la participación de dos agentes concesionarios para la distribución de gas de Maracay y Barinas. La

próxima sucursal que abre la Organización Vengas, es la de San Juan de los Morros y así continuó instalando sucursales y estableciendo concesiones hasta cubrir todo el país.

La empresa Vengas, venía funcionando bajo el esquema de seis (6) compañías regionales, entre las que se mencionan: Vengas Caracas, S.A, con asiento en la ciudad de Caracas, Distrito Capital, administrando las zonas de la Guaira, Ocumare del Tuy, Barlovento, los Teques y Guarenas; Vengas del Centro, S.A., cuya sede se encuentra en Maracay, Estado Aragua, administrando las zonas de Valencia, Calabozo, Puerto Cabello, San Juan de los Morros, San Fernando de Apure, La Victoria, Tinaquillo y Mariara; Servicio Vengas, S.A, con asiento en Maracaibo, estado Zulia, atendiendo las zonas de San Cristóbal, El Vigía, Mérida, Valera y San Antonio; Vengas Occidente, S.A., con asiento en Barquisimeto, Estado Lara, atendido las zonas de Acarigua, Coro, Barinas, San Felipe y Punto Fijo; Vengas de Oriente, S.A., Zona Sur, con asiento en Puerto la Cruz, estado Anzoátegui, atendiendo las zonas de Ciudad Bolívar, Anaco, El Tigre, Valle de la Pascua y Ciudad Guayana y Vengas de Oriente, S.A., Zona Norte con asiento en Cumaná, estado Sucre, atendiendo las zonas de Carúpano, Maturín, Porlamar y Tucupita; todas ellas dependientes de Industrias Ventane, S.A., casa matriz con asiento en la ciudad de Caracas, Distrito Capital, que distribuyen Gas Licuado de Petróleo (GLP) en el ámbito de uso doméstico, residencial, industrial y comercial en el ámbito nacional.

Petróleos de Venezuela (PDVSA) suscribió el 3 de septiembre del año 2007 un acuerdo de adquisición de las empresas Vengas y Tropigas, dos de las más grandes envasadoras y distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo (GLP) del país. El 27 de noviembre del año 2007 el Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleos (MENPET), a través de PDVSA, logró la adquisición de las empresas Vengas y Tropigas. Con la compra de estas empresas que suman el 60% del mercado, lo que se traduce en 4 millones de usuarios aproximadamente, se constituye PDV GAS

COMUNAL S.A., empresa de servicio público con visión socialista al servicio del pueblo venezolano (<http://www.pdvsa.com/index.php>).

Esta filial incorpora el manejo de GLP con carácter social mediante proyectos que integran a las comunidades organizadas; igualmente fortalece los procesos de distribución tanto de gas metano como de GLP, con atención integral a los usuarios (as) para estar de la mano con el pueblo. Con estas características, PDVSA Gas Comunal es la empresa líder nacional en la distribución del gas a nivel doméstico y comercial aplicando estándares de excelencia en seguridad, precio y calidad para el fortalecimiento del desarrollo socialista y sustentable de la Nación.

Para octubre del año 2008, las empresas Vengas S.A. y TropiGas SACA, ubicadas en Cumaná fusionan sus operaciones, absorbiendo la planta de llenado de la ciudad, todas las operaciones de llenado y distribución que antes realizaba la empresa Tropigas en la avenida Carúpano, bajo la denominación PDVSA gas comunal como una filial de PDVSA. Posteriormente, para febrero de 2009, cambió su denominación a Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A. (PDV Comunal S.A).

Ahora bien, PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná es una compañía de servicio público suplidora de gas domiciliario, alineada con la política socialista del Estado como una empresa estratégica, capaz de combinar competencias, habilidades y recursos para atender las necesidades de la población, proteger el medio ambiente y participar con las comunidades en la construcción colectiva. Así mismo, promueve el desarrollo de proyectos basados en fuentes alternativas de energía y de proyectos que incentiven el desarrollo industrial y económico de las regiones.

La empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, se encuentra ubicada en la Avenida Universidad, sector Los Molinos, Cumaná, parroquia Ayacucho, municipio Sucre, estado Sucre, ofreciendo un producto de primera necesidad a la comunidad

sucrense a través de un sistema de distribución y comercialización de Gas Licuado de Petróleo (GLP.) (Doméstico, residencial, comercial e industrial).

Cabe destacar que, la empresa Poder de Distribución de Venezuela Comunal, sucursal Cumaná se rige por las políticas, normas y lineamientos emanados de la Empresa matriz PDVSA Gas Comunal; que actualmente se encuentra en un proceso de definición de la misión y visión corporativa. Sin embargo, según la página Web de Petroleos de Venezuela (PDVSA) la misión de PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná es:

Una compañía de servicio público suplidora de gas domiciliario. Alineada con la política socialista del Estado como una empresa estratégica, capaz de combinar competencias, habilidades y recursos para atender las necesidades de la población, proteger el medio ambiente y participar con las comunidades en la construcción colectiva. Promueve el desarrollo de proyectos basados en fuentes alternativas de energía y de proyectos que incentiven el desarrollo industrial y económico de las regiones (<http://www.pdvsa.com/index.php>).

Así mismo, se puede mencionar que la Empresa se rige por los siguientes objetivos y principios organizacionales (Romero, 2010):

- Garantizar el suministro de GLP y Gas Metano en forma oportuna, confiable y segura a las comunidades.
- Reforzar la infraestructura actual de GLP y gas doméstico.
- Implementar Modelo Producción Socialista (Comunidades Organizadas).
- Posicionar la imagen de PDV Comunal como empresa socialista de suministro.

- Apalancar el desarrollo socio – económico endógeno del país.
- Incorporar a las comunidades organizadas en la cadena de suministro de GLP y gas metano.
- Controlar las facturas de venta que se realizan.
- Distribuir y comercializar gas licuado de petróleo (GLP) a través de la prestación de un servicio de atención al cliente, ofreciendo el producto en condiciones óptimas de seguridad. Suministrándoles asesoría técnica en el manejo de los cilindros e instalaciones para el resguardo de su integridad personal.
- Mantener la calidad y eficiencia del producto en condiciones de confiabilidad, oportunidad y excelencia en atención al cliente.
- Llevar el control de la materia prima (gas licuado de petróleo) a través de un mínimo y un máximo de inventario.
- Controlar los equipos y accesorios a través de mantenimiento preventivo para garantizar el buen funcionamiento de los mismos.
- Conservar la competitividad a través de la actualización e implementación de equipos y maquinarias sofisticadas.
- Entre los principios que rigen a la empresa PDV Comunal S.A sucursal Cumaná, se pueden mencionar (<http://www.pdvsa.com/index.php>):

- Abastecimiento energético: fortalecimiento de la seguridad energética; promoción del uso eficiente de la canasta energética y, consolidación de la integración regional.
- Política gasífera: incremento de la productividad, eficacia, coordinación y complementariedad de la gestión estatal.
- Universalización de los servicios de gas domiciliario: aumento de cobertura con criterio de sostenibilidad; mejoramiento de la calidad de los servicios prestados y; fortalecimiento de las empresas prestadoras de servicios públicos.

Ahora bien, PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, aun no tiene una estructura organizacional definida; donde se reflejen los niveles gerenciales, operativos y funcionales, así como, las diferentes líneas de mando de la empresa. Sin embargo, la estructura organizativa de PDV Comunal S.A, está conformada por la Gerencia de Planta como la mayor autoridad del centro de trabajo, el nivel intermedio que se constituye por los supervisores y jefes de áreas y, el nivel funcional integrado por los diferentes departamentos y equipos de trabajos. Entre las funciones de las diferentes unidades que conforman la estructura organizativa de PDV Comunal S.A sucursal Cumaná se encuentran:

- Gerencia de Planta: es responsable de todas las operaciones gerenciales del centro de trabajo, reporta a la gerencia regional de distribución.
- Recursos Humanos: en esta área se lleva el control de las variantes de nómina como: horas extras, días trabajados, reposos médicos, permisos, vacaciones entre otros, así como la elaboración de expedientes de nuevos ingresos y los reportes correspondiente.

- Almacén: controla todos los materiales de utilización que son custodia del almacén, cauchos, repuestos, materiales, equipos de seguridad etc.
- Taller mecánico: en este se realiza la reparación de las unidades de distribución.
- Cobrador: es el encargado de las cobranzas de las cuentas por cobrar generadas por ventas a clientes granel, y sub-distribuidores.
- Mensajero: responsable de la distribución de la correspondencia de los diferentes departamentos y avisos de cobro.
- Jefe de oficina: responsable de las operaciones administrativas del centro de trabajo, reporta a la gerencia de planta y tiene a su cargo el siguiente personal:
 - Caja: en éste se realiza la liquidación de la venta diaria.
 - Operaciones: en esta área se factura la venta diaria a granel y se lleva el control de la cuentas por cobrar, a clientes granel.
 - Cotizaciones: en este departamento se generan las órdenes de compra y se controlan las cuentas por pagar y cobrar.
 - Receptora: es la oficina de atención al público, facturación pedidos a domicilio y residencial.
- Supervisor de servicios: son aquellos responsables de la distribución y venta de gas licuado de petróleo, reporta a la gerencia de planta y con el siguiente personal a su cargo:

- Instaladores: es el equipo técnico responsable de las instalaciones de tanques, cilindros, revisión de averías y fugas de gas.
 - Chóferes: son conductores, parte de la tripulación de la flota de distribución de GLP, para la atención al público.
 - Ayudantes: son parte de la tripulación de la flota de distribución de gas licuado de petróleo, encargada de instalar las bombonas y/o de distribuir gas a granel.
- Jefe de planta: responsable de la aérea de planta y del personal que allí labora y reporta a la gerencia de operaciones.
 - Capataz de planta: coordina el llenado y trasegado de cilindros en planta, controla inventarios de cilindros y gases.
 - Llenadores: son los empleados encargados del llenado de cilindros.
 - Acarreadores: este equipo de trabajadores responsables de trasladar los cilindros en la plataforma de llenado desde los picos de llenado hasta los camiones y viceversa, y desde la plataforma de llenado hasta el área de pintura y valvulado.
 - Valvulero: es el empleado responsable de valvular y desvalvular los cilindros.
 - Pintor: aquella persona encarga de la pintura y rotulado de los cilindros.
 - Asistencia Técnica: este departamento es responsable del mantenimiento de las instalaciones en las siguientes áreas:
 - Planta: incluye el mantenimiento del área física del llenado, calibración de manómetros, funcionamiento de los picos, plataforma de llenado, demarcación del espacio para circulación de vehículos.
 - Electricidad: control y mantenimiento eléctrico, bombas, oficinas, almacenes, entre otros.

–Tanques: mantenimiento del tanque estacionario.

En líneas generales, PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, inicia sus actividades en los centros de despacho de Petróleos de Venezuela S.A., conjugando esfuerzos, talento y profesionalismo con quienes tienen la responsabilidad de surtir las cisternas.

En cuanto al proceso de distribución en PDV S.A, sucursal Cumaná, se corresponde con dos eventos paralelos bajo la responsabilidad de la planta de llenado y la oficina receptora. En la planta de llenado se recibe el transporte primario desde el Criogénico de José, ubicado en el estado Anzoátegui, hasta el tanque estacionario en la planta de llenado de esta sucursal, es este el punto donde esta empresa se incorpora a la cadena de valor. El tanque distribuye hacia los picos de llenado donde se llenan y se pesan las bombonas, y los acarreadores se encargan de cargar la flota de distribución.

En la oficina receptora, se reciben las solicitudes vía telefónica y/o personalizadas y se realiza el proceso de facturación de cada solicitud. Esta facturación es entregada por el supervisor de servicios a cada unidad de distribución, las cuales están clasificadas por zona, quienes, a su vez, se encargan de entregar finalmente cada pedido. Así mismo, el proceso de distribución y venta de gas a granel se realiza directamente a tanques estacionarios instalados a los clientes comerciales con camiones tanques, previa facturación a solicitud que se realiza en el Departamento de Operaciones.

El proceso de distribución de gas residencial a granel se realiza con una programación de consumo y se factura una vez al mes. Los clientes realizan sus pagos directamente a la oficina receptora.

4.2 Aspectos Legales Asociados a la Empresa Poder de distribución Comunal S.A, sucursal Cumaná

El proceso de investigación científica, comprende diversas etapas entre las cuales están las bases legales, que consisten en referir todos los basamentos jurídicos que permiten analizar la trascendencia, organización, criterios y filosofía del problema de investigación, insertado dentro de las bases legales como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, leyes orgánicas, ordenanzas municipales, códigos, decretos, otros.

El marco legal de esta investigación está integrado por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2003), la Ley Orgánica de Hidrocarburos (2001) y la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos (2003).

Es competencia del Estado venezolano regular el conjunto de actividades económicas que se desarrollan dentro del territorio, así como, todas aquellas que se deriven de las mismas. Las organizaciones, deben regirse por todas aquellas regulaciones que emanen del Estado; como la empresa PDV Gas Comunal S.A, que en gran parte, se rige por las legislaciones anteriormente mencionadas.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en el Título II, referido a las competencias de los poderes públicos nacionales, expresa en su artículo 156, numeral 36 que es competencia del Poder Público Nacional “el régimen general de los servicios públicos domiciliarios y, en especial, electricidad, agua potable y gas”.

Mientras que el artículo 184 expresa:

La ley creará mecanismos abiertos y flexibles para que los Estados y los Municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que éstos gestionen previa demostración de su capacidad para prestarlos, promoviendo:

8. La transferencia de servicios en materia de salud, educación, vivienda, deporte, cultura, programas sociales, ambiente, mantenimiento de áreas industriales, mantenimiento y conservación de áreas urbanas, prevención y protección vecinal, construcción de obras y prestación de servicios públicos. A tal efecto, podrán establecer convenios cuyos contenidos estarán orientados por los principios de interdependencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad.
9. La participación de las comunidades y ciudadanos y ciudadanas, a través de las asociaciones vecinales y organizaciones no gubernamentales, en la formulación de propuestas de inversión ante las autoridades estatales y municipales encargadas de la elaboración de los respectivos planes de inversión, así como en la ejecución, evaluación y control de obras, programas sociales y servicios públicos en su jurisdicción.

Estos artículos, contemplados en la Carta Magna del Estado venezolano, son la base para categorizar el servicio de gas como un servicio público y, para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, en el momento de ceñirse a las regularizaciones en materia del servicio que presta, ya que, las directrices emanadas del Poder Público Nacional van a regir todas las normas y políticas mediante las cuales esta empresa desarrolla su actividad de negocio. De esta manera, la Constitución pone en marcha un conjunto de regulaciones para los servicios públicos domiciliarios, como por ejemplo, la Ley de los Servicios Públicos que aún está en discusión en la Asamblea Nacional. De igual manera, la Constitución establece el pleno derecho de las comunidades organizadas, de acuerdo a sus

capacidades, para la prestación de servicios públicos y supervisión y control de los mismos.

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP) (2003).

La Ley Orgánica Financiera del Sector Público, en los artículos 6 numeral 8 y 9 y, 7 numeral 2 establece los lineamientos relacionados con los organismos del Estado. A tal efecto, el artículo 6, numerales 8 y 9 expresa:

Están sujetos a las regulaciones de esta Ley, con las especificidades que la misma establece, los entes u organismos que conforman el sector público, enumerados seguidamente:

8. Las sociedades mercantiles en las cuales la República o las demás personas a que se refiere el presente artículo tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento del capital social. Quedarán comprendidas además, las sociedades de propiedad totalmente estatal, cuya función, a través de la posesión de acciones de otras sociedades, sea coordinarla gestión empresarial pública de un sector de la economía nacional.
9. Las sociedades mercantiles en las cuales las personas a que se refiere el numeral anterior tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento del capital social.

El artículo 7 numeral 2, por su parte, define lo que se entiende por entes descentralizados al señalar: “se entiende por entes descentralizados con fines empresariales aquellos cuya actividad principal es la producción de bienes o servicios destinados a la venta y cuyos ingresos o recursos provengan fundamentalmente de esa actividad”.

La Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, es la que regula el funcionamiento de la administración pública y todos los órganos que de ella

dependen. Esta ley hace mención a las empresas estatales como Petróleos de Venezuela S.A, que es la encargada de llevar a cabo actividades mercantiles como la adquisición de PDV Comunal SA, que es una sociedad constituida con capital del Estado, donde éste posee más del 80% de las acciones de la empresa y por consiguiente, en función a los artículos antes mencionados esta empresa califica como un ente descentralizado del Estado.

- Ley Orgánica de Hidrocarburos (2001).

La Ley Orgánica de Hidrocarburos es la legislación que contempla lo referido a la explotación, refinación, comercialización de hidrocarburos así como otros aspectos referidos a productos refinados de petróleo. A tal efecto, el artículo dos, expresa que “Las actividades relativas a los hidrocarburos gaseosos se rigen por la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, salvo la extracción de hidrocarburos gaseosos asociados con el petróleo que se regirán por la presente Ley.

El artículo mencionado hace referencia a la Ley de Hidrocarburos Gaseosos, la cual es la ley que rige directamente las actividades de producción, explotación y distribución del gas, actividades que están relacionadas con la empresa objeto de estudio.

- Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos (1999).

La Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos regula la explotación del gas natural y en su artículo 5 expresa que “las actividades relacionadas directa o indirectamente con el transporte y distribución de gases de hidrocarburos destinados al consumo colectivo, constituyen un servicio público”. Así mismo, señala en el artículo 8.:

Los almacenadores, los transportistas y los distribuidores de hidrocarburos gaseosos a los cuales se refiere esta Ley, tendrán la obligación de prestar el servicio en forma continua y de conformidad con las normas legales, reglamentarias y técnicas de eficiencia; calidad y seguridad.

El Artículo 12, por su parte expresa:

El Ministerio de Energía y Minas queda facultado para determinar los precios de los hidrocarburos gaseosos desde los centros de producción y procesamiento, atendiendo principios de equidad.

Los Ministerios de Energía y Minas y de la Producción y el Comercio, conjuntamente, fijarán las tarifas que se aplicarán a los consumidores finales y a los servicios que se presten de conformidad con esta Ley.

El Ente Nacional del Gas elaborará las bases para el establecimiento de dichas tarifas.

Parágrafo Único: Las tarifas para los consumidores menores serán el resultado de la suma de:

- a) Precio de adquisición del gas,
- b) Tarifa de transporte, y,
- c) Tarifa de distribución.

En función a los artículos antes mencionados, se puede decir que, esta Ley, expresa claramente que el servicio prestado por la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná es un servicio público; y expone que la prestación del mismo debe ser en forma continua y de conformidad con las normas legales, reglamentarias y técnicas de eficiencia; calidad y seguridad. De igual manera, explícitamente en estos artículos se señala al Ministerio para el Poder Popular de Energía y Petróleo como el organismo rector para la fijación de precios del producto a lo largo de la cadena de distribución.

En líneas generales, todos los aspectos legales considerados en este marco legal, deja en claro la posición de Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A,

sucursal Cumaná la naturaleza del servicio prestado y el organismo rector de dicha actividad, siendo el Estado venezolano, en sus diferentes expresiones el accionista mayoritario de la empresa de mayor posición en el mercado de Gas Licuado de Petróleo y de la prestación del servicio público de gas en Venezuela.

4.3 Cuadro de Mando integral Corporativo en la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, Sucursal Cumaná

El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), es un instrumento de gestión donde se establecen los elementos necesarios para hacer efectiva la visión estratégica de la organización; comprende elementos tales como, la misión y la visión corporativa, los valores esenciales, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora (Rampersad, 2004).

Para formular el CMIC, para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná (PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná), fue necesario el estudio de los factores que integran este instrumento de gestión a través de la aplicación de una encuesta (ver anexo 1) a la muestra establecida, constituida por 26 trabajadores de la empresa considerados informantes clave. No obstante, de las 26 encuestas aplicadas solo se recogieron 17, por lo tanto, este total representará el 100% de la muestra.

4.3.1 Misión Corporativa

Para Robbins y Coulter (1996:260), la misión es “el propósito de la organización”. Ésta indica la razón de ser de la misma. Según Rampersad (2004), a través de la misión corporativa se logra alcanzar un grado de unidad entre los trabajadores, se fortalecen sus ideas comunes y mejora tanto el ambiente como la comunicación organizacional.

Al respecto, en la investigación realizada, para determinar el grado de conocimiento de los trabajadores de la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná sobre la misión corporativa, se pudo apreciar que a pesar de existir diversidad de opiniones, la tendencia en las respuestas del 100% de los encuestados coincide en que esta organización existe para suministrar, distribuir, abastecer y satisfacer las necesidades en relación al servicio de Gas Licuado de Petróleo (GLP) en el estado. Sin embargo, en cuanto a la identidad de la empresa el 29,41% de las respuestas obtenidas no están acorde con la misma, ya que, según Rampersad (2004), la misma está referida a que existe una empresa, por quién y con qué objeto; mientras que, las respuestas obtenidas se desvían de lo planteado por este autor, el otro 70,58% de los encuestados no respondió a la pregunta; por lo que, se puede inferir que los trabajadores están en conocimiento de para qué existe la PDV Gas Comunal S.A, sucursal Cumaná, qué labor cumple y cuál es su función principal; más desconocen, en su mayoría, la descripción formal de la misión de esta empresa; por tanto, se puede decir que no existe sentido de pertenencia de los trabajadores con la organización objeto de estudio.

En cuanto sí existen partes importantes en la empresa, la mayoría logró identificar que existen partes importantes en la misma, a pesar que se percibe cierto grado de contrariedad en las respuestas obtenidas. Es decir, del 100% de los encuestados, el 47,05% asume que todas las partes son importantes; 23,52% señala que el personal obrero, los chóferes y los ayudantes son importantes y el otro 29,41% no respondió a la pregunta. Esta situación permite deducir, que los trabajadores de la empresa están en conocimiento que el capital humano es un factor elemental para la misma.

En lo que respecta a las necesidades básicas que cubre la empresa, el 41,17% de la muestra expresó que es la distribución de Gas Licuado de Petróleo (GLP) a la comunidad, el 23,52% dijo que es ofrecer un servicio básico, un 5,88% expresó que

es una necesidad energética y otro porcentaje igual, que es entregar cilindros, mientras que el 23,52% restante no respondió.

En líneas generales, en lo que se refiere a la misión de PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, se puede decir que la mayoría de la muestra conoce a grandes rasgos la razón de ser de esta organización; pero, aún así pareciera que no están totalmente identificados con ésta. No obstante, la misión de una organización, constituye su pilar fundamental, ya que, a través de ésta se crea el sentido de pertinencia y conocimiento del trabajador hacia la empresa. La misión es la guía del comportamiento de los trabajadores hacia el logro de los objetivos con eficacia, pues, la identidad de una organización permite dar respuesta a quiénes son, qué se quiere ser y evaluar si realmente se está logrando aquello que se desea ser.

4.3.2 Visión Corporativa

La visión corporativa refleja la perspectiva futura de la organización, es decir, la imagen que se tiene de si misma a largo plazo. En relación a este elemento, el 35,29% de los encuestados expresó que PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná dentro de sus ambiciones más grandes espera reducir la demanda del servicio a cero, es decir, cubrir en su totalidad la necesidad del producto; mientras que un 17,64% dijo que la empresa desea ser líder en el mercado de GLP, un 11,76% afirma que es la inclusión de las comunidades organizadas en la cadena de distribución, un porcentaje igual señaló que la satisfacción del cliente y un 5,88% afirma que la ambicion es solo de conocimiento de los gerentes, el otro 17,64% no respondió a la pregunta. Estas respuestas denotan que los trabajadores conocen qué desea la empresa a gran escala, aún cuando no lo tengan comunicado por escrito; lo que permite presumir, que no existe una comunicación clara y precisa por parte de la alta gerencia hacia los trabajadores sobre la mayor ambición de PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná.

La importancia de la visión radica en que es la esencia que guía la razón de ser de la empresa. Por lo tanto, en función, a la percepción que tienen los trabajadores sobre el futuro de la empresa las respuestas fueron dadas desde diversas ópticas: un 41,17% de los encuestados vislumbra a la empresa con un mejor futuro, siendo líder en el mercado satisfaciendo al cliente con una mejora en la distribución del GLP, un 11,76% dice que el futuro es la consolidación de una empresa socialista y otro porcentaje (11,76%) igual expresó que el futuro de la organización es incierto, el 35,29% restante no respondió. De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede inferir que no es del conocimiento de los trabajadores hacia dónde se dirige la empresa; puede ser que PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná aún no tiene definida de manera formal la ambición corporativa de la misma. En cuanto a los objetivos a largo plazo de la empresa, los trabajadores encuestados respondieron lo siguiente: el 41,17% expresó que la empresa desea mejorar progresivamente para mantenerse como líder en el mercado de GLP; el 23,52% asume que la empresa aspira a largo plazo involucrar a las comunidades organizadas en la cadena de distribución GLP y un 5,88% dice que los objetivos a largo plazo son del conocimiento de la gerencia, mientras el 29,41% restante no respondió.

Considerando la información dada respecto a los planes futuros de PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, se pudo observar que, para los trabajadores no está claro cuál es el futuro de la empresa, ya que, se observan marcadas diferencias en las respuestas dadas respecto a la mayor ambición de la Empresa y sus objetivos a largo plazo; por lo que, se supone que la Empresa no tiene definido el futuro de sí misma y si lo tuviere no se les comunica a sus trabajadores.

Además, para conocer hasta qué punto los trabajadores están ligados al futuro de la Empresa, el 70,58% de los encuestados, a través de diversas opiniones, expresó que aquello que busca alcanzar la Empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná es satisfacer la demanda de GLP en la comunidad de manera eficiente, el 5,885%

expuso que es una pregunta dirigida a la gerencia y el otro 23,52% no respondió. Mientras que el camino trazado por la misma para ello, según la opinión de la muestra es diverso, destacándose con el 17,64% la inclusión de la comunidad organizada en la distribución de GLP, otras respuestas obtenidas son; adquirir personal capacitado y capacitar al capital humano actual, inversiones adecuadas en planta, parque automotor, cilindros, mejoras en la atención del cliente, entre otras. En función, hacia dónde se dirige la empresa, un 41,17% de la muestra expuso que es hacia el mejoramiento del servicio y el éxito empresarial; un 11,76% dijo no saber hacia dónde va PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, el 47,05% restante no respondió. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede decir que los trabajadores de la Empresa desconocen el futuro de la misma, por lo que, se puede presumir que difícilmente los objetivos se puedan alcanzar con éxito, ya que, el futuro de la organización debe ser compartido con las partes que la integran, porque de lo contrario, cuando una organización no cuenta con una visión bien formulada la toma de decisiones se hace sobre la marcha, lo cual afectará las acciones necesarias para que este elemento sea materializado a largo plazo.

Igualmente, para conocer el grado de compromiso de los trabajadores con la ambición compartida de la empresa se quiso conocer la percepción de éstos con respecto a que si la visión sea integral entre empresa y trabajadores, a lo que el 41,17% de los encuestados contestó que de ser así PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná sería más exitosa, se mejorarían los salarios, los procedimientos, la calidad del servicio y se obtendría un mejor ambiente de trabajo; El 58,82% restante no respondió. Así mismo, solo el 30,07% de los trabajadores encuestados contesto sobre aquellas situaciones necesarias para alcanzar una ambición compartida, y a través de sus ideas expresaron que se lograría con comunicación, capacitando y adquiriendo personal calificado, con protagonismo obrero y por medio de la interacción entre las partes; no obstante, un porcentaje considerable de ellos 76,47% no emitió respuesta alguna. En función a estos resultados, se puede decir que, a pesar que más del 50% de

los encuestados no respondió a las preguntas relacionadas con la ambición compartida de PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, se presume que los trabajadores están dispuestos a trabajar coordinadamente por el desarrollo de la visión de esta empresa.

Respecto a qué apoya la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, el 17,64% de la muestra expresó que se estimula las mejoras del servicio prestado, un 11,76% se fundamenta en las decisiones gubernamentales, otro 11,76% asume no saber o desconocer que respalda la Empresa, y otro 11,76% dice que se sustenta en la fuerza laboral, el 47,05% restante no respondió. Según estos resultados, son diversos los elementos de apoyo de esta empresa; sin embargo, éstos constituyen todas las partes integradoras de la misma; tales como, el capital humano, accionistas y la calidad del servicio.

En función a qué quiere llegar a ser la Empresa, el 11,76% de los encuestados expresó que quiere ser una empresa socialista, el 47,05% señaló que desea ser una empresa de servicio líder en el mercado de distribución y comercialización de GLP y el 41,17% restante no respondió; por lo que, se puede inferir que estos trabajadores no están en conocimiento de la visión futura de la empresa.

En resumidas cuentas, en relación a la información obtenida referente a la visión de PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, se pudo observar una diversidad de opiniones, sin embargo, así se percibe que la ambición futura de la organización no es del conocimiento pleno de todos los trabajadores, ya que existen respuestas donde queda claro que los trabajadores consideran que el futuro de la organización es decisión de la alta gerencia y no se les ha comunicado el mismo. No obstante, según lo expresado por algunos trabajadores se puede deducir que PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, a largo plazo espera ser una empresa capaz de ofrecer un servicio

público de calidad a la comunidad, aún cuando sus trabajadores están en menor grado conscientes de qué desea ser la empresa en un futuro.

4.3.3 Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos de éxito son los aspectos que hacen a las organizaciones diferentes a las demás, o bien aquellos que deben superarse para alcanzar el éxito y, determinan las ventajas competitivas de una empresa (Rampersad, 2004). Ahora bien, en lo que respecta a PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, el 32,29% de los trabajadores encuestados considera como factores críticos de éxito ser la única empresa en el mercado y ofrecer un servicio de calidad la hace diferente a las demás, el 5,88% dice que pertenecer al Estado la hace diferente, mientras que el 58,82% restante no respondió. Sin embargo, los factores críticos de éxito más importantes considerados por los trabajadores son varios; tales como: la comunicación, el personal, la calidad del servicio, las ventas y otros (64,70% de la muestra), el otro 35,29% no respondió. A pesar de las diferentes respuestas sobre los factores críticos de éxito para PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, se puede deducir que esta empresa posee diversos aspectos que, aprovechados de manera óptima, pueden ser importantes en el logro de los objetivos.

Los factores esenciales en una organización representan aquellos elementos prioritarios para alcanzar los objetivos estratégicos; a tal efecto, para el 17,64% de los encuestados es básico responder a la demanda, para el 11,76% es necesario la calidad del servicio ofrecido, otro 11,76% expresó que es necesaria la comunicación e interacción entre los trabajadores- clientes- empresa, y el 11,6% expuso que el capital humano es fundamental en la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, mientras que el 47,05% restante no respondió.

Cuando se hizo la consulta acerca de las competencias centrales que posee PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, solo el 23,52% de los trabajadores encuestados

logró identificarlas, señalando las siguientes: la distribución de gas domestico, suministro de gas industrial y abastecimiento en estantes comunales, mientras que un 5,88% dice que la empresa no tiene ninguna competencia central, el otro 70,58% no respondió. Considerando el porcentaje de las preguntas no contestadas se presume que los trabajadores no están en conocimiento de las competencias centrales de la empresa; por lo que, se puede inferir que no se está utilizando el potencial que tiene PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná como empresa de servicio.

4.3.4 Valores Esenciales

Los valores esenciales en las organizaciones están representados por el conjunto de valores aceptables y compartidos que fortalecen la convivencia y el compromiso de los empleados hacia la organización.

En la indagación del conjunto de valores que conducen el comportamiento de los trabajadores de PDV Comunal Saz.A, sucursal Cumana, se pudo conocer que el 52,94% de los trabajadores encuestados expresó que dentro de los valores que rigen en la Empresa se pueden mencionar la seguridad, responsabilidad, puntualidad, honestidad, ética en el trabajo, respeto al trabajador, confianza, excelencia, confiabilidad, atención de calidad y el buen servicio. El 47,05% de los encuestados no respondió.

En función de estos resultados se puede observar que, en la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná existe un conjunto de valores los cuales deben ser considerados para el logro de los objetivos, ya que, estos van a ser decisivos en el comportamiento de los trabajadores; sin embargo, es importante considerar que una empresa con un valor de seguridad deja mucho a la expectativa, pues la seguridad puede ser laboral, financiera, en la orientación al cliente, en la interacción con el medio ambiente, entre otros aspectos. Cabe destacar que, los valores organizacionales

están conformados por los valores individuales, los que llevan a inferir que PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná es una empresa con valores tanto a nivel del capital humano como organizacional.

4.3.5 Objetivos Corporativos

Según Rampersad (2004), los objetivos corporativos describen los resultados esperados en un plazo dado; a fin de alcanzar la visión de la empresa en función al conocimiento de los objetivos de la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná se pudo conocer que el 17,64% de los encuestados expresó no saber cuáles eran los objetivos corporativos de la organización, mientras que 31,25% de los trabajadores encuestados expresó que dentro de los objetivos corporativos se contempla el incremento de usuarios manteniendo la calidad del servicio y el 47% restante de los informantes no respondió a la pregunta.

En relación, a los objetivos a corto plazo un 17,64% de los encuestados asume no saber cuáles son los objetivos a corto plazo y, un 35,29% dice que a corto plazo la Empresa involucrará a las comunidades organizadas en la venta del Gas Licuado de Petróleo, el otro 50% de la muestra no respondió. Además, solo el 32,29% de la muestra expresa conocer la manera en que serán alcanzados los objetivos a corto plazo, siendo esta a través del trabajo coordinado con las comunidades organizadas, por medio de las inversiones en las necesidades de la empresa, las ventas y la supervisión permanente, un 11,76% de los encuestados dice no saber, mientras que el 52,94% restante no respondió.

En tal sentido, se puede inferir que más del 50% de la muestra no conoce los objetivos corporativos a corto plazo de la empresa Poder de Distribución Comunal S.A, sucursal Cumaná; lo cual nos lleva a deducir que mientras el conocimiento de los objetivos corporativos no sea parte de los trabajadores difícilmente se logre

alcanzar las ambiciones corporativas en términos futuros, ya que, los objetivos son los parámetros que guían a los trabajadores para alcanzar las metas organizacionales.

