



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

**Estrategias para la Sección de Transporte del Núcleo
de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el
Total Performance Scorecard.**

ASESORAS ACADÉMICAS

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

MSc. Elka Malavé Ramos

AUTORAS

Maza R., Andreina J. C.I 16.484.152

Rodríguez R., Karen B. C.I 15.288.762

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.**

Cumaná, 21 Agosto de 2008



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

**Estrategias para la Sección de Transporte del Núcleo
de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el
Total Performance Scorecard.**

AUTORAS

Maza R; Andreina J. C.I 16.484.152

Rodríguez R; Karen B. C.I 15.288.762

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 21 días del mes
de agosto de 2008.**



Profesora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor

C.I. 5.706.787



Profesora

MSc. Elka Malavé Ramos

Jurado Asesor

C.I. 8.649.633

ÍNDICE

<u>DEDICATORIA.....</u>	<u>i</u>
<u>AGRADECIMIENTOS.....</u>	<u>v</u>
<u>LISTA DE FIGURAS.....</u>	<u>ix</u>
<u>LISTA DE CUADROS.....</u>	<u>x</u>
<u>LISTA DE GRÁFICOS.....</u>	<u>xi</u>
<u>RESUMEN.....</u>	<u>xii</u>
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>1</u>
<u>CAPÍTULO I.....</u>	<u>3</u>
<u>GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>3</u>
<u>1.1 El Problema de Investigación.....</u>	<u>3</u>
<u>1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.....</u>	<u>3</u>
<u>1.1.2 Objetivos de la Investigación.....</u>	<u>11</u>
<u>1.1.2.1 Objetivo General.....</u>	<u>11</u>
<u>1.1.2.2 Objetivos Específicos.....</u>	<u>11</u>
<u>1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.....</u>	<u>12</u>
<u>1.2 Metodología de la Investigación.....</u>	<u>12</u>
<u>1.2.1 Nivel de la Investigación.....</u>	<u>13</u>
<u>1.2.2 Tipo de Investigación.....</u>	<u>13</u>
<u>1.2.3 Población y Muestra.....</u>	<u>14</u>
<u>1.2.4 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación y Presentación de los Resultados.....</u>	<u>14</u>
<u>CAPÍTULO II.....</u>	<u>1</u>
<u>LA ESTRATEGIA.....</u>	<u>1</u>
<u>2.1 Concepto de Estrategias.....</u>	<u>1</u>
<u>2.2 Importancia de las Estrategias.....</u>	<u>4</u>
<u>2.3 Ciclo Estratégico.....</u>	<u>4</u>
<u>2.4 Tipos de Estrategias.....</u>	<u>6</u>

<u>2.5 Enfoques Estratégicos en la Gerencia de las Organizaciones.....</u>	<u>14</u>
<u>2.5.1 Planificación Estratégica.....</u>	<u>15</u>
<u>2.5.2 Administración Estratégica.....</u>	<u>17</u>
<u>2.5.3 Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....</u>	<u>19</u>
<u>2.5.4 Total Performance Scorecard.....</u>	<u>20</u>
<u>CAPÍTULO III.....</u>	<u>1</u>
<u>TOTAL PERFORMANCE SCORECARD.....</u>	<u>1</u>
<u>3.1 Antecedentes del Total Performance Scorecard.....</u>	<u>1</u>
<u>3.2 Objetivo del Total Performance Scorecard.....</u>	<u>2</u>
<u>3.3 Características del Total Performance Scorecard.....</u>	<u>3</u>
<u>3.4 Principios del Total Performance Scorecard.....</u>	<u>3</u>
<u>3.5 Elementos del Total Performance Scorecard.....</u>	<u>4</u>
<u>3.5.1 El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).....</u>	<u>4</u>
<u>3.5.2 El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP).....</u>	<u>8</u>
<u>3.5.3 La Gestión de Calidad (GC).....</u>	<u>10</u>
<u>3.5.4 La Gestión por Competencias:.....</u>	<u>13</u>
<u>3.5.5 El Ciclo de Aprendizaje de Kolb.....</u>	<u>16</u>
<u>3.6 Ciclo del Total Performance Scorecard (TPS).....</u>	<u>17</u>
<u>3.6.1 Formulación del Total Performance Scorecard.....</u>	<u>19</u>
<u>3.6.2 Comunicación y Alineación del Total Performance Scorecard.....</u>	<u>19</u>
<u>3.6.3 Mejora del Total Performance Scorecard.....</u>	<u>19</u>
<u>3.6.4 Desarrollo del Total Performance Scorecard.....</u>	<u>20</u>
<u>3.6.5 Revisión y Aprendizaje del Total Performance Scorecard.....</u>	<u>21</u>
<u>3.7 Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal.....</u>	<u>21</u>
<u>3.7.1 Formulación de las Ambiciones Personales.....</u>	<u>21</u>
<u>3.7.2 Equilibrar la Ambición y el Comportamiento Personal.....</u>	<u>22</u>
<u>3.7.3 Definición de los Factores Críticos de Éxito Personal.....</u>	<u>23</u>
<u>3.7.4 Formulación de los Objetivos Personales.....</u>	<u>23</u>
<u>3.7.5 Definición de las Medidas de Actuación Personal y las Metas.....</u>	<u>23</u>

3.7.6	Formulación de las Acciones de Mejora Personal.....	24
3.8	Formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).....	24
3.8.1	Formulación de la Ambición Corporativa Compartida.....	24
3.8.2	Definición de los Factores Críticos de Éxito Corporativo.....	25
3.8.3	Formulación de los Objetivos Corporativos.....	25
3.8.4	Definición de las Medidas de Actuación Corporativas y las Metas.	26
3.8.5	Formulación de las Acciones de Mejoras Corporativas.....	26
CAPÍTULO IV.....		1
ESTRATEGIAS PARA LA SECCIÓN DE TRANSPORTE DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.....		1
4.1	Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	1
4.1.1	Estructura Organizacional de la Sección de Transporte.	2
4.1.2	Objetivo de la Sección de Transporte.	4
4.1.3	Funciones de la Sección de Transporte.	5
4.1.4	Aspectos Legales Asociadas a la Definición de Estrategias para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	5
4.2	Cuadro de Mando Integral Personal en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	11
4.2.1	Misión Personal.....	11
4.2.2	Visión Personal	12
4.2.3	Papeles Claves.....	13
4.2.4	Factores Críticos de Éxito Personal.....	13
4.2.5	Objetivos Personales.....	14
4.2.6	Metas y Medidas de Actuación Personal.....	14
4.2.7	Acciones de Mejora Personal.....	15
4.3	Cuadro de Mando Integral Corporativo en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	16
4.3.1	Misión Corporativa.....	16
4.3.2	Visión Corporativa.....	17