4.3.5 Medidas y metas de Actuación

En relación a las medidas y metas de actuación de la Empresa objeto de estudio, el 41,17% de los trabajadores encuestados expresó que las metas de PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná comprenden la satisfacción de la demanda de GLP en su totalidad y el 58,82% restante no contestó a la pregunta. En cuanto a los indicadores de medición, según el 29,41% de los encuestados son diversos los indicadores, tales como el índice de ventas, el número de pedidos procesados por la oficina receptora y la segmentación del mercado, el otro 70,88% no respondió.

Cuando se consultó cómo son medidos los objetivos y la misión corporativa, el 17,645 de la muestra expuso que es a través de resultados mensuales, mientras que el 82,35% restante no contestó a la pregunta.

En función a los valores que se deben alcanzar para llevar a cabo las metas propuestas, el 12% de los encuestados dice que son la honradez, la honestidad y el sentido de pertinencia, el 88,23% restante no respondió. En este contexto, con base al alto porcentaje de preguntas no contestadas se puede observar que, el personal que labora en la Empresa Poder de Distribución Comunal S.A, sucursal Cumaná no está en conocimiento de las metas, indicadores y cómo debe actuar en función del logro de los objetivos.

4.3.6 Acciones de Mejora Corporativa

Las acciones de mejoras representan las estrategias para poner en marcha la misión, visión y objetivos corporativos. En los encuestados de empresa PDV

Comunal S.A, sucursal Cumaná, cuando se le consultó acerca de la forma de alcanzar los objetivos, el 58,82% de ellos, expresó que éstos se alcanzaban con el trabajo mancomunado y coordinado entre trabajador–empresa-comunidad para mejorar el servicio; mientras que el otro 41,17% no respondió, asumiendo no saber o desconocer de qué manera se pueden alcanzar los objetivos corporativos. En cuanto, a la manera de observar si están siendo alcanzados los objetivos, el 52,94% los trabajadores encuestados expresó que es en la medida que se satisfaga a las comunidades y se evalúen los resultados, el 47,05% restante no respondió.

En relación a las acciones tomadas mediante situaciones inesperadas, el 41,17% de los encuestados expuso que las diferentes acciones que se llevan a cabo para enfrentar las mismas son: jornadas de llenado, trabajar horas extras, plan de contingencia, las que se ameriten, porque no existen manuales para tal situación, y el 58,82% restante no respondió. De igual forma, el 29,41% los encuestados considera que para desarrollar estrategias es necesario considerar a las comunidades, a los trabajadores y la ubicación geográfica de la Empresa; el otro 70,58% no respondió.

Cuando se hizo la consulta sobre la comunicación de las estrategias a los diferentes niveles de la empresa, un 52,94 % expresó que las estrategias se comunican a través de las reuniones con los trabajadores y la gerencia y por medio de las diferentes formas de comunicación existentes, un 11,76% expresó que no se comunican, mientras el 35,29% restante no respondió. En relación a cómo comprobar si en la organización se aprende de forma continua, un 70,58% de los encuestados no respondió, y el 29,41% expresó que se puede comprobar por el desarrollo del trabajo realizado y a través de charlas, revistas y otros medios.

En líneas generales, este análisis de los elementos del Cuadro de Mando Integral Corporativo permitirá tener el conocimiento de la situación actual de los factores que integran el mismo para PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná.

4.4 Cuadro de Mando Integral Personal en la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná

El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) es aquel que hace referencia a las competencias personales y su enfoque hacia el trabajo; éste actúa como un instrumento de autoevaluación para quien lo ejecute. Según Rampersad (2004), la formulación de un CMIP, es fundamental en la mejora, el desarrollo y el aprendizaje; pues permite reformular las ambiciones, objetivos, principios, normas y valores propios de cada individuo.

Para formular el Cuadro de Mando Integral Personal de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná se necesitó del estudio de cada uno de los elementos que lo integran como lo son la misión y visión personal, papeles clave, factores críticos de éxito personal, objetivos personales, medidas de actuación y acciones de mejora personales, mediante la aplicación de un cuestionario (ver anexo 1), a la muestra intencional de 26 trabajadores de esta empresa, de los cuales solo se obtuvo información de 17 personas que representarán el 100% de la muestra.

4.4.1 Misión Personal

La misión personal es la declaración de quién es la persona en búsqueda de una identidad propia, es decir, el autoconocimiento. En relación a este elemento el 64,70% de los encuestados respondió ser personas con valores y aptitudes como responsabilidad, honestidad, proactividad y visionarios; así mismos, este porcentaje de encuestados expresó cuál es su filosofía de vida, concuerdan en vivir para la familia, en unidad, llevar una vida en función a la moral y las buenas costumbres; el otro 35,29% de la muestra no respondió.

De igual manera, el 64,70% de los encuestados expresó a través de diferentes ideas, cuáles son sus objetivos personales más importantes en su vida, coincidiendo en crecer como personas, realizar sus sueños, ser mejores padres y madres, el 35,29% restante no respondió. Además, el 64,70% de la muestra expresó vivir para su familia y ser mejor persona llevando una vida llena de valores y principios, mientras que el restante (35,29%) no respondió. En cuanto a sus creencias religiosas, el 64,70% de los trabajadores dijo creer en Dios y un 35,29% de los encuestados no respondió.

Cuando se les consultó porqué pertenecen a la empresa, el 29,41% expresó que pertenece a la empresa porque le gusta su trabajo y éste le permite aprender y cubrir sus necesidades, el 17,64% respondió que pertenece a la empresa porque se les ofreció un cargo en la misma, y el otro el 17,64% expuso que está en la empresa porque tienen muchos años de servicio, el 35,29% restante no respondió. En relación a las habilidades que los caracterizan, un 29,41% no respondió, mientras que un 23,52% señaló que son las habilidades técnicas y manuales, y el 47,05% dijo que se caracterizan por ser responsables, respetuosos, pacientes y comunicativos, entre otros valores y principios. Claramente se observa que la mayoría de los trabajadores no respondió sobre aspectos personales; sin embargo queda a la expectativa si conocen sus habilidades; ya que, éstas no fueron mencionadas, así mismo, fueron confundidas con los valores y principios que los rigen. En este sentido, en función de los resultados mostrados se tornaría difícil, para la empresa apoyar a los trabajadores en el desarrollo de sus habilidades y competencias, ya que, para ello es necesario que el capital humano de PDV Gas Comunal S.A sucursal Cumaná sea capaz de identificar sus propias capacidades.

En lo que respecta a sus aspiraciones más profundas, el 23,52% de los encuestados dijo que crecer como persona, un 35,29 señaló, a través de diferentes ideas, que sus aspiraciones convergen en tener una mejor remuneración y realizarse

como persona para tener una mejor calidad de vida para ellos y su familia, el 41,17% de la muestra no respondió.

En líneas generales, en relación a la misión de los trabajadores encuestados de PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, éstos están claros en quiénes son, cuál es su filosofía de vida, para qué viven, cuáles son sus aspiraciones más profundas y expresan creer en Dios y vivir para su familia. De igual manera, son diversas las razones por las cuales pertenecen a la Empresa, sin embargo, coinciden en que son muchos años de trabajo en ésta, razón por la cual aún se mantienen en la misma. Así mismo, dentro de sus objetivos de vida expresan que buscan el crecimiento personal, la calidad de vida, seguridad y estabilidad tanto personal como laboral.

4.4.2 Visión Personal

La visión personal es la proyección futura que tiene el individuo de si mismo en un futuro. En relación a este factor, 68,75% de los encuestados está en conocimiento de hacia dónde quiere ir, los principios y valores que les guían y qué quieren lograr en la vida; expresando ir hacia el éxito personal, logrando sus metas para ser feliz como personas, el 35,29% restante no respondió.

Así mismo, un 70,58% de los encuestados contestó que los valores que les guían son: la responsabilidad, hermandad, rectitud, sinceridad, puntualidad, humildad, disciplina, honradez, la moral, la fe, la dignidad, buenas costumbres, la sinceridad, la honestidad, el respeto y el amor, siendo estas tres últimas las de mayor ocurrencia y las creencias cristiana evangélica, la familia, la amistad, el trabajo como otros elementos que guían la vida de estos trabajadores, el 29,41% de los encuestados no respondió.

En el mismo orden de ideas, el 70,58% los trabajadores espera que les sea reconocido su trabajo, años de servicios, mejores remuneraciones, estabilidad laboral y crecimiento personal en la empresa PDV Comunal, S.A, sucursal Cumaná, el 29,41% restante no respondió. Además, el 68,75% de la muestra dice apoyar el trabajo mancomunado, las buenas relaciones empresa- trabajador, la estabilidad laboral y económica, así como, las buenas normas y políticas empresariales, mientras que el 35,29% restante no respondió; por lo que, se puede deducir que este número de trabajadores no está relacionado con las actividades de esta empresa.

En lo que respecta a las condiciones de vida y laborales el 58,62% de los encuestados espera tener una mejor calidad de vida y ambiente de trabajo, basado en paz, armonía, respeto, lealtad, concordancia, el 41,76% de la muestra no respondió. Así mismo, en relación a la imagen que tienen de sí mismo el 70,58% de los encuestados expresó la apreciación que tienen de sí mismo como personas responsables, solidarias, colaboradoras, amorosas, pacientes, creativas, amigables, sencillas, justas, honestas e inteligentes; el 29,41% de los encuestados no emitió respuesta. Mientras que el 58,82% reflejó la manera en que quieren ser distinguidos por la sociedad, dejando en claro que desean mostrar hacia los demás los valores y principios que rigen en su vida, el 41,17% restante no respondió. En base a los datos anteriormente expuestos, se puede inferir que los trabajadores encuestados esperan encontrar en PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná un ambiente de trabajo acorde con sus valores, principios y buenas costumbres, además se puede observar, a través de las respuestas obtenidas, que la muestra conoce quiénes son como personas y de qué manera desean ser percibidos por sus compañeros, amigos y familia.

En líneas generales, en lo que respecta a la visión personal de los trabajadores de PDV Gas Comunal S.A, sucursal Cumaná están claros en lo que desean en su futuro y hacia dónde desean llegar y sobretodo bajo qué valores y principios lograrán sus metas.

4.4.3 Papeles Claves

Los papeles claves representan la manera en que se llevarán a cabo la visión y misión personal. En tal sentido, cuando se le consultó a los trabajadores encuestados acerca de qué quieren desempeñar en PDV Gas Comunal S.A, sucursal Cumaná, el 52,94% de ellos respondió que desean orientarse al cliente, mantener el cargo que poseen, ser líderes en su área y ascender en la empresa; el 47,5% restante de la muestra no respondió. Ahora, en cuanto a la manera en qué les gustaría relacionarse con los demás el 58,82% de los encuestados manifestó que le gustaría que fuere con respeto, paz, de forma cordial, amigable, solidaria y armónica, aspectos que son claves en las relaciones con sus compañeros de trabajo, amigos, familia, comunidad y otros, el 47,17% restante no respondió.

En cuanto a cómo se quieren llevar todos los aspectos de la vida, el 52,94% de los encuestados expuso que desean llevar su vida dentro de los lineamientos éticos, morales y religiosos de la sociedad, el otro 47,05% no respondió. Con base en estos resultados se puede inferir que, la mayoría de los trabajadores de PDV Gas Comunal S.A, sucursal Cumaná conoce sus papeles clave, aún cuando hay un porcentaje considerable de ellos que no está claro en los roles que desean cumplir en la vida o no han tomado conciencia de la manera en qué desean cumplir sus metas personales.

4.4.4 Factores Críticos de Éxito Personal

Los factores críticos de éxitos son aquellos aspectos que hacen ser a un individuo diferente a los demás y que son importantes para alcanzar el éxito. A este respecto, el 58,82% de la muestra expresó que sus valores son los aspectos que los hacen ser diferentes a los demás, y que el trabajo, el respeto, la educación, la responsabilidad, la perseverancia y la espiritualidad son factores decisivos en su éxito personal, el otro el 41,17% de los encuestados no respondió.

De igual manera, existen aspectos que deben ser superados o mejorados para alcanzar los objetivos y también son considerados factores críticos de éxito; al respecto, el 58,82% de los trabajadores expresó que las relaciones interpersonales, la educación, el trabajo, la responsabilidad de las acciones propias, la perseverancia, la mejora continua y la espiritualidad para crecer como persona son los aspectos que consideran esenciales para alcanzar el éxito, el 41,17% restante de la muestra no respondió.

En cuanto a los factores esenciales para alcanzar los objetivos, solo el 41,17% de los trabajadores encuestados identificó los elementos que son decisivos en el logro de las metas, entre los cuales se mencionan: la toma de decisiones, estar bien consigo mismo, la constancia y la paciencia, el otro 58,82% de los encuestados no respondió. En relación a la identificación de las competencias personales, el 58,82% de la muestra expuso que son los conocimientos que poseen, mientras el 41,17% restante no respondió. En este sentido, se puede inferir que la mayoría de los trabajadores de PDV Gas Comunal S.A, sucursal Cumaná no conoce los factores personales que lo hacen exitosos, diferentes y capaces de alcanzar los objetivos planteados.

4.4.5 Objetivos Personales

Los objetivos personales son planteamientos de aquello que se desea alcanzar en el corto plazo; en función del resultado que se desea obtener para llevar a cabo la visión personal. En este sentido, se le preguntó a la muestra qué resultados personales quería conseguir en la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná a lo que el 52,94% de la misma expresó que desean ser mejor remunerados, que les sean reconocidos sus años de servicios en la empresa y crecer profesionalmente, el otro 47,05% no respondió a la pregunta planteada.

En este mismo orden de ideas, cuando se le consultó acerca de los resultados a corto plazo que se puedan medir y desean alcanzar en esta empresa, el 41,17% de los trabajadores encuestados respondió que esperan ser retribuidos y valorizados tanto por la empresa como por el cliente por el desempeño obtenido mediante su trabajo en un corto plazo, el 58,82% restante no respondió.

Sobre los objetivos personales de los trabajadores de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, en función de los resultados obtenidos, se observa que son mayoría aquellos que se plantean objetivos en la empresa; no obstante, también son mayoría quienes no reconocen la manera de alcanzar los objetivos en ésta; en tal sentido, se puede decir, que los trabajadores no están enfocando sus acciones personales hacia el cumplimiento de las metas propias, ya que, no sólo basta con saber qué se quiere alcanzar mediante el trabajo a nivel personal, sino que se debe actuar en función a ello, de lo contrario estos trabajadores difícilmente alcanzarán sus metas personales.

4.4.6 Metas y Medidas de Actuación

Estos elementos del CMIP, se refieren a las medidas que permiten evaluar las acciones que son imperativas para alcanzar los objetivos, los cuales hacen que la misión y visión puedan ser medidos. En relación a las metas personales, el 52,94% de los encuestados dejó claro cuales son sus metas personales, dando a entender que existe un conjunto y aspiraciones diferentes en la empresa, tales como graduarse, jubilarse, tener familia, profesionalizarse, ascender, entre otros, mientras que el 47,05% restante no expresó cuáles son sus metas. En cuanto a cómo medir los resultados alcanzados, el 41,17% de la muestra dijo que evaluando los resultados obtenidos por la experiencia y los conocimientos que poseen, el 58,28% restante no respondió.

En cuanto a cómo se pueden medir los resultados, el 35,29% de la muestra expuso que a través de la evaluación, la experiencia ganada, la supervisión de las metas propuestas y de su interior personal, el otro 64,70% no respondió. Igualmente, el 35,29% de los encuestados señaló los valores que tienen que alcanzar, entre los cuales se encuentran la seguridad social, la honestidad, la responsabilidad y la armonía, mientras que el 64,70% restante no respondió. Cabe señalar que, la mayoría de la muestra no expuso cuáles son sus metas y la manera cómo alcanzarlas, por lo que, se puede deducir que en el ámbito personal los trabajadores de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná no poseen un plan de vida definido, ya que, no logran identificar sus metas y medidas de actuación personal.

4.4.7 Acciones de Mejora Personal

Las acciones de mejora personal son las acciones que se ponen en práctica para materializar la misión, visión y objetivos personales; al respecto el 35,29% de los trabajadores encuestados expresó que a través del trabajo y el esfuerzo son las manera como quieren conseguir los objetivos, el otro 67,70% no respondió. Así mismo, el 47,05% expresó que los resultados se pueden alcanzar mediante la ejecución del trabajo, el esfuerzo, la meditación y realizando las cosas cada vez mejor, el 52,94% restante no respondió. Además, cuando se les preguntó acerca de las acciones a llevar a cabo para conseguir los objetivos, el 29,41% los trabajadores expresó que deben dar lo mejor de si, tener otro empleo y aprender lo que desconocen, mientras que el 70,58% restante no respondió.

Con respecto al aprendizaje continuo, el 35,29% de los encuestados dice que se puede aprender continuamente en el trabajo, mediante el autoconocimiento, por el resultado obtenido en el trabajo, a través del crecimiento personal y mediante las relaciones personales y familiares, el 64,70% de los encuestados no respondió. De

acuerdo a la manera de mejorar el comportamiento, el 41,17% de los trabajadores expresó que éste se puede mejorar a través del conocimiento y la cultura, la paciencia, la oración y poniendo en práctica los conocimientos aprendidos, el otro 41,17% de la muestra no emitió respuesta alguna.

Al hacer la consulta acerca de las habilidades y destreza que los caracterizan, solo el 41,18% de los encuestados respondió que son el liderazgo, los valores personales individuales como la honestidad y la responsabilidad y las habilidades técnicas y manuales, el otro 58,82% restante de la muestra no respondió. En función a los resultados presentados, se puede decir que, los trabajadores de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, no están claros en sus habilidades y destrezas, confundiéndolas con los valores y principios, colocándoles en la posición de que al no reconocer sus capacidades difícilmente podrán encaminar la puesta en práctica de las acciones necesarias para alcanzar los resultados a nivel personal.

Ahora bien, el conocimiento de la situación actual de los elementos que comprenden el CMIP, permitirá la formulación del mismo y contribuirá hacia la definición de estrategias para la empresa Poder de Distribución comunal S.A, sucursal Cumaná.

4.5 Gestión de Calidad en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná

La gestión de calidad es el conjunto de normas y principios, que administran la gestión de los procesos o servicios en función de la mejora continua; ésta involucra a toda la organización y es esencial para la existencia de la empresa. Según Rampersad (2004), la calidad se basa en un ciclo de mejoras continuas, donde periódicamente se debe planificar, evaluar, verificar y optimizar las actividades de la

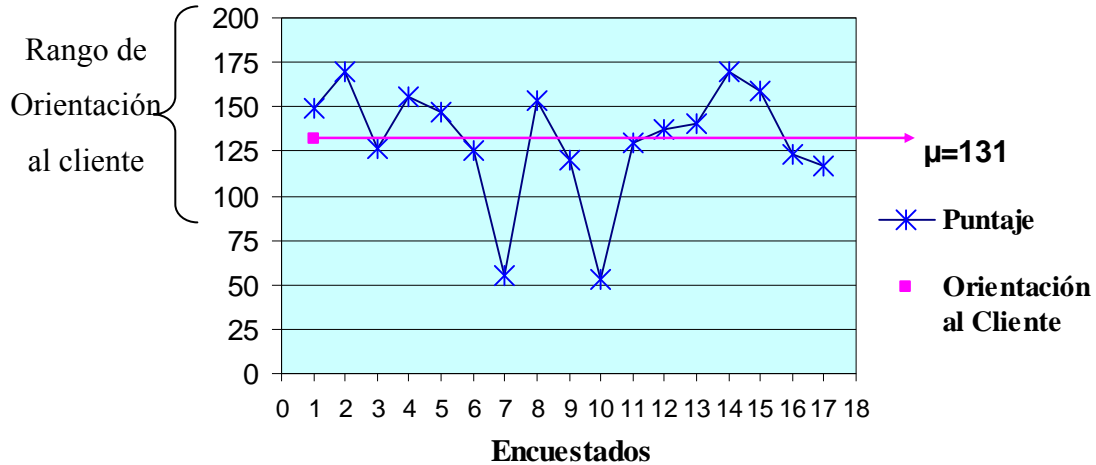
empresa y la calidad en las organizaciones se traduce en bienestar financiero y personal.

De acuerdo a la metodología del Total Performance Scorecard, para comprobar la gestión de calidad en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, se realizará a través del sistema de comprobación rápida de orientación al cliente (ver anexo 1), éste consiste en 70 preguntas enfocadas en la orientación al cliente. Para determinar, el puntaje de calidad de la empresa, se usara una clave de puntuación, de 1 a 3, donde 1 = no, 2 = algo y 3 = si. Se sumarán las puntuaciones obtenidas verticalmente, y cuanto más cerca se encuentran de 200 mayor será la orientación al cliente; sin embargo, si la puntuación esta cerca de 70, la orientación al cliente es más baja (Rampersad, 2004).

En este sentido, se aplicó el sistema de comprobación rápida de orientación al cliente, en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, arrojando los siguientes resultados (ver Gráfico 1).

Una vez, obtenidos los valores, la orientación hacia el cliente es igual a la suma de todos los valores totales de las categorías entre el número de trabajadores encuestados.

Grafico 1. de Gestión de calidad en la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.



$$\mu = \frac{\sum Xi}{n} \quad \text{donde: } \mu = \text{media} \quad \sum Xi = \text{suma de los totales de las}$$

categorías n : número de encuestados.

$$\sum Xi = 2233 \quad n: 17 \quad \mu = \frac{2233}{17} \quad \mu = 131$$

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en valores absolutos, que representan la puntuación individual dada por cada trabajador en cada categorías, del sistema de comprobación rápida de orientación al cliente (ver Tabla 1).

Tabla 1. de Valores del Sistema de Comprobación Rápida de Orientación al Cliente de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A Sucursal Cumaná.

N° de encuestados / Puntaje																	
Categorías.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
General	56	59	57	59	57	51	49	56	51	52	51	45	51	58	54	38	51
Estilo De Gestión	25	35	25	33	30	22	3	31	37	1	26	19	25	35	35	17	8
Visión Estratégica	27	28	15	20	22	23	0	28	14	0	18	27	25	28	26	28	17
Procesos Internos	27	30	20	27	25	19	0	22	14	0	24	29	26	31	26	29	22
Capital Humano	14	18	10	17	13	10	3	17	4	0	11	17	14	18	18	11	19
Totales	149	170	127	156	147	125	55	154	120	53	130	137	141	170	159	123	117

Fuente: Autora, 2011

En el gráfico 1, se muestran, de forma resumida, los valores obtenidos en la evaluación rápida de orientación al cliente y el resultado del mismo en la empresa, donde se observa la pendiente negativa en la línea de puntaje, lo cual explica la disminución de la calidad en la empresa y, $\mu = 131$ que representa el valor de la orientación hacia el cliente de la Empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná. De

acuerdo el criterio de evaluación anteriormente expuesto el valor arrojado esta mucho más cerca de los 70 puntos lo que conduce a concluir que la orientación al cliente deja mucho que desear, y que existen elementos susceptibles de mejora para la empresa objeto de estudio.

Es importante destacar que, en el gráfico 1 existen valores óptimos y valores muy bajos que pueden distorsionar el valor de μ . Sin embargo, a través de los resultados absolutos obtenidos se puede observar que existen elementos en los cuales las puntuaciones son muy bajas, de tal manera que éstos son considerados elementos susceptibles de mejoras.

En relación a estos aspectos serán considerados por categorías y están representados por secciones donde las puntuaciones dadas fueron iguales a uno y estas en términos totales superiores a 3 y 2 puntos. Los cuadros 2, 3, 4 y 5 que se presentan a continuación, muestran los aspectos susceptibles de mejora.

Cuadro 2 Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión de Calidad de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná.
(Aspecto general)

General	Si	Algo	No	No Respondió
3.- ¿Realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios?	17.65%	23.53%	58.82%	0.00%
4.- ¿Conocen sus empleados los resultados de estas encuestas?	29.41%	17.65%	47.06%	5.88%
13.- ¿Sabe qué porcentaje de usuarios dan por terminada su relación con la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná debido a que están insatisfechos?	17.65%	17.65%	64.71%	0.00%

Continuación cuadro N° 2...

16.- ¿Mide el grado de fidelidad de los usuarios?	23.53%	17.65%	58.82%	0.00%
21.- ¿Sabe qué porcentaje de pérdidas se debe a los usuarios insatisfechos?	29.41%	17.65%	47.06%	5.88%
23.- ¿Organiza reuniones con grupos de usuarios con regularidad para conocer sus necesidades, deseos, ideas y reclamaciones?	11.76%	11.76%	70.59%	5.88%

Fuente: Autora, 2011

El Cuadro 2 muestra la categoría general, que está orientada a medir el grado de relación de la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná hacia el usuario; a pesar que en los resultados obtenidos a nivel general fueron bastantes óptimos, existen aspectos como los mostrados, que son necesarios mejorar porque demuestran, de acuerdo a las preguntas formuladas y las respuestas obtenidas, que la relación de la empresa con los clientes- usuarios, es baja.

Cuadro 3. Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión de Calidad de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Estilo de gestión)

Estilo de Gestión	Si	Algo	No	No Respondió
25.- ¿Sabe como miembro de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná cuántas quejas se reciben al año?	29.41%	11.76%	58.82%	0.00%
32.- ¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción del usuario?	5.88%	17.65%	52.94%	23.53%

Continuación cuadro N° 3...

33.- ¿Se anima y apoyan con pasión las relaciones entre la dirección y los usuarios?	11.76%	23.53%	41.18%	23.53%
35.- ¿Tienen todos los directores encuentros personales regulares con los usuarios?	5.88%	29.41%	41.18%	23.53%
38.- ¿Se encarga la alta dirección personalmente de atender las reclamaciones de los usuarios?	11.76%	23.53%	41.18%	23.53%

Fuente: Autora, 2011

El estilo de gestión se refiere a la manera como la alta gerencia guía a los trabajadores hacia la materialización de la misión y visión de la empresa; en relación a la gestión de calidad del servicio de Empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná. Se observa, de acuerdo a los resultados totales y los presentados en el cuadro 3, que la gerencia no orienta ni estimula a los trabajadores a mejorar su relación con el cliente.

Cuadro 4 Elementos Susceptibles de Mejora en la Gestión de Calidad de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Visión estratégica)

Visión Estratégica	Si	Algo	No	No Respondió
45.- ¿Implica a sus usuarios en la puesta en práctica de procesos de mejora?	29.41%	23.53%	35.29%	11.76%
46.- ¿Están todos sus empleados implicados en la mejora de la orientación de los usuarios?	29.41%	11.76%	41.18%	17.65%

Fuente: Autora, 2011

Para las organizaciones la materialización de la visión estratégica es necesario que las partes integradoras de éstas, participen de ello, en tal sentido cuando se

consultó sobre la inclusión de los clientes y trabajadores en la visión de la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná se obtuvo buen un resultado a nivel general; sin embargo, a pesar de ello es necesario que exista un proceso de retroalimentación e inclusión de los trabajadores y clientes en el futuro estratégico de la empresa.

Dentro de la perspectiva de los procesos internos se debe valorar a los clientes, en tal sentido, en función a lo reflejado en el cuadro 5, la mejora en la Empresa, debe partir desde la inclusión de los clientes en el desarrollo o cambios en el servicio; ya que, las acciones que se lleven a cabo en Empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná en relación al servicio, influye primeramente a los clientes. Desde este punto de vista, se debe conocer de ante mano la opinión del cliente.

Cuadro 5. Elementos Susceptibles de Mejora en la Gestión de Calidad de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Procesos internos)

Procesos Internos	Si	Algo	No	No Respondió
55.- ¿Implica a sus usuarios en el desarrollo de nuevos servicios?	7.69%	15.38%	26.92%	11.54%

Fuente: Autora, 2011

De acuerdo al cuadro 6, se observa que es importante que en la Empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, educar y orientar al trabajador en la realización de su trabajo en beneficio de las mejoras continuas de la calidad del servicio.

Cuadro 6. Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión de Calidad de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Capital humano)

Capital Humano	Si	Algo	No	No Respondió
60.- ¿Organiza viajes para que sus empleados visiten a sus usuarios más importantes de forma habitual?	5.88%	17.65%	58.82%	17.65%
62.- ¿Están los intereses de sus empleados y los de usuarios relacionados?	35.29%	5.88%	47.06%	11.76%
64.- ¿Hay en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario?	23.53%	11.76%	58.82%	5.88%
65.- ¿Son la orientación del usuario y el trabajo continuo para la mejora un criterio de promoción?	29.41%	17.65%	29.41%	23.53%
66.- ¿Recibe su personal, formación sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año?	17.65%	23.53%	52.94%	5.88%

Fuente: Autora, 2011

Ahora bien, la gestión de calidad en la Empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, es un aspecto importante a considerar en la formulación de estrategias para la misma, ya que, por la naturaleza de ésta es fundamental ofrecer un buen servicio.

4.6 Gestión por Competencias y Aprendizaje en la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, Sucursal Cumaná

Gestionar el conocimiento, habilidades, aptitudes e intereses en las organizaciones resulta ser una ventaja muy poderosa cuando la gerencia está en conocimiento pleno de las competencias de aquellos que integran la misma, pues, conlleva al logro de los objetivos corporativos mediante el desarrollo y uso óptimo de los potenciales del capital humano de la organización. Para Rampersad (2004), la gestión por competencias, consiste en el desarrollo integral del trabajador en función a la realización del trabajo.

Además para Rampersad (2004), es necesario conocer la situación actual del conocimiento y capacidad de aprendizaje de la organización para poder encaminar acciones hacia el desarrollo de los mismos. Para ello, propone el sistema de comprobación rápida de gestión del conocimiento (ver anexo1). Este sistema consiste en 70 afirmaciones, distribuidas en 5 categorías como general, estilo de liderazgo, visión estratégica, procesos internos y capital humano. La medición del grado de conocimiento se logra con puntuaciones claves de 1 al 4, donde: 1= no/ no es correcto, 2= de vez en cuando/ nada, 3= frecuentemente/ usualmente, 4= siempre/ correcto y luego, se realiza la sumatoria vertical de todos los valores. Una puntuación de 200 es de alta intensidad de conocimiento, y cuanto más cercana a 50 en el resultado total la capacidad de aprendizaje de la empresa es menor.

Para determinar el grado de intensidad de conocimiento en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, se aplicó el sistema de comprobación rápida de gestión del conocimiento (SCRGC) a la muestra de 26 trabajadores, de las cuales solo se obtuvo respuesta de 17 de ellos, siendo estos considerados el 100% de la misma.

A continuación se muestra el resultado de los valores totales dados por la muestra, mediante la aplicación del SCRGC (ver tabla 2), de acuerdo las categorías que integran el sistema.

Tabla 2. de Valores del Sistema de Comprobación Rápida de Gestión del Conocimiento de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A Sucursal Cumaná.

Nº de encuestados / Puntaje																	
Categorías.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
General	30	25	20	36	29	18	0	23	10	0	29	3	31	44	39	30	32
Estilo De Gestión	16	10	16	37	14	10	0	33	1	0	26	0	19	34	25	38	23
Visión Estratégica	9	8	4	15	6	4	0	16	0	0	7	0	4	13	12	16	3
Procesos Internos	66	44	36	75	48	34	0	60	0	0	51	0	39	66	27	82	40
Capital Humano	26	15	16	20	14	7	0	0	0	0	17	0	11	21	10	25	0
Totales	147	102	92	183	111	73	0	132	11	0	130	3	104	178	113	191	98

Fuente: Autora, 2011

Una vez obtenidos los valores, se procede a determinar el grado de conocimiento actual y la situación de aprendizaje en la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná representados en el gráfico 2.

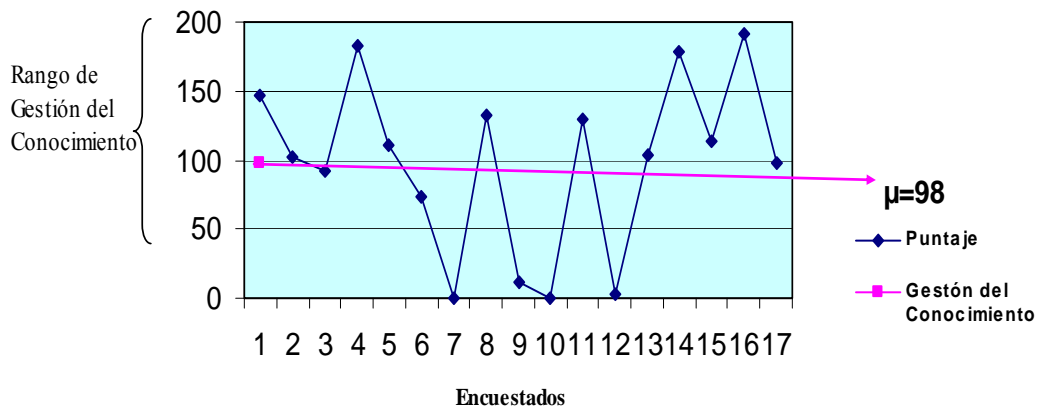
$$\mu = \frac{\sum Xi}{n}$$
 donde: μ = media; $\sum Xi$ = suma de las categorías;
n: número de encuestados.

Entonces, se suma los totales de las categorías presentadas en la tabla 2, y se dividen entre el número de trabajadores encuestados.

$$\sum Xi = 1668 \qquad \mu = \frac{1668}{17}$$

$$n: 17 \qquad \mu = 98,12$$

Gráfico 2. de Gestión por Competencias y Aprendizaje en la Empresa Poder de distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.



En el gráfico 2, se observa la representación de los valores dados por los encuestados mediante la comprobación del aprendizaje, los valores menores a 50 puntos corresponden al 23,5% de la muestra que no respondieron en su totalidad las preguntas de la encuesta y, en este sentido, distorsionan el valor total de la media, pero son tomados en cuenta, ya que, se puede inferir que estos trabajadores no tienen sentido de pertenencia sobre la empresa y se puede deducir que realmente su nivel e

aprendizaje es nulo; sin embargo el 64,7% de las puntuaciones dadas por los trabajadores encuestados está sobre el valor de la media o μ . Entonces, en cuanto a la gestión del conocimiento, se puede observar que el valor de $\mu= 98$ es más cercano a 50 que a 200 puntos, por lo que, se puede decir, según lo expuesto anteriormente que en la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, la capacidad de aprendizaje es baja, lo que lleva a señalar que hay que mejorar la gestión del conocimiento y ejecutar acciones para que en esta Empresa el aprendizaje sea mucho mas optimo.