4.3.3 Factores Críticos de Éxito	17
4.3.4 Valores Esenciales.....	18
4.3.5 Objetivos Corporativos.....	18
4.3.6 Metas y Medidas de Actuación.....	19
4.3.7 Acciones de Mejora Corporativas.....	19
4.4 Gestión de Calidad en la Sección en Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	20
4.5 Gestión por Competencias y Aprendizaje en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	24
4.6 Total Performance Scorecard para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	28
4.6.1 Cuadro de Mando Integral Personal requerido para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	30
4.6.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	30
4.6.3 Comunicación y Alineación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	30
4.6.4 Gestión de Calidad en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	31
4.6.5 Gestión por Competencias para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	34
4.6.6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	35
CONCLUSIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	48

DEDICATORIA

El éxito es un trabajo que se logra con esfuerzos, dedicación y constancia.

En primer lugar quiero agradecerle a **DIOS** todo poderoso porque gracias a él me mantengo de pie y me fortalece día a día.

En segundo lugar a mis padres, a ti mami porque has sabido salir adelante sola, convirtiéndote en sostén de nuestra familia y dándonos los mejores ejemplos tanto a mi como a mi hermana, gracias **MADRE TE AMO**; a mi padre, donde quiera que estés sé que estas muy orgulloso de mí, este logro es tuyo, **PAPI TE AMO**.

A mi **Hermana Auribet** por estar pendiente de mí y apoyarme siempre en todo, te quiero mucho hermanita gracias, este sueño hecho realidad también es tuyo.

A mi hermana del alma **Yulia** porque a pesar de todo ha sabido aguantar mis cambios de humor y mis gritos, gracias por estar siempre allí.

A mi hermano **Tito** por su cariño y apoyo gracias.

A mis abuelitos maternos **Aurora, Jesus Anibal**, por estar allí cuando los he necesitado, a pesar de mis abandonos, abuelos los quiero muchísimo.

A mi abuela **Teresa** que aunque no este constantemente a mi lado, siempre esta pendiente de nosotros gracias abuela te quiero mucho.

A mis tíos maternos por quererme tanto y estar pendiente de mí, **Marisol, William, Mauro, Maricelis, José Gregorio**, en especial a mi **Tío José** por ser la

persona que mas confi6 en mi desde un inicio a pesar de mis enfermedades, t6 fuiste mi apoyo y mi ayuda cuando mas lo necesite, gracias por ser como eres y por depositar tanta confianza en m6, siempre supiste que yo si pod6a lograr este sue6o, te quiero much6simo t6o mil gracias este logro es tuyo.

A mis t6os paternos **Mari, Argenis, Gladis, Toribio, Chichita**, en especial a mi **T6a Edilia** por brindarme apoyo , cari6o y ayudarme cuando lo necesito. A mi **T6o H6ctor Luis** por dejarme quererlo como un padre y por darme su amor como una mas de sus hijas, t6os los quiero mucho este triunfo tambi6n es de ustedes, mil gracias.

A una persona muy especial en mi vida a ti **Lugardis Barrios** que has estado a mi lado durante mucho tiempo, gracias por apoyarme, quererme y por estar conmigo no solo en los momentos felices sino en las tristezas y cuando mas lo he necesitado, gracias por estar all6 te quiero mucho este logro tambi6n es tuyo.

A mis primos por ser tan cari6osos conmigo en especial a **Lorena, Jos6, Paola, Luicel, willian, Rosauri** gracias a todos los quiero mucho.

A unas personas muy especiales para m6, en primer lugar a mi mejor amigo **Marcos Lares** por su apoyo y sus consejos que fueron muy oportunos y de mucha ayuda gracias por ser mi amigo te quiero much6simo, a mis dos mejores amigas **Yadel e Ysabela** gracias por estar a mi lado, sobre todo a ti Yadel que me ayudaste much6simo durante mi carrera mil gracias este logro es de ustedes, Los quiero.

A mis amigos por estar a mi lado, ustedes fueron un gran apoyo para m6 durante toda mi carrera no solo en los momentos felices si no tambi6n en las adversidades gracias a todos por quererme tanto, **Mary Gaby, Nachin, Will, Erika, Aris, Maria A, Chris Santo, May, Lou y Carlitos.**

Andreina J. Maza . R.

DEDICATORIA

La constancia es la virtud por lo que todas las cosas dan su fruto.

Este trabajo de investigación, lo dedico con mucho amor y cariño a todas aquellas personas que con su granito de arena han hecho posible que este sueño se haga realidad.

A Dios Todopoderoso por darme la vida y permitirme lograr este sueño, el cuál he alcanzado con mucha perseverancia y dedicación.

A ti abuela Mireya, por enseñarme muchas cosas de la vida, por darme tu apoyo en todo momento y por creer que si podía lograrlo, Te Quiero Mucho.

A mi mamá, Celia Mireya, por darme el ser, por enseñarme que todo es posible si nos proponemos conseguirlo. Ahora creo entender el porque me obligabas a terminar mi tarea antes de salir a jugar. Este triunfo también es tuyo. GRACIAS.

A mi padre, que a pesar de no vivir conmigo, nunca me faltó su cariño, éste logro también lo comparto contigo.

A mí querido esposo, Arold, por estar conmigo en las buenas y en las malas, brindándome su apoyo y por darme la fortaleza para lograr este triunfo. A ti mil gracias. Te amo.

A mí preciosa hija, Valeria, por ser la luz de mis ojos, por ser esa personita que me hace sentir la mujer mas orgullosa del mundo y que hace grande a mi corazón.

A ti hermanita Melissa Q.E.P.D, que aunque Dios te halla llevado a su lado se que estás conmigo siempre, me hubiera gustado mucho que estuvieras conmigo compartiendo ésta alegría, te extraño y siempre vas ha estar en mi corazón.

A todos mis hermanos, en especial a William, por apoyarme, por darme su cariño y por estar siempre pendiente de mí.

A todos mis tíos, en especial a Raquel y Nelson quienes me apoyaron en todo momento.

A mí querido cuñado Jarold y mi suegra Zoraida, por brindarme todo su cariño y apoyo y por permitirme ser parte de la familia.

A mí jefa, Leonida Salazar, por haberme abierto las puertas en el campo laboral, permitiéndome trabajar y terminar mis estudios.

A mis amigas y comadres, Merlin, Yusmari y Vinellys, por apoyarme en todo momento y por brindarme su amistad y cariño.

A todos mis compañeros de la Universidad, quienes a lo largo de la carrera compartieron, lucharon y resistieron junto a mí, para ver hoy realizado este gran sueño.

Karen B. Rodríguez R.

AGRADECIMIENTOS

A mi DIOS por haberme dado la vida y la fortaleza para seguir adelante, a la virgen del valle por cuidarme, protegerme y guiarme en este largo camino.

A mis padres Oswaldo Maza (Q.E.D) y Migdalia Reinales por ser quienes me dieron la vida, y me guiaron por el camino del bien, mi mama en cuerpo presente y mi papa desde el cielo. Padres son los mejores los **AMO**.

A mi Hermana por estar siempre a mi lado y darme su apoyo eres especial, a ti Yulia que eres como mi hermana también muchas gracias las quiero mucho que Dios las bendiga.

A mis abuelos maternos y paternos los quiero mucho que Dios me los mantenga de pie y a mi bisabuela que donde esté, sé que me cuida, los quiero.

A todos mis tíos y primos gracias por su apoyo y por estar siempre a mi lado los quiero mucho.

A mi compañera de trabajo de grado por ser tan comprensiva y por esa ayuda mutua que nos brindamos durante este tiempo, gracias, nuestro sueño está hecho realidad.

A todos mis amigos gracias por estar allí y darme tanto cariño en especial a Marcos, Nachin, Erika, Aris, Carlitos, María A, Yadel, Ysabela, Will, Cris Santo, May.

A Ramón Miguel por la ayuda brindada en la realización de éste trabajo de investigación.

A la profesora Elena de Aristimuño por su ayuda brindada para la realización de este trabajo de investigación.

A mis vecinas Yadira y Delsira Sansonetty por brindarme su cariño y apoyo cuando las necesite, por ser tan especiales conmigo y con mi familia gracias.

A los muchachos del Centro de Estudiante de la Escuela de Administración por ayudarme cuando los necesité gracias.

A las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé por asesorarnos y brindarnos su apoyo.

A todos los profesores de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente por enseñarme tantas cosas y darme su apoyo, en especial a la profesora Luisa Álamo quien me ayudò en un momento crítico de mi carrera, muchas gracias por sus consejos, fueron de mucha ayuda y gracias a ellos hoy mi sueño se hizo realidad, usted es una persona súper especial.

Al personal de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, por su colaboración para la realización de este trabajo de investigación, de verdad muchas gracias.

Por ultimo muchas gracias a todos los que de una forma u otra me ayudaron a cumplir esta meta este logro es de ustedes.

Andreina J. Maza R.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen del Valle, por bendecirme y guiarme, en todo momento y permitirme alcanzar con éxito la culminación de la carrera.

A mi abuela, por ser parte importante en mi vida, por su amor y comprensión.

A mis padres, por enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr objetivos.

A mi esposo e hija, por su apoyo y comprensión durante la realización de este trabajo.

A todos mis hermanos, por confiar en mí, sè que cuento con ellos.

A mis tíos por acompañarme en todo los momentos importantes.

A mi cuñado y a mi suegra, por brindarme su apoyo y cariño.

A mi compañera de trabajo, por permitirme compartir con ella estos últimos pasos de nuestras carreras, por la ayuda mutua brindada y porque ahora sí podemos decir. !!! LO LOGRAMOS!!!!.

A todos mis compañeros y amigos, quienes estuvieron conmigo en todo momento brindándome su apoyo cuando lo necesitaba.

A la Dra. Damaris Zerpa y la Msc. Elka Malavé, por asesorarnos en la realización de este trabajo, muchas gracias.

A todos los profesores de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, por las enseñanzas brindadas y porque cada uno de ustedes ayudaron de alguna manera a que este trabajo se hiciera realidad.

Al personal de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, por la colaboración brindada en la realización de este trabajo.

Karen B. Rodríguez R.

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Ciclo Informal.....	5
Figura N° 2. Ciclo Estratégico Formal	6
Figura N° 3. Las partes interrelacionadas del TPS.....	5
Figura N° 4. Ciclo TPS.....	18
Figura n° 5 Ciclo de PEVO.....	32

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1 Debilidades de la Gestión de Calidad en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	22
Cuadro N° 2 Debilidades de la Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	26
Cuadro N° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	38
Cuadro N° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Puntaje de Gestión de Calidad en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	21
Gráfico N° 2 Puntaje de Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	25



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

**ESTRATEGIAS PARA LA SECCIÓN DE TRANSPORTE DEL NÚCLEO DE
SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, BASADAS EN EL TOTAL
PERFORMANCE SCORECARD (TPS).**

AUTORAS:

**Maza R., Andreina J C.I 16.484.152
Rodríguez R., Karen B. C.I 15.288.762**

RESUMEN

El cambio es la única constante en todo proceso, y como tal debe ser asumido por las organizaciones, es por ello que las empresas deben crear estrategias que les permitan estar preparadas para cualquier situación que pueda presentarse durante el desarrollo de las actividades de la misma y de esta manera minimizar el impacto de dichos cambios. Hoy día existe un nuevo enfoque gerencial el cual fue llamado por Humbert Rampersad (2004), como Total Performance Scorecard (TPS), el cual busca el aprendizaje, desarrollo, y mejoras continuas que son las tres potencias detrás de este concepto holístico de gestión y está integrado por cinco elementos tales como: Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Integral Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Este enfoque puede ser aplicado en cualquier tipo de organización independientemente de cual sea su actividad o naturaleza. Es por ello, que el objetivo de esta investigación es definir estrategias para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard. La investigación fue de campo con nivel descriptivo, en donde se aplicaron cuestionarios a cinco miembros de dicha Sección, a través de los cuales se observó que en la misma se debe implementar estrategias de desarrollo que impulsen el compromiso por parte de los trabajadores con la organización, integrando las ambiciones personales con las corporativas, promoviendo el aprendizaje, desarrollo y mejoras continuas, que hagan que este servicio sea óptimo y de agrado a sus usuarios, donde el capital humano sea el recurso más importante, y se logre el aprovechamiento al máximo del mismo dándoles las mejores oportunidades para su aprendizaje y desarrollo y por ende su desarrollo personal.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los diferentes recursos que posee, como financieros, materiales, tecnológicos y humanos. Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Luego de establecer los objetivos a alcanzar, es necesario determinar qué medidas utilizar para lograr lo que se desea, es aquí donde entran en juego las estrategias.