Según Rampersad, (2004:225) “las puntuaciones 1 y 2 serán el área donde se tomaran decisiones de mejora”. A continuación, se muestran las áreas donde se tomarán decisiones de mejoras para la gestión del conocimiento y aprendizaje en la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná (cuadros N° 7, 8, 9, 10, 11).

Cuadro 7. Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión por Competencias de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Aspecto general)

General	No/ No es correcto	De vez en cuando / nada	Frecuent e mente/us ualmente	Siempr e/ Correct o	No Respond ió
2.- Se aprenden de los errores de los demás y estos se discuten abiertamente.	17.65%	41.18%	11.76%	17.65%	11.76%
3.- Usted sabe dónde encontrar el conocimiento particular en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná y quién es honrado con todo el mundo.	23.53%	17.65%	5.88%	17.65%	35.29%

Continuación cuadro N° 7...

4.- Disponen de espacios para pensar, aprender, consciente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos.	29.41%	17.65%	23.53%	0.00%	29.41%
7.- No existen barreras para el uso y el intercambio del conocimiento.	29.41%	11.76%	23.53%	11.76%	23.53%
12.- Existe un programa eficaz en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná para desarrollar ideas y basándose en esto generar nuevas ideas.	41.18%	11.76%	17.65%	11.76%	17.65%
13.- En la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve.	47.06%	0.00%	5.88%	17.65%	29.41%
14.- En la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, no hay atmósfera de miedo y desconfianza.	23.53%	0.00%	17.65%	17.65%	41.18%

Fuente: Autora, 2011

De acuerdo los resultados presentados en el Cuadro 7, la empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná, no estimula suficientemente el aprendizaje, el conocimiento y la retroalimentación de estos aspectos entre trabajadores como acción fundamental para desarrollar la capacidades de los trabajadores con respecto al trabajo.

Cuadro 8. Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión por Competencias de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Estilo de liderazgo)

Estilo de liderazgo	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente/ usualmente	Siempre /Correcto	No Respondió
15.- La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y crea una organización que aprende.	17.65%	35.29%	5.88%	17.65%	23.53%
16.- En la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, se estimula y se anima a los empleados a identificar y resolver los problemas comunes como un equipo, a generar nuevas ideas y a compartirlas con los demás.	17.65%	29.41%	17.65%	5.88%	29.41%
19.- Los directivos estimulan una actitud de aprendizaje fundamental, el intercambio de conocimiento intensivo como lo es la mentalidad emprendedora interna, además, promueve el aprendizaje individual y en equipo.	23.53%	17.65%	5.88%	23.53%	29.41%

Continuación cuadro N° 8...

20.- Los directivos se encuentran continuamente centrados en el desarrollo y movilización del conocimiento de los empleados y dan un feedback regular constructivo sobre propuestas de mejora, desarrollo y acciones de aprendizaje.	23.53%	17.65%	11.76%	23.53%	23.53%
23.- Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje.	35.29%	5.88%	17.65%	11.76%	29.41%

Fuente: Autora, 2011

En relación, a la gestión de la alta gerencia de la empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná en función al conocimiento y aprendizaje, se puede observar que la misma está comprometida con estos aspectos empresariales.

Cuadro 9. Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión por Competencias de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Visión estratégica)

Visión Estratégica	No/ No es correcto	De vez en cuando / nada	Frecuent e mente/ usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió
25.- La gestión del conocimiento es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida.	35.29%	5.88%	11.76%	23.53%	23.53%

Continuación cuadro N° 9...

26.- Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.	29.41%	0.00%	23.53%	11.76%	35.29%
27.- Formulan objetivos de conocimiento y aprendizaje.	23.53%	11.76%	17.65%	17.65%	29.41%

Fuente: Autora, 2011

En función a los resultados mostrados en el Cuadro 9, se puede observar que el desarrollo del conocimiento y el aprendizaje no está contemplado en la visión o los objetivos estratégicos de la Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná.

De acuerdo a los resultados presentados en el Cuadro 10, que reflejan la orientación de los procesos internos en función del desarrollo de las capacidades de los trabajadores es mínima, se puede deducir que existen muchos aspectos susceptibles de mejoras desde la perspectiva interna de la empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná, como por ejemplo, establecimiento de áreas de estudios, retroalimentación de conocimientos entre los trabajadores, y la implementación de otros medios de aprendizaje, desarrollo intelectual y mejoras de los trabajadores en la organización.

En función a la información presentada de la gestión del conocimiento y aprendizaje del capital humano de la empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná, se puede observar que no existe transferencia de conocimientos, no se estimula, no se

gratifica, ni existen políticas para que los trabajadores desarrollen sus habilidades y conocimientos.

Cuadro 10. Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión por Competencias de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Procesos internos)

Procesos Internos	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuente/usualmente	Siempre/Correcto	No Respondió
32.- Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual.	29.41%	5.88%	11.76%	23.53%	29.41%
33.- Los vacíos que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua, sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos.	23.53%	17.65%	17.65%	17.65%	23.53%
34.- El conocimiento implícito que sea importante se explica mediante imágenes y metáforas, se revisa, se hace extensivo a toda la organización y se intercambia de forma intensiva.	23.53%	17.65%	11.76%	11.76%	35.29%
37.- Los empleados que posean conocimientos poco frecuentes y de valor rotan entre los diferentes departamentos.	23.53%	23.53%	11.76%	17.65%	23.53%
39.- En la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, hay franqueza, disfrute y pasión.	23.53%	5.88%	23.53%	23.53%	23.53%

Continuación cuadro N° 9.

42.- Los problemas son entendidos como una oportunidad de aprender y cambiar y los conflictos son cuestiones sin resolver.	5.88%	29.41%	17.65%	17.65%	29.41%
46.- El conocimiento organizacional se comparte a través de contactos informales, conferencias internas, charlas, reuniones de revisión de proyectos, y de resolución de problemas, sesiones de diálogo, entre otras.	17.65%	29.41%	11.76%	5.88%	35.29%
47.- En la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná facilita compartir el conocimiento a través de Internet, Intranet, biblioteca, salas de reuniones cómodas, auditorios, archivos informatizados y sistemas de comunicación.	17.65%	17.65%	11.76%	17.65%	35.29%

Fuente: Autora, 2011

De acuerdo a los resultados expuestos en el cuadro 11 cabe destacar que, el personal en la empresa PDV Comunal posee un bajo nivel de aprendizaje y capacidad para desarrollar habilidades, aspectos que deben ser considerados en el desarrollo de estrategias que permitan que los trabajadores mejoren continuamente de manera integral en función del logro de los objetivos estratégicos empresariales.

Cuadro 11. Elementos Susceptibles de Mejora en 1a Gestión por Competencias de La Empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná. (Capital humano)

Capital Humano	No/ No es correcto	De vez en cuando / nada	Frecuente/ usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió
52.- El conocimiento de los empleados se desarrolla de forma constante y se actualiza mediante la formación, el asesoramiento y los programas de desarrollo de habilidades.	17.65%	11.76%	5.88%	29.41%	35.29%
53.- Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.	11.76%	29.41%	5.88%	17.65%	35.29%
55.- Aquellos empleados que se marchan de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná te ceden sus conocimientos a los demás.	41.18%	11.76%	5.88%	5.88%	35.29%
56.- Se gratifica más que a los demás a los empleados que llevan a cabo actuaciones de aprendizaje colectivo, por bienestar de la organización, y a los que comparten sus conocimientos con los demás de forma constante.	29.41%	23.53%	5.88%	5.88%	35.29%

Fuente: Autora, 2011

Ahora bien, el análisis de los factores que comprenden la metodología del Total Performance Scorecard en la empresa Poder de Distribución Comunal S.A, sucursal Cumaná, permitirá tener el conocimiento de los elementos que son

susceptibles de mejoras en la empresa, y que son necesarios para la formulación de este enfoque para la misma.

4.7 El Total Performance para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná

Las organizaciones, no solo forman parte de un todo. Desde la perspectiva de éstas como entes de suma importancia en la estructura del sistema mundial, deben ser gerenciadas con minuciosidad dentro de los parámetros más rigurosos para alcanzar el éxito de las mismas, de quienes las integran, de la economía en la que están inmersas y de la sociedad para la cual son creadas. Es por ello, que definir los cursos de acción para las empresas en función del logro de los objetivos organizacionales, se hace necesario que éstos se desarrollen bajo enfoques modernos e integrales, que comprendan todos los elementos que constituyen las mismas y aquellos que las rodean. Las estrategias para las organizaciones deben estar fundamentadas hacia la integración de la sociedad, el trabajador, la empresa, en función al modelo económico, valores, normas, reglas, leyes y cultura presentes en el país.

El Total Performance Scorecard, es una herramienta de gestión que permite definir estrategias integradoras, es por ello, que basados en esta metodología gerencial, una vez analizados los elementos del Cuadro de Mando Integral Corporativo, el Cuadro de Mando Integral Personal, la Gestión por Competencias y Ciclo de Aprendizaje de Kolb en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná se determinó que la estrategia requerida es de Desarrollo, donde cada una de las partes integradoras de la misma puedan alcanzar tanto el éxito individual como cooperativo. El desarrollo integral, como estrategia en esta empresa permitirá mejorar la comunicación, la consolidación de los principios empresariales y la formación de una cultura en función de estos, las mejoras en la

productividad y la calidad del servicio ofrecido para que así los objetivos organizacionales sean logrados con éxito.

La necesidad del requerimiento de dicha estrategia para la empresa radica en que la misma está en un proceso de transición de empresa privada a pública y de definición de objetivos estratégicos, donde es necesario que las decisiones de alto impacto en relación a la formulación de nuevas políticas gerenciales sean comunicadas continuamente a los trabajadores, a fin de disminuir la incertidumbre e informar y guiar a éstos trabajadores hacia lo que desea la empresa PDV Comunal S.A, Sucursal Cumaná; de esta manera, la estrategia de desarrollo, se fundamentará en la capacitación y formación del capital humano en función de la misión y visión de la organización, siendo éstas enfocadas en la calidad del servicio y mejoramiento de la distribución del Gas Licuado de Petróleo y atención al cliente.

El proceso de formación y capacitación del capital humano para la materialización de la visión corporativa de Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, debe desarrollarse a través de un proceso de retroalimentación, a fin de fomentar la ambición compartida donde el crecimiento individual del personal de trabajo contribuya con la consolidación de la misión de la Empresa. En la medida que en la organización exista cohesión interna y disminuya la incertidumbre por parte de los trabajadores; la interacción con el cliente y las comunidades será más provechosas para ésta, ya que, por ser una Empresa de servicio público, el grado de calidad del servicio lo determina la sociedad.

En este sentido, para la puesta en práctica de la estrategia de Desarrollo en la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná .se muestra a continuación la formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo, el Cuadro de Mando Integral Personal, la Gestión por Competencias y Ciclo de Aprendizaje de Kolb requeridos para ésta.

4.7.1 Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná

Según Rampersad (2004), el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) es el medio para el desarrollo de una estrategia exitosa. Comprende la misión, visión corporativa y valores esenciales, los factores críticos de éxito, objetivos corporativos, medidas de actuación personal y metas y acciones de mejora corporativa.

La misión, visión corporativa y los valores esenciales representan la ambición compartida de las organizaciones y es el punto inicial en la formulación del CMIC, y así las perspectivas de los integrantes de la empresa se sitúan en un mismo plano. En función a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores (muestra intencional) de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, se formuló el CMIC requerido para ésta (cuadro N° 12). Este cuadro de mando comprende los factores críticos de éxito, los objetivos estratégicos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejoras.

4.7.2 Cuadro de Mando Integral Personal requerido para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná

El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), es el instrumento que permite utilizar el autoconocimiento para desarrollar la motivación, el compromiso, la armonía así como, la dedicación y el pensamiento positivo (Rampersad, 2004). Este cuadro de mando comprende la misión y visión personales, los papeles claves, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejoras.

Cuadro 12. Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.

Perspectiva Financiera				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa líder en el mercado de Gas Licuado de Petróleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en Pro de la mejoría progresiva del servicio ofrecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la infraestructura, los equipos, los Vehículos y tecnología para la atención al cliente. • Implementar un plan de inversión para la modernización de los sistemas de atención al cliente, del sistema de llenado y en la flota de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el 100% de los picos de llenado. • Adquirir 1 unidad de transporte mensual hasta completar la flota de distribución requerida. • Adquirir el 20% más de la demanda del servicio en cilindros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir la tecnología adecuada para la optimización del sistema de llenado. • Reparar los equipos y vehículos existentes. • Minimizar la pérdida de cilindros. • Implantar un sistema de entrada y salida de cilindros. •

Continuación cuadro N° 12...

	<ul style="list-style-type: none"> •Incrementar las ventas. •Administrar eficientemente los recursos financieros de la Empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> •Captar nuevos potenciales clientes. •Realizar una planificación presupuestaria efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> •1 potencial cliente mensual. •Anualmente. •Verificar el cumplimiento del presupuesto mensualmente. •Aumentar el presupuesto anual 10% sobre el índice inflacionario. 	<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollar planes de negocios para clientes potenciales. •Capacitar al personal para el fiel cumplimiento de las metas presupuestarias. •Crear un fondo de inversiones para las mejoras.
Perspectivas Clientes				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> •Empresa socialista. 	<ul style="list-style-type: none"> •Orientar nuevos programas de acción enmarcados en la nueva constitución empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicar los logros obtenidos en la consolidación de la empresa socialista. 	<ul style="list-style-type: none"> •Mensualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Divulgar los objetivos estratégicos de la organización.

Continuación cuadro N° 12...

				<ul style="list-style-type: none"> •Realizar encuentros con los trabajadores para divulgar los logros organizacionales.
<ul style="list-style-type: none"> •Satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollar mejoras en el servicio de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Cumplir con las promesas de entregas. •Determinar el grado de satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar al 100% el grado de satisfacción del cliente. •Reducir al 100% el de pedidos acumulados. 	<ul style="list-style-type: none"> •Responder oportunamente a las quejas del cliente. •Educar al usuario a adaptarse a las normas y reglas del servicio.
<ul style="list-style-type: none"> •Calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> •Orientar las acciones de mejoras empresariales hacia el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Determinar las fallas en el servicio de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Realizar el 100% de entregas de GLP prometidas semanalmente. •Mejorar al 100% las fallas detectadas. •Disminuir al 100% el número de quejas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Fomentar al usuario a sugerir mejoras en el servicio. •Solucionar eficiente y oportunamente las fallas en el servicio. •Realizar un control de quejas

			<ul style="list-style-type: none"> •Cumplir las promesas de entregas en un 100%. •Entregar pedidos de gas licuado de petróleo en menor tiempo. 	<p>atendidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> •El supervisor de área debe controlar el número de pedidos entregados al cliente. •Mejorar o re planificar las rutas de distribución.
<ul style="list-style-type: none"> •Reducir la demanda del servicio a cero. 	<ul style="list-style-type: none"> •Llevar el suministro de Gas Licuado de petróleo a todas las comunidades. •Diseñar un plan de modernización del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> •Realizar un plan de abastecimiento regional, que comprenda los aspectos necesarios para llevar la demanda a cero. •Invertir en tecnología de punta para optimizar el proceso productivo, de atención al cliente y distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> •Satisfacer el 100% de la comunidad. •Controlar estadísticamente el número de personas que no poseen el servicio. •Modernizar el 100% del proceso productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Capacitar al personal para atender la demanda del servicio, en cuanto a la recepción, llenado y entrega del producto. •Promocionar el plan de abastecimiento regional entre los trabajadores y comunidad.

Continuación cuadro N° 12...

Perspectiva Interna				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> •Inclusión de la comunidad organizada en la cadena de Distribución del GLP. 	<ul style="list-style-type: none"> •Fomentar en la comunidad organizada la constitución de Empresas de Propiedad Comunal (EPC). 	<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo de programas de divulgación y estímulo para la creación de EPC en los municipios Sucre, Rivero, Mariguitar, Montes, Raúl Leoni y Cruz Salmerón Acosta. 	<ul style="list-style-type: none"> •Involucrar 2 consejos comunales por municipios por mes, así, en términos de un año todos los municipios dependientes del servicio de la sucursal poseerán 1 una EPC. 	<ul style="list-style-type: none"> •Crear un plan de capacitación para los trabajadores y los consejos comunales para la prestación del servicio de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> •Mejorar el ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Fomentar el desarrollo de valores y principios a fin de desarrollar el compromiso y la hermandad dentro y fuera de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo de las relaciones interpersonales en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumentar al 100% el grado de satisfacción de los trabajadores hacia el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollar áreas de recreación, debate e interacción para los trabajadores como: actividades deportivas y recreativas, conferencias, talleres, y otros.

Continuación cuadro N° 12...