Hoy en día, las empresas se rigen y dirigen basadas en diversas estrategias de negocio, se puede decir que, las estrategias son un plan que permiten la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados; esto es debido a los acelerados cambios tecnológicos que vienen experimentando las organizaciones, lo que permite que la formulación y aplicación de las estrategias sean un proceso continuo y participativo.

Esta aplicación de las estrategias requiere la participación de todos los que integran la organización, que permita su máximo desarrollo personal, así como también la óptima utilización de sus capacidades para obtener un alto rendimiento corporativo y personal, este concepto está relacionado con un nuevo enfoque diseñado por el Dr. Hubert Rampersad (2004), conocido como Total Performance Scorecard, el cual incluye cinco conceptos de gestión tales como: Cuadro de Mando Integral Personal(CMIP), Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

Este nuevo método gerencial, fue aplicado en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, con el fin de definir estrategias que ayuden a alcanzar sus objetivos tanto personales como corporativos, además permitir la integración de varias perspectivas como lo son: la financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento, de esta manera conseguir que esta Sección preste un servicio de calidad que logre satisfacer, tanto al usuario como al trabajador.

El presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera: Capítulo I: Generalidades del problema de investigación, el cual está dividido en dos partes, una primera parte donde se muestra el planteamiento del problema, objetivos, justificación y alcance de la investigación y una segunda, donde se desarrolla la metodología utilizada en la investigación, es decir, nivel, tipo, población y muestra, y las técnicas y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación y presentación de los resultados. Capítulo II: Estrategias, el cual contiene definición, importancia, el ciclo estratégico y los tipos de estrategias, además se mencionan los enfoques estratégicos para la gerencia de las organizaciones. Capítulo III: Total Performance Scorecard (TPS), el cual involucra sus antecedentes, objetivos, características, principios, elementos, el ciclo y como formular el TPS. Capítulo IV: Estrategias para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el cual trata aspectos tales como: reseña histórica, objetivo y función de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, aspectos legales asociados a la definición de estrategias para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, análisis del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Aprendizaje para que la organización pueda triunfar en el futuro y el Total Performance Scorecard. Finalmente, se muestra las conclusiones sobre la investigación realizada

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación

Es común decir que no hay investigación sin un problema y que un problema bien planteado es el paso principal para el desarrollo de toda investigación. Según Fidias Arias (2006:39), un problema de investigación es “una pregunta o una interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y que cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. Es decir, todo investigador debe plantearse una pregunta sobre algo que no conoce para luego buscarle respuesta a dicha interrogante mediante el proceso de investigación. De acuerdo a ello, el presente capítulo comprende lo relacionado con el problema de investigación, que comprende el planteamiento del problema, los objetivos, justificación y alcance, además la metodología de la investigación, donde se describe el nivel, diseño, población, muestra, técnicas, procedimientos para la obtención y análisis de la información de la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.

Actualmente, el vertiginoso aumento de los cambios sociales, económicos y políticos inciden en el trabajo que realizan las organizaciones, afectando los resultados esperados, es allí donde la gerencia juega un papel fundamental dentro de la misma, asumiendo de esta manera mayor responsabilidad en el éxito o fracaso de la empresa. La gerencia, en su concepto más general, se encarga de crear, implantar, modificar y, por supuesto, administrar procesos dentro de la organización y en las diferentes áreas que la componen. Según Jaime Ariansen (2008:1), la gerencia es

considerada como “ciencia, arte o técnica que enseña las mas eficientes formas de conducir las organizaciones hacia metas previamente fijadas con un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”.

Ante esta situación, se hace necesario hacer un alto en la marcha diaria para poder evaluar la capacidad de las empresas para enfrentar los nuevos retos, asumiendo una posición proactiva frente a los cambios e implementando nuevos esquemas mucho más flexibles, en donde la gerencia y toda la gente de la organización mantengan la misma motivación y estímulo para trabajar como un equipo integrado hacia una misma dirección: ¡el éxito!

El cambio es la única constante de todo proceso, y como tal debe ser asumido en la gerencia. Por ello, el objetivo fundamental es el de brindar apoyo en la difusión del conocimiento del proceso de cambio en las organizaciones: ¿cómo asumirlo?, ¿cómo mantenerlo en el tiempo? y, sobre todo, ¿cómo gerenciar adecuadamente el proceso natural de resistencia al cambio presente en todas las personas involucradas?

De allí, la necesidad de las organizaciones, de implantar las estrategias, las cuales forman parte del conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que provienen del proceso organizacional y que integran misión, visión, objetivos y secuencia de acciones administrativas. Según Mintzberg y Quinn (1993:5), una estrategia es “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. Las estrategias deben estar bien formuladas, ya que, éstas van a poner en orden las acciones de la organización logrando el mejor manejo de los recursos, y corrigiendo las posibles fallas que puedan presentarse en un momento determinado.

Las estrategias formales con sus características modernas fueron introducidas por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de estrategias, denominadas sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, las estrategias se han ido perfeccionando al grado que en la actualidad, todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de sistemas de estrategias, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo.

En la época moderna, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el prepositor de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna,1999:17).

De acuerdo a esto, la planeación estratégica es un instrumento que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando, con ello, a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación, que comprende básicamente la misión, los objetivos y las estrategias. Es por ello que esta herramienta debe ser lo más participativa posible, de manera que los

trabajadores que integran la organización se sientan comprometidos con la misión, la visión y los objetivos de la misma.

Es de conocimiento general, que en los últimos años el mundo ha cambiado radicalmente, donde la información va de un lugar a otro a una velocidad asombrosa. Si bien el cambio ha sido la ley de la vida desde siempre, la velocidad con la que se da actualmente es alta y peligrosa para las organizaciones, y hace que los requerimientos para liderar exitosamente una empresa sean más exigentes.

Hoy, el líder estratégico dispone de más y mejores estrategias gerenciales que se adaptan a los diferentes entornos y situaciones de una empresa, entre ellas predomina, el enfoque de la gerencia estratégica definida por Fred David (1994: 3), como: “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”.

Este modelo de gestión, integra una gran cantidad de nuevos enfoques, donde la planificación estratégica y el control de gestión tradicionales, han pasado a formar parte de la gerencia estratégica, su objetivo es que los gerentes que la practiquen sean más exitosos: entendiendo como éxito, el logro de un alto desempeño en la gestión, adecuada al cumplimiento de la visión y misión de la organización a cargo, en un determinado contexto de valores (Dezerega, 2008).

También, forma parte de este proceso, lograr que todas las personas que se encuentran involucradas en la organización conozcan, comprendan y compartan el planteamiento estratégico y se comprometan con pasión en su implementación, esto tiene que ver más con liderizar las emociones y los sentimientos de los participantes que con gerenciar los recursos físicos, tecnológicos y financieros.

Es por ello que, el talento humano, debe ser considerado como un factor primordial en toda organización, por encima de lo tecnológico, lo administrativo y lo financiero. El capital humano ha pasado a constituir la base de la competitividad de las empresas, esta perspectiva se basa en el modelo del Balance Scorecard (BSC: Cuadro de Mando Integral), creado a principios de los años 90, por Kaplan y Norton (Simoes, 2008), este modelo demostró que los indicadores financieros tradicionales, que habían sido utilizados por las empresas, a lo largo de los años, había dejado de ser el sistema de valoración mas adecuado para medir y gestionar el desempeño de las organizaciones.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas: accionistas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, que Patiño (2007) denomina, capacidades a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

La ventaja primordial de esta metodología es que no se limita solo a una perspectiva, sino que las considera simultáneamente identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

En la actualidad, las empresas reconocen la importancia del aprendizaje organizativo, que incluye la enseñanza a nivel individual, de grupo y de organización,

para lograr sus metas y objetivos, en este campo tan competitivo; por ello se considera de suma importancia el aprovechamiento al máximo del capital intangible por parte de la organización. Una nueva opción para mejorar la competitividad empresarial basada en la optimización del capital humano es la propuesta del teórico Hubert Rampersad (2004).

Este modelo estratégico de carácter holístico, el cual es llamado por Rampersad (2004), Total Performance Scorecard (TPS), ha sido llevado a nivel mundial, en Venezuela se dio a conocer en el año 2004, y fue introducido por primera vez en el sector privado por la Cámara Venezolana Americana de Industria y Comercio (Venamcham).

Rampersad (El Universal, 2008) considera, que:

Venezuela es un país que ha enfocado su atención hacia la producción de petróleo y no ha buscado la formación y apoyo del talento humano. "Japón no tiene petróleo, ni muchos recursos explotables, pero se ha dado a la tarea de formar los cerebros de su población". Estima que en nuestro país, como en muchos otros, "necesita cambios profundos en la manera de hacer negocios y obtener resultados en la economía global". Señala 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.

El Total Performance Scorecard (TPS), busca principalmente el aprendizaje, desarrollo y las mejoras continuas, las cuales son las tres potencias detrás de este concepto holístico de la gestión. Este concepto se compone de cinco elementos: El

Cuadro de Mando Integral Personal que hace hincapié en la vida personal de cada uno, en su bienestar y comportamiento. El Cuadro de Mando Integral Corporativo que es utilizado para el desarrollo e implementación de la estrategia corporativa, basada en su visión, misión, metas, objetivos y acciones de mejora. La Gestión de Calidad, ésta hace énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente. La Gestión por Competencia, se basa en llevar a cabo actuaciones sobresalientes de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado. Y, por último el Ciclo de Aprendizaje de Kolb el cual se usa para generar las condiciones necesarias para llevar a cabo un cambio corporativo efectivo.

Ahora bien, a nivel mundial, las universidades afrontan diversos problemas en los sistemas de administración, los países latinoamericanos no se escapan de esta situación, una de las dificultades que enfrentan son: creciente competencia por obtener recursos, frenar los incrementos de costos, adaptarse a las restricciones de presupuesto y un crecimiento acelerado de la población estudiantil, entre otras. (Friedman, 2008).

En Venezuela, las universidades, no pueden desligarse de esta problemática, en su mayoría, se ven afectadas por el inadecuado uso de los recursos, ausencia de supervisión y control por parte de los directivos, deterioro académico creciente, entre otros. La Universidad de Oriente (UDO), siendo una de las de mayor trayectoria en el país, y teniendo como objetivo, formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo de la nación. Está conformada por los Núcleos, Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta, y Sucre, siendo este último, el primero en desarrollar actividades docentes que influyeron de manera importante en la región, también se ve afectada por esta situación, lo que ha traído como consecuencia un déficit en la calidad de los servicios prestados a la población estudiantil, personal docente, obreros, empleados y la colectividad en general.

En los últimos años, el Núcleo de Sucre, ha experimentado un continuo crecimiento tanto en el aspecto académico como en su matrícula estudiantil, lo que ha hecho que las exigencias del estudiantado sean cada vez mayores. En la actualidad, este Núcleo presenta numerosos problemas en los distintos departamentos que lo conforman, cabe destacar el servicio de transporte prestado por la institución, el cual es precario y deficiente, esto como consecuencia directa de la falta de planeación y, por ende, de estrategias aplicables a dicho servicio, que busquen generar un óptimo desarrollo del mismo, así como también cubrir la necesidad de la matrícula estudiantil, sin dejar atrás el bienestar del capital humano.

De acuerdo a lo antes mencionado y bajo el entendido de que el Total Performance Scorecard (TPS) es susceptible de ser aplicado en cualquier tipo de organización, independientemente de su naturaleza y actividad, surgió la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las estrategias requeridas por la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y cómo contribuye el Total Performance Scorecard para la definición de las mismas?

Asimismo, se formularon las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) requerido para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuál es el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cómo lograr una adecuada Gestión de Calidad en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cómo lograr una adecuada Gestión por Competencia en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- ¿Cuál es el ciclo de aprendizaje adecuado para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

1.1.2 Objetivos de la Investigación.

1.1.2.1 Objetivo General

Definir estrategias para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard (TPS).

1.1.2.2 Objetivos Específicos.

- Determinar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Determinar el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar los elementos involucradas en la Gestión de Calidad de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar los elementos involucrados en la Gestión por Competencias de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Determinar el ciclo de aprendizaje adecuado la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Describir el Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo (TPS), la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencias y el Ciclo de Kolb para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.

Hoy en día, las organizaciones se desenvuelven en un medio muy complejo, donde la competitividad se encuentra creciendo cada vez más en los mercados; es por ello, que las organizaciones deben mantener su eficiencia y eficacia en el tiempo y deben estar a la vanguardia de los cambios o avances que surjan en la gerencia; es decir, toda organización debe fomentar el aprendizaje en sus trabajadores de forma continua, ya que, de lo contrario el conocimiento se torna obsoleto.

La razón principal que justificó este trabajo de investigación, consistió en el diseño de estrategias que permitan el desarrollo, el aprendizaje y las mejoras continuas en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard, ya que dicha Sección no cuentan con estrategias definidas que orienten las acciones y objetivos.