<ul style="list-style-type: none"> •Remuneraciones. 	<ul style="list-style-type: none"> •Invertir en mejoras económicas para los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> •Mejoras salariales bonificaciones e incentivos monetarios para los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> •Mejorar el contrato colectivo; a fin de contribuir a las mejoras salariales. •Otorgar al 100% de los trabajadores aumentos salariales y bonos de producción. •Diseñar un escalafón salarial. 	<ul style="list-style-type: none"> •Crear un programa de mejoras salariales y bonificaciones hacia los trabajadores. •Permitir que los trabajadores de capaciten en distintos puestos de trabajos a fin de ser considerados en los ascensos por parte de la empresa.
Conocimiento y Aprendizaje.				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo profesional del capital humano. 	<ul style="list-style-type: none"> •Capacitar al personal en las diferentes áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> •Realización de talleres y cursos de capacitación, formación y actualización. 	<ul style="list-style-type: none"> •3 cursos el año. •Capacitar al 100% de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> •Incentivar el desarrollo de las habilidades y destrezas de los trabajadores.

Continuación cuadro N° 12...

<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> •Fomentar el estudio y la especialización de los trabajadores en las tareas relacionadas al cargo ocupado. • 	<ul style="list-style-type: none"> •Involucrar al personal en programas de capacitación y desarrollo. •Creación de convenios con entes educativos para formar a los trabajadores. • 	<ul style="list-style-type: none"> •Realizar talleres mensuales donde asistan 50 trabajadores mínimo. •Eleva el nivel académico del 100% de los trabajadores anualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Diseñar horarios flexibles que permitan el desarrollo integral de los trabajadores. •Considerar el nivel académico para los ascensos, bonificaciones, condecoraciones y otras mejoras laborales.
---	---	--	--	--

Fuente: Autora, 2011

En cuanto a la misión y visión personal, éstas reflejan los deseos individuales más profundos de las personas. Mientras que los papeles claves hacen referencia a la manera en la que se ha de materializar la misión y la visión; estos tres elementos constituyen la ambición personal que no es más que la reflexión sobre la vida y lo que desea emprender cada individuo.

Para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, de acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a la muestra intencional, se construyó el CMIP (cuadro 13), que comprende los factores críticos de éxito, objetivos personales, medidas de actuación, metas y acciones de mejoras personales, ideales para los trabajadores de la empresa.

4.7.3 Alineación y Comunicación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná

Para Rampersad (2004), la comunicación fortalece la mejora, el desarrollo y el aprendizaje. A través de ésta, las estrategias organizacionales se hacen del conocimiento de toda la organización y así crear el compromiso del desarrollo de la misma. Es por ello que, el Cuadro de Mando Integral, debe ser comunicado a las partes integradoras de la organización, a fin de que éstas estén al tanto de a dónde quiere llegar la empresa, cuál es el camino a seguir y qué principios, valores y comportamientos son requeridos para ejecutar y alcanzar con éxito los objetivos planteados.

Para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumana, es necesario que sea del conocimiento de los trabajadores y de la comunidad las estrategias organizacionales, ya que, a medida que la incertidumbre sobre la

Cuadro 13. Cuadro de Mando Integral Personal requerido para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.

Perspectiva Financiera				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Personales	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar un mejor salario. • Apoyar con trabajo la mejora de la productividad y crecimiento organizacional. • Hacer que se reconozcan los años de servicios en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar eficientemente las tareas asignadas a fin de recibir aumentos en el salario por el rendimiento en el mismo. • Tener una posición activa ante las mejoras laborales y apoyar a las decisiones organizacionales en función a la calidad de vida del trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diariamente. • Asistir al menos al 50% de las reuniones sindicales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar el nivel académico a fin de gozar con un mejor salario. • Ser más eficiente y capacitarse en el trabajo, para ascender. • Cumplir las reglas y normas de la empresa. • Ser un trabajador más responsable con el trabajo. • Mejorar continuamente.

Continuación cuadro N° 13...

	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar mejor las finanzas personales. • Mejorar profesionalmente para ascender en la empresa y tener una mejor calidad de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un presupuesto mensual. • Realizar cursos académicos que desarrollen mis conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Basar el presupuesto familiar y personal en el salario percibido. • Ahorrar el 10% del salario mensualmente. • Superar continuamente los niveles académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar la planificación financiera mensual. • Ser más responsable con los compromisos asumidos. • Informarse sobre nuevos programas de estudios.
Perspectiva Externa				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Personales	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes las relaciones interpersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar el aprecio y orgullo de los seres queridos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir más con la familia, amigos y compañeros de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicar más tiempo a mi familia, amigos y seres queridos.

Continuación cuadro N° 13...

	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar a los amigos, familia y compañeros los sueños más profundos. • Involucrar a la familia en el logro de las metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar a la familia, los amigos y los compañeros. • Retribuir con buen trato a los compañeros de trabajo. • Reflejar los valores y principios que los guían. • Desarrollar un ambiente familiar donde se comuniquen las metas personales y los logros alcanzados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuamente. • A diario. • Diariamente. • Semanalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar sobre las acciones ejecutadas. • Fortalecer a través de la acción y la reflexión, el respeto, el compromiso, la amistad, la solidaridad, el amor, y los valores y principios que hacen crecer como persona. • Fortalecer la comunicación y las buenas costumbres a nivel familiar.
--	---	---	--	--

Continuación cuadro N° 13...

Perspectiva Interna				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Personales	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar las críticas constructivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender de las experiencias de vidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre, en la medida que contribuyan a las mejoras personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en práctica lo aprendido para el desarrollo personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación. • Aceptarse así mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar continuamente las metas alcanzadas y errores cometidos. • Aprender a valorarse como persona. • Sentirse orgulloso de sí mismo. • Aprender a reconocer las habilidades y competencias personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuamente • Realizar progresivamente tareas cada vez más complejas. • Reconocer a través de las interrelaciones personales el grado de aceptación de las personas hacia uno mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir la responsabilidad de las acciones que comprometen el desarrollo personal. • Emprender acciones que eleven la autoestima. • Aceptar las buenas cualidades y cambiar todas las están mal.

Continuación cuadro N° 13...

	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar sobre las acciones personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las cualidades y defectos. • Poner en práctica a diario los buenos valores personales y transmitirlos hacia los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades que disminuyan los defectos personales a fin de dar a conocer más las cualidades. • Ganar continuamente el respeto de la familia, compañeros de trabajo y amigos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades que desarrollen las competencias personales. • Mejorar siempre, los defectos con buenas acciones y, la puesta en práctica de actividades que contribuyan a la mejora personal. • Respetar para ser respetado como persona.
--	--	---	--	---

Continuación cuadro N° 13...

Conocimiento y Aprendizaje				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Personales	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas, como un proceso que contribuirá a las mejoras personales. • Mejorar las competencias en relación a los compromisos asumidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar los conocimientos, poniendo en práctica lo aprendido. • Aumentar la productividad en el trabajo. • Poner en práctica los conocimientos adquiridos en los compromisos laborales, personales, académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Periódicamente. • Superar los niveles académicos constantemente. • Superar los niveles de productividad día a día. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios especializados. • Aprender de los errores y mejorarlos, a través de la reflexión • Aprender de los compañeros con más experiencia en la Empresa. • Planificar las tareas diarias.

Fuente: Autora, 2011

dirección de la empresa sea menor, el compromiso hacia el logro de los objetivos será mayor, porque a medida que se hagan partícipes de la estrategia organizacional los esfuerzos de estos estarán guiados hacia el cumplimiento de la visión organizacional.

En la comunicación de los CMI de la Empresa, no solo se busca la divulgación a través de diferentes medios del CMIC para hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los objetivos estratégicos sino, forjar y orientar a los trabajadores, hasta el punto de comprometerlos e integrarlos hacia el logro de las metas y hacer de éstas un objetivo en común. De igual manera, para la empresa hacer del conocimiento a la comunidad sobre los objetivos, se busca integrar a la misma en el mejoramiento del servicio y educar a ésta, como clientes, sobre el uso del mismo.

La comunicación de los CMI en empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, debe realizarse de manera equilibrada en los diferentes niveles de mando, haciendo énfasis en el área de planta y distribución, ya que, es en estas áreas donde existe el mayor número de trabajadores y donde existe contacto directo con el cliente. Estas acciones se pueden lograr a través de folletos, periódicos internos, carteleras, actividades educativas entre otras. En cuanto a las comunidades, la comunicación debe ser constante y la información más precisa sobre las acciones estratégicas de la empresa, a través de reuniones con la comunidad organizada, periódicos de circulación regional, comunicados, entre otros.

La alineación de los CMI de la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, es el proceso de hacer extensiva la misión y visión corporativa en los diferentes niveles organizacionales, para ello es importante que cada departamento que la integran se formule un CMI propio, donde se involucre el objetivo estratégico organizacional y se estipule el aporte del área con respecto a éste; así mismo, las actuaciones personales que contribuirán al éxito organizacional. Una vez, comunicados y alineados los CMI en la empresa la autoconfianza será el motor que

guiará la implantación de la estrategia donde se desarrollará el conocimiento y el aprendizaje; cuando una organización aprende, el comportamiento cambia y el rechazo a éste disminuye, siendo el compromiso con la organización el resultado final.

4.7.4 Gestión de Calidad requerida para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná

Según Rampersad (2004), la gestión de calidad se basa en la mejora; es el proceso de hacer bien las cosas, aprender de los errores y mejorar los mismos de manera continua y rutinaria. Para ello, es necesario identificar los factores que no están llevándose a cabo de la manera correcta (ver cuadros 2, 3, 4 y 5), y en esta medida se tomarán acciones necesarias para la mejora.

Según lo anteriormente expuesto, para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, basados en los resultados del sistema de comprobación rápida de orientación al cliente, se recomienda para mejorar la calidad del servicio ofrecido lo siguiente:

- Fomentar el proceso de retroalimentación organización – cliente, a fin de conocer el grado de satisfacción del cliente y comunicar los mismos a los trabajadores.
- Presentar estadísticas en relación al servicio ofrecido, como porcentaje de clientes insatisfechos, usuarios descontentos, usuarios no atendidos a tiempo y otros, a fin de medir la eficiencia del trabajo realizado para tomar decisiones correctivas.

- Desarrollar espacios de interacción entre la comunidad y la empresa a fin de conocer las necesidades de los clientes; e involucrarlos en el proceso de desarrollo, mejora y aprendizaje organizacional.
- Desarrollar un programa de incentivos, mejoras y motivación para los trabajadores en función del mejoramiento del servicio. Por ejemplo, premiar a las oficinistas con el mayor número de pedidos procesados ó chofer con mayor número de entregas; crear un buzón de sugerencias y recomendaciones de los trabajadores en pro de las mejoras o planificación de metas individuales mensuales en función a las entregas de pedidos para motivar a los empleados a alcanzar los objetivos.
- Desarrollar un programa de inducción para los trabajadores y clientes, a fin de dar a conocer la visión, misión, normas y planes estratégicos de la empresa para fomentar el compromiso de los trabajadores y educar al usuario.
- Desarrollar un programa de formación, capacitación y actualización continua para el trabajador, donde se dé a conocer el desarrollo, evolución, logros, metas alcanzadas y orientación al usuario de la empresa.

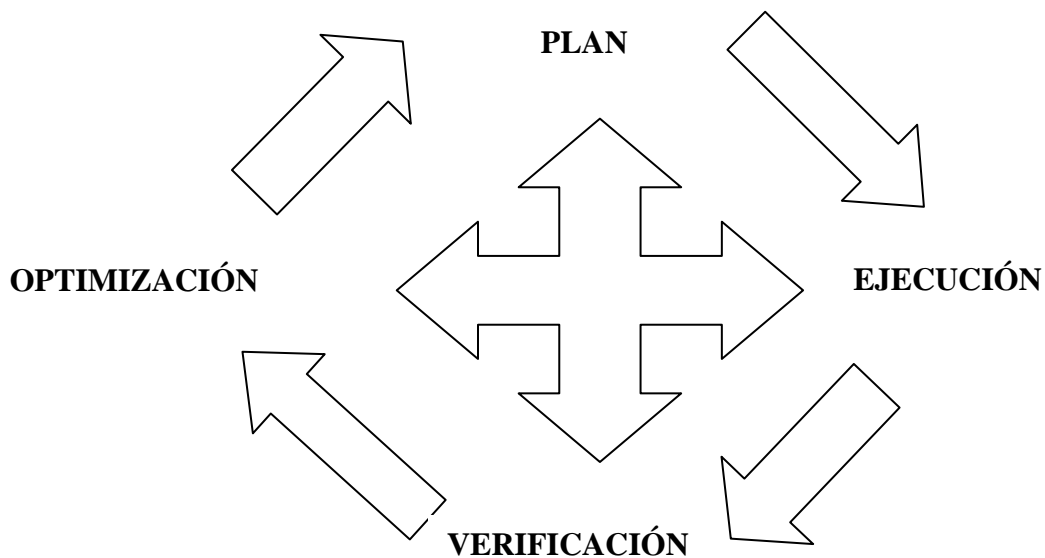
Cabe destacar que, para la puesta en marcha de las recomendaciones de mejora mencionadas, es necesario que previamente los trabajadores de la Empresa asuman el compromiso de hacer las cosas bien, aprender de los errores y tomar conciencia que mejorar continuamente es parte del proceso de desarrollo organizacional.

En este sentido, se recomienda que el proceso de mejora se inicie con la concientización del capital humano de la empresa, a través de la Planificación, Evaluación, Verificación y Optimización (PEVO), de las actuaciones personales y de

esta manera se mejoran los resultados de forma continua, enfocados en el desarrollo de las habilidades y actitud de los mismos (Rampersad, 2004).

El ciclo de PEVO a nivel personal, consiste en que una vez puesta en práctica una acción de mejora personal, se debe enfocar en otra acción prioritaria de mejora a nivel individual, con la finalidad de promover el aprendizaje colectivo y con ello el cambio de actitud en los trabajadores (Rampersad, 2004). En tal sentido, el cambio en los trabajadores de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, deberá consistir en este ciclo (ver figura 5).

Figura N° 5. Ciclo de PEVO



Fuente: Rampersad, 2004. Pág 175.

- Plan: para los trabajadores de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, es necesario *Desarrollar un Plan de Mejora* a fin de relacionar los factores personales con los laborales; en este sentido, es esta fase se debe:
 - Formular el Cuadro de Mando Integral Personal de manera individual.
 - Ajustar las acciones de mejora personal con los objetivos organizacionales.
 - Comunicar el CMIP, a la familia, amigos o compañeros de trabajo.

- Ejecución: en esta fase los trabajadores deben asumir la puesta en marcha de la acciones de mejora, pero a escala; de tal manera que, se pueda evidenciar el logro de lo planificado.
 - Escoger del CMIP una acción de mejora importante.
 - Llevar a cabo las acciones necesarias para mejorar aquello donde se desea ser mejor.
 - Evaluar constantemente el logro de la mejora a través de la retroalimentación con los amigos, familias y compañeros de trabajo.

- Verificación: es el punto donde se evalúa el desarrollo de la implantación de la acción de mejora. En esta fase se determina qué resultados se han obtenido y hasta qué punto se ha cumplido con lo planificado, en función a los resultados obtenidos replantearse la fase de planificación y comprobar que se ha aprendió.

- Optimización: es la puesta en práctica de las mejoras personales, en esta etapa, una vez evaluado la formulación e implantación del CMIP, los trabajadores de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, deben tener el control del proceso de mejora personal y reconocer que se ha aprendido y qué se debe mejorar continuamente para contribuir al logro de los objetivos compartidos.

- Poner en práctica las mejoras personales comprobadas.
- Evaluar los resultados personales obtenidos
- Mejorar las actuaciones de manera continua.
- Repetir el ciclo.

En líneas generales, para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, la gestión de calidad está enfocada en la búsqueda de mejoras a nivel personal, ya que, el resultado de ello se verá enfocado en el producto final.

4.7.5 Gestión por Competencia requerida para la Empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná

La gestión por competencias, “abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa” (Rampersad, 2004:13). Basados en los resultados obtenidos y mostrados en los cuadros 7, 8, 9, 10 y 11, se recomienda para la empresa la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, lo siguiente:

- Incentivar el aprendizaje cooperativo, como herramienta para la retroalimentación en el desarrollo de las competencias individuales y grupales, con el propósito de conseguir mutuamente el logro de los objetivos.
- Fomentar la retroalimentación entre los compañeros de trabajo, a fin de que exista un intercambio productivo de conocimientos relacionados con las actividades del trabajo para así minimizar los errores.

- Desarrollar un ambiente de trabajo armónico, donde se fundamenten las relaciones personales, se fortalezca la cultura y el conocimiento de los trabajadores.
- Promover la competitividad interna para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral en específica.
- Crear un ambiente de confianza donde el aprendizaje sea la motivación diaria del trabajador.
- Estimular a los trabajadores en el desarrollo y mejora de sus competencias y habilidades y que éstas sean compartidas con los demás.
- Promover el desarrollo por parte de la alta gerencia hacia el aprendizaje y ser éste el gestor de programas de acción orientados a la construcción del conocimiento y aumento de la capacidad de aprendizaje de la organización.
- Hacer de la gestión del conocimiento prioridad en la Empresa como estrategia para alcanzar la competitividad.
- Fomentar la rotación de puestos, con la finalidad de estimular el aprendizaje y motivar a los trabajadores a conocer la organización y el valor de cada tarea en el logro de los objetivos.
- Promover los principios organizacionales.
- Promover el conocimiento organizacional, el aprendizaje continuo, la solución de problemas como parte del desarrollo empresarial necesarios para alcanzar el éxito.