De igual forma, esta investigación permitió la creación de estrategias que impulsen el compromiso por parte de los trabajadores con la organización, integrando las ambiciones personales con las corporativas, promoviendo el aprendizaje, el desarrollo y mejoras continuas, que hagan que en esta Sección el principal objetivo sea brindar un mejor servicio a todos sus usuarios, además se logrará que sus trabajadores se conozcan así mismos, desarrollen sus habilidades, destrezas y detecten en qué área son más operativos para cumplir con las metas y objetivos planteados en la investigación.

1.2 Metodología de la Investigación.

Según Fidias Arias (2006:110), la metodología de la investigación es “el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”. Es por ello, que este capítulo incluye todos los aspectos relacionados con la metodología de investigación

empleada, es decir, nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, y las técnicas, estrategias y procedimientos, para la obtención, análisis e interpretación de la información y presentación de los resultados.

1.2.1 Nivel de la Investigación.

Fidias Arias (2006:24) dice que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

De acuerdo a lo anterior, la investigación se basó en un estudio descriptivo, ya que, permitió combinar ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar el objeto involucrado en el trabajo realizado, es decir, ayudó en la definición de estrategias para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard.

1.2.2 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (Arias, 2006: 26). Está definida por: el origen de los datos y por la manipulación o no de las condiciones en las cuales se realiza el estudio, es decir, diseños experimentales y no experimentales o de campo.

Siguiendo con la idea anterior, el tipo de investigación que se empleó en este trabajo fue de campo, ya que permitió el contacto directo con el objeto de estudio, que al mismo tiempo facilitó la búsqueda de la información o recolección de los datos necesarios para aplicar el Total Performance Scorecard, en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.2.3 Población y Muestra.

Para Ortiz (2008), la población “es cualquiera conjunto de unidades o elementos como personas, municipios, empresas, etc., claramente definidos para el que se calculan las estimaciones o se busca la información”. También define a la muestra como un subconjunto de la población, que sea representativa.

En el caso que ocupa a esta investigación, se determinó una muestra, la cual fue de tipo intencional, es decir, “es aquella donde los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (Arias, 2006:85). Ésta estuvo integrada por aquellos miembros considerados informantes claves para efectos del desarrollo de la investigación. Esta muestra está conformada por cinco (5) miembros: Jefe de Transporte, Secretaria, y tres (3) Supervisores.

1.2.4 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación y Presentación de los Resultados.

“Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información” (Méndez, 1998:142). En la recolección de información se utilizará la observación, el rapor, el fichaje, la encuesta y el cuestionario.

La técnica que se empleó en esta investigación, fue el análisis de la información, adicionalmente se utilizó como instrumento de recolección el cuestionario (ver anexo N° 1) de acuerdo a la metodología del Total Performance Scorecard, esto con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Una vez obtenida y recopilada la información, se procedió a ordenar y presentar de la forma más lógica, los resultados, de acuerdo con los instrumentos aplicados, estos fueron presentados mediante cuadros, gráficos, en donde se

dedujeron conclusiones, que permitieron dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

CAPÍTULO II

LA ESTRATEGIA

2.1 Concepto de Estrategias.

El término estrategia es de origen griego. Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). Este concepto es introducido en el año 1944, en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competencia. Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. Luego H. Igor Ansoff en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes (Ronda, 2008).

En 1975, Tabatorny y Jarniu, plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la relación de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. Charles Hoffer y Schendel en 1978, señalan que estrategia es "las características básicas del match que una organización realiza con su entorno". (Ronda, 2008).

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en 1982 con la obra de Michael Porter sobre las ventajas competitivas (Ronda, 2008).

Ahora bien, en principio la estrategia representa los esfuerzos que realiza la organización para materializar sus sueños respecto del futuro, cómo posicionar sus productos en el mercado que previamente han definido, según las expectativas de la demanda y de sus competidores, cómo satisfacer las necesidades del cliente, principal actor en el desarrollo estratégico, cómo desarrollar competencias internas y esenciales, cómo construir efectos sinérgicos para aumentar su potencialidad competitiva, etc. El término estrategia se refiere a ajustar las actividades de la organización al entorno en el que opera, y a los recursos con que cuenta.

Henry Mintzberg y Quinn (1993), son autores que han profundizado en la estrategia; en su valoración analizaron que la estrategia podía darse a partir de las siguientes representaciones del término:

- Estrategia como plan: son cursos de acción concientemente determinado, una guía para abordar una situación específica.
- Estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.
- Estrategia como patrón: es un modelo específicamente, un patrón en un flujo de acciones.
- Estrategia como posición: actúa como fuerza mediadora, o “acoplamiento” según Hofer y Schendel, entre organizaciones y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo.
- Estrategia como perspectiva: esta corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que es una forma de percibir el mundo.

Según Francés (2006:23), se puede definir la estrategia de forma amplia y restringida:

- Estrategia (amplia): definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización.
- Estrategia (restringida): plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

Por su parte Quinn dice: “en el campo de la administración una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg y Quinn, 1993:5).

Estrategia puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. Conflicto no implica necesariamente una pelea sino la lucha por obtener una de dos o más situaciones hipotéticas que no pueden darse simultáneamente (<http://www.estrategia.com>).

A partir de las consideraciones anteriores se puede plantear la siguiente definición de estrategia: conjunto de acciones integradoras que se deben desarrollar en los distintos niveles de la empresa para el logro de objetivos amplios partiendo del conocimiento de las capacidades, limitaciones, eventos potenciales favorables y desfavorables del entorno que permitan ubicar a la misma en una posición ventajosa frente a los competidores.

Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Por lo que para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar.

2.2 Importancia de las Estrategias.

La estrategia lo es todo, en la vida las personas se ven forzadas a planear estrategias ante toda situación. Por lo general se piensa, razona y luego se confecciona la estrategia en la escuela, en el trabajo, en las relaciones personales, en los negocios, en las finanzas, en el amor, en fin, en todo momento. Incluso, en los juegos, siempre hay estrategia. Es que la naturaleza humana busca siempre la mejor forma de hacer algo, la que mejores resultados aporte y lo que hará que las cosas sucedan como se quiere.

Es allí donde se ve reforzada la importancia de una estrategia, ya que serán las guías de acción para desarrollar cualquier actividad en cualquier situación, y será el medio a través del cual se lograrán los resultados esperados.

2.3 Ciclo Estratégico.

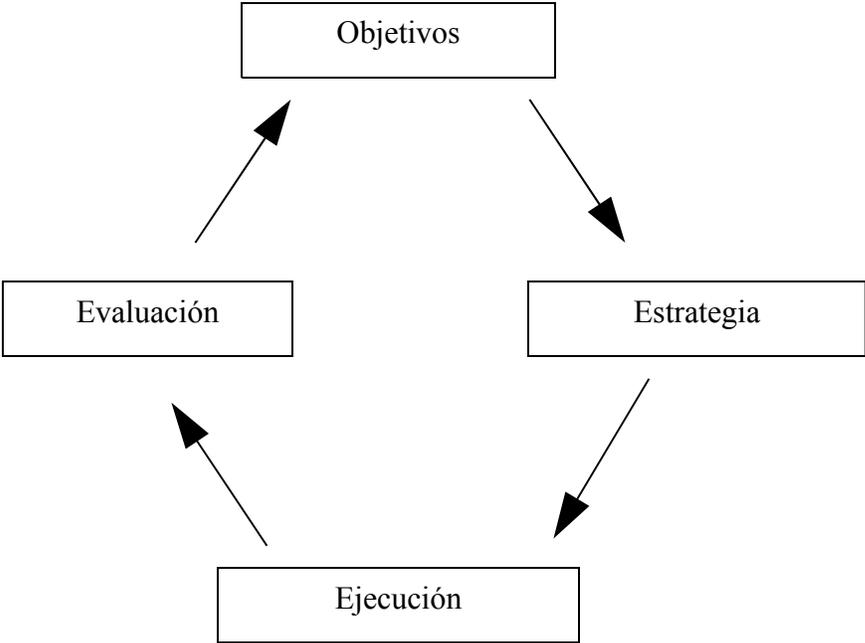
La definición de la estrategia es parte de un proceso de carácter cíclico, lo conforman dos ciclos el informal y formal.

El ciclo estratégico puede tener un carácter informal, intuitivo, siguiendo un proceso repetitivo simple en el cual se plantean objetivos, se definen estrategias para su consecución, éstas son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en la relación con los objetivos fijados. Este ciclo no tiene que ajustarse a lapsos prefijados (Ver figura N° 1).

En el ciclo estratégico formal, la definición de objetivos y estrategias es explícita y debe ser por escrito. A la definición de la estrategia le sigue un proceso de planificación, en el cual se especifican acciones, responsabilidades y recursos, un posterior seguimiento y control formal de la ejecución. La evaluación es el acto de

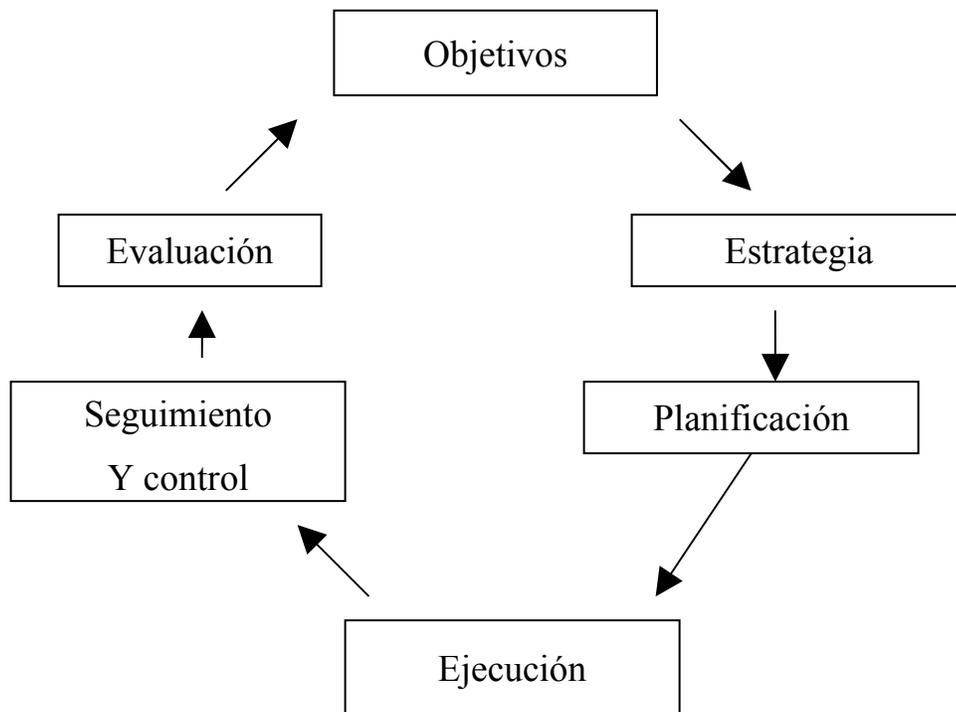
juzgar si se han cumplido o no los objetivos, y si estos deben ser modificados o no. El ciclo estratégico formal sigue un proceso definido y un cronograma anual preestablecido (Ver figura N° 2).

Figura N° 1. Ciclo Informal



Fuente: Francés, Antonio. 2006. Estrategias y Planes para la Empresa. Pg 27

Figura N° 2. Ciclo Estratégico Formal



Fuente: Francés, Antonio. 2006. Estrategias y Planes para la Empresa. Pg 28.

2.4 Tipos de Estrategias.

Las estrategias pueden ser clasificadas de diferentes maneras según las perspectivas de cada autor, por ejemplo:

Serna (2003:202-206), las clasifica de la siguiente manera:

- Estrategias Ofensivas o de Crecimiento: Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Entre ellas las más comunes son:
 - Concentración: Cuando una empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto, línea de productos o de servicio.

Es decir, la organización opta por concentrar todos sus esfuerzos en un único artículo para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

- Diversificación Concéntrica: Este caso se presenta cuando una firma decide completar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
- Integración Vertical: Si una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicios, esta aplicando en su empresa una estrategia de integración vertical. Esta puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto) o hacia delante (después de producirlo).
- Diversificación de Conglomerado: Cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad.
- Fusiones: Es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola. El efecto sinérgico es la mayor razón de las fusiones.
- Adquisiciones: Es la compra que una compañía hace de otra, pero deja que la firma adquirida opere como empresa independiente de la adquiriente.
- Innovación: Búsqueda permanente de nuevos mercados, nuevos productos.
- Alianzas Estratégicas: La unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda su identidad.
- Operaciones Conjuntas (Joint Ventures): Cuando dos o mas empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer independientemente.