- Involucrar las tecnologías de información y comunicación en la organización como medios de desarrollo del aprendizaje.
- Diseñar un programa para el desarrollo de las habilidades, conocimientos y destrezas relacionadas al trabajo.
- Fomentar la transferencia de conocimientos relacionados con el trabajo.
- Incentivar al estudio, la profesionalización y especialización del capital humano.

4.7.6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb requerido para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná

El ciclo de aprendizaje de Kolb es una forma de aprendizaje basado en la acción, la experiencia, la reflexión y la conceptualización; y se describe como la manera en que se percibe y se procesa el mismo. Se refiere, al hecho de que cuando se quiere aprender algo cada persona utiliza su propio método o conjunto de estrategias y la experiencia juega un papel fundamental en este tipo de aprendizaje, pues representa la estrategia a seguir para aprender. Para Rampersad (2004), el aprendizaje trae consigo la internalización del conocimiento en función del desarrollo personal.

Ahora bien, una vez evaluada la capacidad de aprendizaje en la Empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, a fin de aumentar la capacidad de aprendizaje de ésta se recomienda lo siguiente:

- Evaluar la capacidad de aprendizaje de los trabajadores de PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná.

- Estimular a los trabajadores a formular su propio CMIP, de manera que, se pueda generar una actitud positiva hacia la mejora, el aprendizaje y el desarrollo.
- Permitir el desarrollo del proceso de aprendizaje basado en el ciclo de aprendizaje de Kolb.
- Fomentar el aprendizaje a través de la experiencia.
- Aprender de los errores mediante el aprendizaje reflexivo.
- Desarrollar las actividades de trabajos como experiencias de aprendizajes.
- Incentivar el desarrollo de los trabajadores de la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná través del aprendizaje.
- Desarrollar un ambiente de trabajo donde exista un intercambio de conocimientos entre los trabajadores de la empresa.
- Aprovechar la experiencia vivida de los trabajadores para llevar a cabo sus actividades de una manera eficiente, con la finalidad de generar buenos resultados.
- Trabajar con un equipo donde el aprendizaje sea lo más importante, de manera de dar retroalimentación sobre las acciones de mejoras emprendidas.
- Motivar a los trabajadores a que ponga en práctica todo lo que ha aprendido es decir, utilizar su conocimiento y aprendizaje para el desarrollo de sus actividades en la Empresa.

En la medida que el desarrollo del aprendizaje de los trabajadores de la organización se estimule, se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, y valores que contribuirán al cambio del comportamiento de los mismos en función de logro de las metas organizacionales. El desarrollo de un ambiente organizacional donde se fomente el aprendizaje continuo tanto individual como cooperativo, fomentará el desarrollo, la mejora y el aprendizaje como parte de la cultura empresarial.

En fin, se recomienda para la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, fomentar el desarrollo de una cultura basada en el desarrollo, la mejora y el aprendizaje continuo para así poder alcanzar los objetivos. Por consiguiente, el Total Performance Scorecard como herramienta de gestión para definir estrategias, contribuirá en ésta con el desarrollo de los trabajadores en el proceso de transición y reestructuración que actualmente se está llevando a cabo en misma. Es por ello que, el TPS requerido está enfocado en la formación, capacitación y desarrollo del capital humano en función a la misión y visión de la empresa.

CONCLUSIONES

De acuerdo al diagnóstico realizado en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, respecto a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores de la misma; una vez analizada la información en función de los requerimientos de la metodología aplicada para definir estrategias, el Total Performance Scorecard; se plantean las conclusiones siguientes:

- Se observó que en la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, no existe comunicación clara y precisa entre la alta gerencia y los trabajadores, por tal motivo se deben fortalecer la comunicación entre ambas partes.
- En la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, existe un alto grado de incertidumbre por parte de los trabajadores hacia el futuro de la misma; incertidumbre que es producto del proceso de consolidación como empresa pública; por lo tanto, se hace necesario que la empresa comunique a sus trabajadores las acciones de cambio que está emprendiendo.
- La empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, no posee una estructura organizativa formalmente definida, por lo que, ésta debe diseñar una estructura organizativa formal, a fin que los trabajadores conozcan la posición de la empresa, los niveles de mando, las líneas de comunicación formal; así como, su ubicación en la empresa.
- La empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, cuenta con un capital humano capacitado y comprometido con el logro de las decisiones gerenciales.

- En la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, existe un conjunto de valores y principios bien consolidados, productos del autoconocimiento del capital humano.
- Los trabajadores de la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, no están asociados con los lineamientos, políticas, normas, objetivos estratégicos, misión, visión de esta organización, situación que ha contribuido a que estos trabajadores desconozcan en gran medida estos aspectos. En tal sentido, se recomienda involucrar al trabajador con la finalidad de que estos asuman una posición activa ante el proceso de consolidación de los nuevos parámetros organizacionales como la misión, visión, políticas, normas principios y procedimientos de la misma.
- La empresa no considera la posición del cliente en el servicio; por lo tanto; se debe fortalecer calidad del servicio ofrecido por la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, orientados hacia la comunidad; ya que se observó que estos son los clientes más importantes de la empresa.
- En cuanto a la calidad de la prestación del servicio se pudo determinar que existen puntos críticos susceptibles de mejora, como el sistema de recepción de pedidos, la deficiencia en la flota y rutas de distribución y en el proceso de llenado predomina las actividades manuales; todos estos elementos son fundamentales a fin de mejorar el servicio ofrecido y elevar el grado de satisfacción del cliente.
- Los trabajadores de la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, a pesar de reconocer que son importantes en ésta, no sienten el grado de responsabilidad hacia el logro de los objetivos, debido a que en la empresa no se fomenta el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa.

- De acuerdo al diagnóstico realizado para evaluar la gestión de aprendizaje y conocimiento en la empresa, se observa que en ésta no se aprende de forma continua y que no se apoya el desarrollo de los conocimientos de los trabajadores, en este sentido, es necesario elevar la capacidad de aprendizaje en la empresa PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, con la finalidad que éste sea una herramienta en el cambio que se está implantando en la organización a fin de que contribuya a la consolidación de una empresa socialista líder en el mercado de Gas Licuado de Petróleo.
- Se recomienda a la PDV Comunal S.A, sucursal Cumaná, de acuerdo a lo anteriormente expuesto, a fin de contribuir con el desarrollo, la mejora y el aprendizaje de la misma la implantación de una estrategia de desarrollo, que le permita integrar las partes de la empresa en función del logro de los objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

Aceves, V. (2004). **Dirección estratégica**. Editorial: Mc Graw Hill. México

Alles, M. (2008). **Desempeño por Competencia: Evaluación de 360°**. Editorial: Granica. Buenos Aires.

Arias, F. (2006). **El Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica**. Episteme. Venezuela.

David, F. (1994). **La gerencia estratégica**. Editorial Legis. Colombia.

David, F. (2008). **Conceptos de administración estratégica**. Person educación. México.

Francés, A. (2006). **Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral**. Ediciones IESA. México.

Hill, C y Jones, G. (2005). **Administración estratégica: un enfoque integral**. 6ta edición. Mac Graw Hill. México.

Hofer, C. (1985). **Planeación estratégica**. Editorial: Norma S.A. México

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). **El cuadro de mando integral**. Ediciones gestión 2000, S.A. Barcelona.

Méndez, C. (2006). **Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.** Editorial. Limusa S.A de C.V. México.

Mintzberg, H. y Quinn, B. (1993). **El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos.** Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Rampersad, H. (2004). **Cuadro de mando integral personal y corporativo. una evolución en la gestión por resultados.** Mc Graw Hill. España

Robbins, S. y Coulter, M. (1996). **Administración.** Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Serna, H. (2007). **Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamientos, implementación y mapas estratégicos índices de gestión.** 3R Editores: Colombia

Thompson, A. y Strickland, A.(2004). **Administración estratégica: Textos y Casos.** Décimo 3ra edición: Mc Graw Hill

Documentos

Manual de Políticas, Normas y Procedimientos. (1999). Vicepresidencia de Recursos Humanos Ventane S.A. Primera edición. Venezuela

Leyes

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1999. Venezuela.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2003). Gaceta Oficial N° 37.606 de fecha 09 de enero de 2003. Venezuela.

Ley Orgánica de Hidrocarburos. (2001). Gaceta Oficial N° 37,323 de fecha 13 de noviembre de 2001. Venezuela.

Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos (1999). Gaceta Oficial No. 36,793 de fecha 23 de septiembre de 1999. Venezuela.

Revistas

Espiñeria, Sheldon y Asociados. (2000). **Outsourcing ¿alternativa de negocios?**. Colegio de Contadores Públicos del estado Zulia. Revista. Venezuela

Visión Gas comunal (2010). **Una sinergia traducida en participación popular.** Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A. Revista. Venezuela

Ramos, A. (2008). **Cómo llegan a la definición de la estrategia las empresas localizadas en el valle de aburra.** Revista EIA, Número 9, p. 9-29. Julio. Escuela de Ingeniería de Antioquia. Colombia.

Trabajos de Grado

Astudillo, R. y Maneiro, Y. (2008). **Estrategias para el Centro de Computación del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el enfoque Total Performance Scorecard.** Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela

- Alemán, S. y Maza, J. (2008). **Estrategias para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el enfoque Total Performance Scorecard.** Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.
- España, L. (2009). **El total Performance Scorecard en la Gestión Financiera de la asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de sucre.** Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Oriente. Venezuela
- Flores, L. y Márquez, L. (2008). **Estrategias para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Enfoque Total Performance Scorecard.** Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.
- Maza, A. y Rodríguez, K. (2008). **Estrategias para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Enfoque Total Performance Scorecard.** Trabajo de Grado. Universidad de Oriente: Venezuela.
- Ordaz D. y Sarga, J. (2008). **Estrategias para la Delegación de Presupuesto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el enfoque Total Performance Scorecard.** Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Venezuela.
- Romero, R. (2010). **Análisis del Sistema de Información del Departamento de Operaciones de la empresa Vengas, Sucursal Cumaná.** Trabajo de Grado. Universidad Gran Mariscal de Ayacucho. Venezuela.

Directorio WEB

Castellín, Diógenes (09/12/2010). **Servicios públicos**. Universidad Santa María Facultad De Derecho. Disponible en: (<http://www.monografias.com/trabajos31/servicios-publicos.shtml>).

David, Fred R. (15/01/2011). **La gerencia estratégica**. Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos63/gerenciaestrategica2.shtml>. Colombia.

David, Fred. **La gerencia estratégica**. (12/12/2011)Editorial: Legis. Santafé de Bogotá. 1990. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

El Universal. (22/11/2004). **Estrategias / Venamcham introduce el Total Performance Scorecard. Proponen plan mejorador de la competencia empresarial: El reforzamiento del capital humano es el centro de la estrategia**. Disponible en: http://www.venamcham.org/demo/espanol/sala_venamcha

Gertien Marc. (25/11/2010). **Pensamiento estratégico**. Disponible en: <http://docs.google.com/viewer?a=>

Guillen, Samuel y Narváez Johanna (25/11/2010). **El pensamiento creativo**. univesidad de Oriente nucleo – Anzoategui Barcelona 2005. Consultado el 25 noviembre 2010. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos26/pensamientocreativo.shtml>.

Sallenave, Jean Paul. **Destreza en la estrategia**
<http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml>

Labrador, Hénder. (12/2/011). **Gerencia estratégica**. Disponible en:
http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Gere_Estra.pdf

Linares, María (25/11/2010). **La Historia de la sociedad comienza con el surgimiento del hombre**. Disponible en:
<http://www.aporrea.org/ideologia/a39452.html>

López, Carlos. **El balance scorecard, BSC**. (5/12/2010). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>

Kaplan, Robert. (12/ 12 2010). **¿Su organización está ejecutando su estrategia correctamente?** Disponible en:
http://www.joseacontreras.net/admon/Balanced_Scorecard_Collaborative/Cuadro_de_Mando_Integral.htm.

Mintzberg Henry, James Brian Quinn, Jhon Voyer. (7/12/2010) **El proceso estratégico, concepto, contexto y casos**. (1997) Prentice hall Hispanoamérica disponible en:
<http://books.google.co.ve/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA116&lpg=PA116&dq=el+administrador+es+el+artesano+y+la+estrategia+es+su+arcilla&source=bl&>

Infante Roberto, Palenzuela Carlos y Marco Urda. (19/12/2011) **Innovación gerencial: una tecnología para el desarrollo de procesos estratégicos en entidades de i+d cubanas**. Centro de Gerencia de Ciencia y Tecnología (GECYT). Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio

Ambiente Cuba: disponible en:
http://www.innred.net/iber/Eventos/1998/C98_07.htm

Ronda Pupo, Guillermo A. (20/01/2011). **El concepto estrategia**. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

Otras Páginas Web Consultadas

<http://bsc.ve.tripod.com/foro/id3.html> (The Balanced Scorecard)

<http://docs.hipatia.net/prospe.html> (Prospectiva)

http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming

http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_calidad_total

<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

http://es.wikipedia.org/wiki/sector_publico

<http://www.biografiasyvidas.com>

<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>. HTML. (La Planeación Estratégica)

<http://www.fiscalito.com/planificacion-estrategica.html> (¿Que es Planificación Estratégica?)

<http://www.monografias.com/trabajos19/aprendizaje-organizacional/aprendizaje-organizacional.shtml#modelos>

<http://www.monografias.com/trabajos66/estilos-aprendizaje>

<http://www.monografias.com/trabajos63/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica2.shtml>

<http://www.pdvsa.com/index.php>

<http://www.sap.com/andeanarib/ecosystem/customers/pdf/Polar>

<http://www.virtual.unal.edu.com>

<http://www.vtv.gov.ve/noticias-nacionales/8727>

ANEXOS

Anexo 1

Cumaná, febrero de 2011

Ciudadano(a)

Presente

Muy cordialmente me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estoy cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento me encuentro en proceso de realización del Trabajo de Grado: **“Estrategias para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, basadas en el Total Performance Scorecard”**, el cual tiene como objetivo: Definir estrategias para la empresa Poder de Distribución Comunal S.A, sucursal Cumaná, basadas en el Total Performance Scorecard (TPS).

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin y cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente,

Br. Athaly licet

17.762.743

CUESTIONARIO
ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA PODER DE DISTRIBUCIÓN
VENEZUELA COMUNAL S.A, SUCURSAL CUMANÁ, BASADAS EN EL
TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

UNIDAD ORGANIZACIONAL EN LA QUE TRABAJA:

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves, coloque lo más importante.
- d) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- e) Escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO
ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA PODER DE DISTRIBUCIÓN
VENEZUELA COMUNAL S.A, SUCURSAL CUMANÁ, BASADAS EN EL
TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).

I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO (CMIC)

Misión Corporativa

1.- ¿Para qué existe la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

2.- ¿Qué es la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

3.- ¿Qué labor cumple la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

4.- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

5.- ¿Qué tipo de organización es la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

6.- ¿Cuál es la identidad de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

7.- ¿Cuál es el propósito de existencia de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

8.- ¿Cuál es la función principal de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

9.- ¿De la organización, quiénes son las partes más importante implicadas en las actividades que desarrolla la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

10.- ¿Qué necesidad básica cubre la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

Visión Corporativa

11.- ¿Cuál es el sueño más ambicioso para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

12.- ¿Cómo imaginan el futuro de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

13.- ¿Cuáles son las ambiciones a largo plazo de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

14.- ¿Qué busca alcanzar la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

15.- ¿Cuál es el camino trazado por la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná para alcanzar esa meta?

16.- ¿Hacia dónde se dirige la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná desde este momento?

17.- ¿Cómo ven una situación futura donde se comparten las ambiciones personales y las corporativas?

18.- ¿Cuáles son los cambios necesarios para lograr esa situación compartida?

19.- ¿Qué cambios se prevén en el paisaje organizacional?

20.- ¿Qué se apoya en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

21.- ¿Qué quiere ser la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

Factores Críticos del Éxito Corporativo

22.- ¿Qué factores hacen única a la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

23.- ¿Cuál es el factor de éxito más importante de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

24.- ¿Qué factores son esenciales para que la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná sea viable?

25.- ¿Cuáles son las competencias centrales que posee la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

Valores Esenciales:

26.- ¿Cuáles son los principios, normas y valores de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

Objetivos Corporativos

27.- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

28.- ¿Qué objetivos a corto plazo se pueden medir en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

29.- ¿Cómo se deben alcanzar dichos objetivos?

Metas y Medidas de Actuación Corporativa

30.- ¿Cuáles son las metas que posee la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

31.- ¿Cuáles son los indicadores utilizados por la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná para alcanzar los objetivos propuestos?

32.- ¿Cómo son medidos los objetivos y la visión corporativa?

33.- ¿Qué valores se deben alcanzar?

Acciones de Mejora Corporativa

34.- ¿Cómo quieren alcanzar los objetivos propuestos en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

35.- ¿Cómo pueden ver si los objetivos son alcanzados?

36.- ¿Qué acciones de mejora implantan en caso de presentarse alguna situación inesperada en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

37.- ¿Cómo se puede crear una plataforma para desarrollar estrategias en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

38.- ¿De qué manera se le comunican al personal las estrategias?

39.- ¿Cómo comprobar que en la organización se aprende de forma continua?

II. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL (CMIP)

Misión Personal

1.- ¿Quién eres?

2.- ¿Cuál es tu filosofía de la vida?

3.- ¿Por qué perteneces a la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

4.- ¿Cuáles son los objetivos más importantes en tu vida?

5.- ¿Cuáles son tus aspiraciones más profundas?

6.- ¿Qué habilidades te caracterizan?

7.- ¿Para qué vives?

8.- ¿Cuáles son sus creencias esenciales?

Visión Personal

9.- ¿Hacia dónde quieres ir como persona?

10.- ¿Qué valores y principios te guían?

11.- ¿Qué quieres conseguir en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

12.- ¿Qué apoya usted en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

13.- ¿Cuáles son las características personales que te gustaría tener?

14.- ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y de vida ideales para ti?

15.- ¿Cuál es la imagen que tienes de ti mismo?

16.- ¿Cómo quieres distinguirte dentro de la sociedad?

Papeles Claves

17.- ¿Qué papeles claves quieres desempeñar en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

18.- ¿Qué tipo de relaciones te gustaría tener con los demás?

19.- ¿Cómo quieres llevar a cabo todos los aspectos de tu vida?

Factores Críticos de Éxito Personal

20.- ¿Qué factores te hacen irreplicable?

21.- ¿Qué es decisivo para tu éxito personal?

22.- ¿Qué factores dentro de tu misión, visión personal y papeles claves son esenciales para la consecución de tus objetivos personales?

23.- ¿Cuáles son tus competencias más importantes?

Objetivos Personales

24.- ¿Qué resultados personales quieres conseguir en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

25.- ¿Qué resultados a corto plazo que se puedan medir quieres alcanzar en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?

Metas y Medidas de Actuación Personal

26.- ¿Cuáles son tus metas personales?

27.- ¿Cómo puedes medir tus resultados personales?

28.- ¿Cómo haces para que tus resultados personales se puedan medir?

29.- ¿Qué valores tienes que alcanzar?

Acciones de mejora personal

30.- ¿Cómo quieres conseguir los resultados?

31.- ¿Cómo puedes alcanzar tus resultados?

32.- ¿Qué acciones de mejora debes realizar para conseguirlos?

33.- ¿Cómo puedes comprobar que aprendes continuamente?

34.- ¿Cómo puedes mejorar tu comportamiento?

35.- ¿Qué habilidades y destrezas posees para desarrollar el trabajo?

III.GESTIÓN DE CALIDAD

A continuación se presenta una tabla con tres tipos de opciones, divididas en 5 categorías tales como: general, estilo de gestión, visión estratégico y procesos

internos, en la cual se hará una evaluación de la gestión de calidad de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, para ello se requiere marcar con “X” en la casilla que mejor refleje lo acertado.

General	SI	ALGO	NO
1.- ¿Sabe quiénes son sus usuarios y cuántos son?			
2.- ¿Escucha atentamente a todos sus usuarios y se familiariza con su situación?			
3.- ¿Realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios?			
4.- ¿Conocen sus empleados los resultados de estas encuestas?			
5.- ¿Clasifica a sus usuarios según sus necesidades?			
6.- ¿Se encuentra satisfecho más del 75% de sus usuarios?			
7.- ¿Anticipa las necesidades de sus usuarios?			
8.- ¿Considera a cada usuario como único?			
9.- ¿Se procesan las reclamaciones en el plazo de dos días laborables y se responden en el plazo de una semana?			
10.- ¿Se anima a los usuarios insatisfechos a notificar sus quejas?			
11.- ¿Realiza acciones no solicitadas y proporciona servicios no solicitados a sus usuarios?			
12.- ¿Tiene un espacio de atención al usuario o una central de llamadas?			
13.- ¿Sabe qué porcentaje de usuarios dan por terminada su relación con la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná debido a que están insatisfechos?			
14.- ¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?			

15.- ¿Ha establecido procedimientos para la solución de reclamaciones y se activan de forma rutinaria?			
16.- ¿Mide el grado de fidelidad de los usuarios?			
17.- ¿Por lo general informa a sus usuarios los servicios que mejor se adapten a sus necesidades?			
18.- ¿Sabe lo que cuesta perder un usuario?			
19.- ¿Sabe lo que cuesta ganar un nuevo usuario?			
20.- ¿Mantiene relaciones con sus usuarios?			
21.- ¿Sabe qué porcentaje de pérdidas se debe a los usuarios insatisfechos?			
22.- ¿Mantiene relaciones con sus usuarios y las amplía?			
23.- ¿Organiza reuniones con grupos de usuarios con regularidad para conocer sus necesidades, deseos, ideas y reclamaciones?			
Estilo de liderazgo	SI	ALGO	NO
24.- ¿Existe compromiso por parte de la alta dirección con la orientación al usuario?			
25.- ¿Sabe como miembro de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná cuántas quejas se reciben al año?			
26.- ¿Se halla la dirección convencida de la importancia de un usuario satisfecho y actúan en consecuencia?			
27.- ¿Ha integrado la satisfacción del usuario en la visión corporativa?			
28.- ¿Se ha transmitido esta visión de forma adecuada a todos sus empleados y usuarios?			
29.- ¿Reconoce la alta dirección las tendencias más importantes y se anticipa a ellas de forma oportuna?			
30.- ¿Predica la dirección con el ejemplo en cuanto a orientación al usuario?			
31.- ¿Se halla la dirección abierta a sugerencias e ideas de los usuarios?			

32.- ¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción del usuario?			
33.- ¿Se anima y apoyan con pasión las relaciones entre la dirección y los usuarios?			
34.- ¿Se halla la dirección disponible en cualquier momento para atender a los usuarios?			
35.- ¿Tienen todos los directores encuentros personales regulares con los usuarios?			
36.- ¿Es la satisfacción del usuario siempre un criterio de evaluación de la dirección?			
37.- ¿Se tienen los deseos de los usuarios en consideración siempre que se toman decisiones?			
38.- ¿Se encarga la alta dirección personalmente de atender las reclamaciones de los usuarios?			
Visión Estratégica	SI	ALGO	NO
39.- ¿Hay al menos 5 objetivos de orientación al usuario y medidas de actuación relacionada dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo o del Plan estratégico de la organización?			
40.- ¿Ha desarrollado alguna estrategia de inversión para los próximos años para aumentar la satisfacción de los usuarios?			
41.- ¿Se comunica la estrategia de orientación a los usuarios de forma continua a todos los empleados?			
42.- ¿Tienen una relación de trabajo con todos sus usuarios basada en el respeto y la confianza mutua?			
43.- ¿Le garantiza a todos sus usuarios un grado de servicio mínimo y/ o completa satisfacción?			
44.- ¿Fija parámetros de actuación con respecto al grado de satisfacción de los usuarios?			
45.- ¿Implica a sus usuarios en la puesta en práctica de procesos de mejora?			

46.- ¿Están todos sus empleados implicados en la mejora de la orientación de los usuarios?			
47.- ¿Tienen unas líneas de actuación maestras para una óptima satisfacción de los usuarios?			
48.- ¿Considera la información sobre los usuarios un activo estratégico?			
49.- ¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los usuarios?			
Procesos Internos	SI	ALGO	NO
50.- ¿Ha designado responsables para controlar los procesos en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná?			
51.- ¿Los servicios se entregan dentro del plazo previsto por el usuario?			
52.- ¿Se ajusta su teléfono, fax, Internet y otras herramientas de trabajo al modo como prefieren comunicarse sus usuarios?			
53.- ¿Se contesta el teléfono en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná a la tercera llamada en más del 80% de las ocasiones?			
54.- ¿Se organizan los procesos de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná de manera adecuada para cumplir con las expectativas de los usuarios?			
55.- ¿Son estas expectativas la base de medidas de actuación?			
54.- ¿Usa el grado de satisfacción del usuario como un indicador para el proceso de mejora?			
55.- ¿Implica a sus usuarios en el desarrollo de nuevos servicios?			
56.- ¿Tienen también en cuenta el grado de satisfacción de los usuarios internos?			
57.- ¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los usuarios?			

58.- ¿Garantizan los departamentos de apoyo de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná la calidad del trabajo que realizan?			
Capital Humano	SI	ALGO	NO
59.- ¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al usuario en todo momento?			
60.- ¿Organiza viajes para que sus empleados visiten a sus usuarios más importantes de forma habitual?			
61.- ¿Tiene libertad de actuación su personal de atención a los usuarios a la hora de satisfacerlos?			
62.- ¿Están los intereses de sus empleados y los de usuarios relacionados?			
63.- ¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción de los usuarios?			
64.- ¿Hay en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario?			
65.- ¿Son la orientación del usuario y el trabajo continuo para la mejora un criterio de promoción?			
66.- ¿Recibe su personal, formación sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año?			

APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

La presente tabla se compone de afirmaciones con respecto a la orientación hacia el aprendizaje y el conocimiento, divididas en 5 aspectos: general, estilo de liderazgo, visión estratégica, procesos internos y recursos humanos.

Se requiere marque una X en la casilla que mejor refleje lo acertado de estas aseveraciones sobre su organización.

GENERAL	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre / Correcto
1.- Se permite cometer errores; los fallos se toleran y no se penalizan.				
2.- Se aprenden de los errores de los demás y estos se discuten abiertamente				
3.- Usted sabe dónde encontrar el conocimiento particular en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná y quién es honrado con todo el mundo				
4.- Disponen de espacios para pensar, aprender, consciente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos.				
5.- Los sistemas de información se integran y actualizan continuamente.				
6.- El conocimiento necesario para las decisiones importantes está por lo general disponible y accesible.				
7.- No existen barreras para el uso y el intercambio del				

conocimiento.				
8.- Se posee destrezas para categorizar, usar y mantener el conocimiento de forma adecuada.				
9.- La estructura organizativa de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná e es simple, tienen muy pocos niveles jerárquicos y se compone de unidades individuales				
10.- La empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná se caracteriza por la diversidad; donde hay gente de diferentes orígenes culturales y estilo de aprendizaje, también diferentes, los planteamientos son estudiados y son intuitivos, las personas asumen diferentes roles en equipo.				
12.- Existe un programa eficaz en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná para desarrollar ideas y basándose en esto generar nuevas ideas.				
13.- En la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve				

14.- En la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, no hay atmósfera de miedo y desconfianza.				
ESTILO DE LIDERAZGO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre / Correcto
15.- La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y crea una organización que aprende.				
16.- En la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, se estimula y se anima a los empleados a identificar y resolver los problemas comunes como un equipo, a generar nuevas ideas y a compartirlas con los demás.				
17.- Los directivos de empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná poseen el conocimiento más importante para el éxito de la institución.				
18.- Los directivos se ajustan al perfil de formación, inspiración y liderazgo de servicio en la proporción adecuada.				
19.- Los directivos estimulan una actitud de aprendizaje fundamental, el intercambio de conocimiento intensivo como lo es la mentalidad				

empresarial interna, además, promueve el aprendizaje individual y en equipo				
20.- Los directivos se encuentran continuamente centrados en el desarrollo y movilización del conocimiento de los empleados y dan un feedback regular constructivo sobre propuestas de mejora, desarrollo y acciones de aprendizaje.				
21.- Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientados a la acción y facilitan el proceso de aprendizaje por experiencia.				
22.- La dirección sabe qué empleados son los poseedores del conocimiento valioso y escaso, ya que ha localizado las fuentes internas de la experiencia.				
23.- Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje.				
24.- Las destrezas más importantes del gestor de conocimiento son: comprensión, procesamiento, comunicación, y capacidad de compartir el conocimiento.				
VISIÓN ESTRATÉGICA	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre / Correcto

25.- La gestión del conocimiento es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida				
26.- Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná				
27.- Formulan objetivos de conocimiento y aprendizaje				
28.- La información asociada, se considera valorable desde el punto de vista estratégico.				
PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente / usualmente	Siempre / Correcto
29.- Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismo, sino que lo comparten de forma espontánea con los demás.				
30.- La cultura organizacional de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná promueve el crecimiento del conocimiento.				
31.- La cultura organizacional de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná está caracterizada por la simplicidad y la comunicación franca.				

32.- Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual.				
33.- Los vacios que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua, sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos.				
34.- El conocimiento implícito que sea importante se explica mediante imágenes y metáforas, se revisa, se hace extensivo a toda la organización y se intercambia de forma intensiva.				
35.- Se emplean sistemas de comunicación sencillos y fáciles de utilizar para extender el conocimiento entre todos los empleados.				
36.- El conocimiento adquirido y desarrollado se documenta de forma continua y se pone a disposición de todos dentro de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná				
37.- Los empleados que posean conocimientos poco frecuentes y de valor rotan entre los diferentes departamentos.				
38.- Hay un ambiente de aprendizaje caracterizado por el pensamiento positivo, la autoestima, la confianza mutua, el deseo de actuar de forma preventiva, de asumir responsabilidades por las				

actuaciones de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.				
39.- En la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, hay franqueza, disfrute y pasión.				
40.- Se anima a los empleados a que estudien sus propios métodos de trabajo y que ajusten estos métodos si es necesario.				
41.- Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados.				
42.- Los problemas son entendidos como una oportunidad de aprender y cambiar y los conflictos son cuestiones sin resolver.				
43.-. Las personas que trabajan en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná aprenden juntas, en armonía y en equipos.				
44.- Los miembros del equipo poseen conocimiento que se solapan permitiendo conocer el estilo de aprendizaje de sus compañeros y el suyo propio.				
45.- El conocimiento se pone en práctica de forma continua y se incorpora en nuevos servicios ofrecidos.				

46.- El conocimiento organizacional se comparte a través de contactos informales, conferencias internas, charlas, reuniones de revisión de proyectos, y de resolución de problemas, sesiones de diálogo, entre otras.				
47.- En la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná facilita compartir el conocimiento a través de Internet, Intranet, biblioteca, salas de reuniones cómodas, auditorios, archivos informatizados y sistemas de comunicación.				
48.- El trabajo en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná, es variado e interesante.				
49.- Hay rotación de puestos en la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.				
CAPITAL HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente / usualmente	Siempre / Correcto
50.- La evaluación del puesto de trabajo y el desarrollo de competencias están unidos a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida de la empresa Poder de Distribución				

Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.				
51.- Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen no por lo que parece o por lo que muchos hablan.				
52.- El conocimiento de los empleados se desarrolla de forma constante y se actualiza mediante la formación, el asesoramiento y los programas de desarrollo de habilidades.				
53.- Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.				
54.- Las competencias del conocimiento y el aprendizaje son parte del perfil de conocimiento de cada empleado de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná.				
55.- Aquellos empleados que se marchan de la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná te ceden sus conocimientos a los demás.				
56.- Se gratifica más que a los demás a los empleados que llevan a cabo actuaciones de aprendizaje colectivo, por bienestar de la organización, y a los que comparten sus conocimientos con los demás de forma constante.				

“Gracias por su Colaboración”

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Estrategias Para La Empresa Poder De Distribución Venezuela Comunal S.A, Ubicada En La Ciudad De Cumaná, Estado Sucre. Basadas En El Total Performance Scorecard.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Br. Licet R. Athaly V.	CVLAC	C.I: 17.762.743
	e-mail	ylahta@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Estrategias

Total Performance Scorecard

Empresas publicas

Rampersad

Gerencia estratégica

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	ADMINISTRACION

Resumen (abstract):

La evolución del hombre en busca de mejoras en la calidad de vida va más allá de las organizaciones como tal; estos individuos deben constituirse en unidades de personas solidas con principios, costumbre y valores individuales y colectivos homogéneos, para así, enfrentar los cambios del entorno, en ello se basa su estrategia. Rampersad (2004:10) plantea una metodología cónsona con los cambios organizacionales y quienes conforman las mismas basada en “el aprendizaje, desarrollo y mejora continua” que parte desde el hombre como núcleo de las estrategias; este concepto holístico comprende cinco elementos; El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), la Gestión de Calidad (GC), la Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb que permiten que este enfoque sea aplicado a las diversas organizaciones. Es por ello, que la presente investigación se basa en definir estrategias para la empresa Poder de Distribución Venezuela Comunal S.A, sucursal Cumaná (PDV Comunal), basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS), orientadas en las ambiciones personales y corporativas como factor motivador para alcanzar el éxito organizacional. Es así que se desarrolla una investigación de campo con nivel descriptivo, donde se aplicaron encuestas; a través de las cuales se observó que existen elementos susceptibles de mejoras, donde se recomienda la implantación de una estrategia de desarrollo, a fin de contribuir con el desarrollo, la mejora y el aprendizaje que permita integrar las partes de la empresa en función del logro de los objetivos organizacionales.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
Dra. Zerpa de M, Damaris	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input checked="" type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787			
	e-mail				
	e-mail				
Dra. Malavé R, Elka	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input checked="" type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.633			
	e-mail				
	e-mail				
	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC				
	e-mail				
	e-mail				

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	04	08

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS ATHALY LICET.doc	Aplicattion/word

Alcance:

Espacial : REGIONAL (Opcional)

Temporal: INTEMPORAL (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: **Licenciatura En Administración**

Nivel Asociado con el Trabajo:

Licenciatura

Área de Estudio:

ESCUELA DE ADMINISTRACION

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letdo el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNDELE
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/manuja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.



Athaly V. Licet R.
Autora



Asesora 1
Dra. Damaris Zerpa de Márquez



Asesora 2
Dra. Elka Malavé Ramos