- Estrategias Defensivas: Son aquellas que se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización. Dentro de éstas se encuentran:
 - Reducción o enchamamiento: Consiste en disminuir el número o tamaño de las operaciones o de las actividades de una empresa para mejorar su productividad. Esto ocurre fundamentalmente cuando una organización tiene que reducir costos o personal para poder mantenerse con eficiencia y eficacia dentro del mercado.
 - Desinversión: Cuando una empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión. Esto ocurre especialmente en empresas que entran en una diversificación sin dirección.
 - Liquidación: Es cuando se vende o se dispone de los bienes de una organización previa a los trámites legales, es liquidarla. Generalmente, una empresa recurre a esta estrategia cuando su negocio ha llegado a niveles tales de ineficiencia que ya no es posible recuperar eficientemente su tarea empresarial.
 - Recuperación: Este caso se presenta cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarlas en condiciones para que sobreviva y de utilidad.
 - Alianzas Estratégicas: La búsqueda de asociación que permita alcanzar efectos sinérgicos. Estas alianzas son generalmente temporales.
- Estrategias Genéricas o Globales.: Las estrategias corporativas también pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas de negocios. Señalan la dirección por áreas globales.
- Estrategias Concéntricas: Son aquellas que afectan a toda la organización. Los acelerados cambios del mundo actual, que inciden directamente sobre el

entorno de las empresas, obligan a la gerencia de hoy a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado por las diferentes áreas funcionales.

Las estrategias genéricas, según Porter (Mintzberg y Quinn, 1998), son básicamente tres:

- Estrategia de Liderazgo en Costos: Esta se orienta a reducir el costo total de producción, requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor, para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos.
- Estrategia de Diferenciación: Consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado. Ésta incrementa el valor del costo total de producción.
- Enfoque o Nicho: Las estrategias de enfoque o nicho únicamente se orientan a un solo segmento del mercado. De cierta manera todas las estrategias son, en algún sentido de nicho, ya que se caracterizan tanto por lo que excluyen como por lo que incluyen.

Francés (2006:109) por su parte define las estrategias competitivas como cursos de acción que emprende una empresa o unidad de negocios, para lograr sus objetivos en situaciones coyunturales del mercado, como pueden ser la aparición de competidores, la decisión de incursionar en un nuevo mercado o la de afrontar la aparición de productos sustitutos.

Las estrategias competitivas de Porter (Mintzberg y Quinn, 1998), se clasifican en cuatro grupos:

- De Disuasión: Tiene como fin evitar los conflictos con los competidores o atenuar su magnitud.
- Ofensivas: Destinadas a eliminar o debilitar a los competidores.
- Defensivas: Nacen como respuestas a ataques de los competidores.
- De cooperación o Alianzas: Son aquellas mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos par competir en forma más eficiente y eficaz.

Otros tipos de estrategias son las siguientes (<http://estrategiasenlared.com.ar/>):

- Estrategias de Integración: Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.
 - Integración hacia delante: Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.
 - Integración hacia atrás: Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es las estrategias para aumentar el control sobres los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. Las estrategias pueden resultar muy convenientes cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa. Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales, como por ejemplo el reciclaje de los

empaques. Así pues, algunas empresas están usando la integración hacia atrás para tener mayor control sobre los proveedores de empaques.

- Integración horizontal: Se refiere a las estrategias de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.
- Estrategias Intensivas: 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.
 - Estrategias de Penetración en el Mercado: Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.
 - El Desarrollo del Mercado: Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros. Un ejemplo sería el caso de Pepsi cuando invirtió 500 millones de dólares en Polonia para competir contra Coca-Cola, que ha ganado un 35% de participación en los mercados

de Europa Oriental. La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente.

- El Desarrollo del Producto: Las estrategias para el desarrollo del producto pretenden incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. Por ejemplo, las empresas de la industria de las pastas dentales están invirtiendo constantemente grandes cantidades de dinero para el desarrollo de productos. Así se puede encontrar en el mercado una variedad de marcas y con características diversas; como en los sabores, colores, olores, beneficios (más blancura, con calcio, etc.) y tamaños.
- Las Estrategias de Diversificación: Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las empresas tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. En la actualidad, la diversificación está en retirada. Michael Porter (<http://estrategiasenlared.com.ar/>) dice: "Los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia." De ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las visiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios nucleares. Peters y Waterman (<http://estrategiasenlared.com.ar/>) aconsejan a las empresas que se "ciñan a la trama" y que no divaguen alejándose demasiado de las competencias básicas de la empresa. No obstante, la diversificación sigue siendo las estrategias adecuada y exitosa en algunos casos.
- La Diversificación Concéntrica: La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica.

Un ejemplo de esta estrategia es el ingreso de Telefónica, una compañía de teléfono, a dar servicio de televisión por cable e internet.

- La Diversificación Horizontal: La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus 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 dismantelar 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 de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.
 - La Empresa de Riesgo Compartido (joint venture): La empresa de riesgo compartido es la estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. Las estrategias sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.

- 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. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.
- 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.

2.5 Enfoques Estratégicos en la Gerencia de las Organizaciones.

Crosby (<http://estrategiasenlared.com.ar/>), define a la gerencia como "el arte de hacer que las cosas ocurran". Por su parte Krygier (<http://estrategiasenlared.com.ar/>) la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.

En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se pueden definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos,

financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. De esta manera, se pueden distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr (Ronda, 2008).

La gerencia es de suma importancia en las organizaciones, ya que de ella depende el éxito o fracaso de la misma, aquí será donde se tomen las decisiones que arriesgaran el futuro de la empresa. Es por ello, que esta debe asumir cada vez más responsabilidad y por consiguiente enfrentar los nuevos retos que puedan presentarse.

Con el pasar de los años la gerencia ha ido evolucionando, surgiendo así distintos enfoques estratégicos por los cuales se deben regir las organizaciones dentro de los cuales tenemos, la planificación estratégica, administración estratégica, el balanced scorecard, y el Total Performance Scorecard.

2.5.1 Planificación Estratégica.

La planificación estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de planificación. Ésta constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos), al "qué hacer" (estrategias), la planificación estratégica busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Evoli, 2008).

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida la cual es cambiante y presume que existe alto grado de incertidumbre (Evoli, 2008).

Según Chiavenato (2002:228), la planificación estratégica es: “un proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace”.

Serna (1999:29) define la planificación estratégica como: “un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.

La planificación estratégica, es un proceso mediante el cual los miembros guías o quienes toman decisiones en una organización, prevén su futuro y desarrollan las operaciones y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

Las características fundamentales de la planificación estratégica según Chiavenato (2002:229) Son:

- Está orientada hacia las relaciones entre la organización y su ambiente de trabajo; en consecuencia, esta sujeta a la incertidumbre de los eventos ambientales.
- Su horizonte temporal es a largo plazo. Durante el curso de la planeación, la consideración de los problemas actuales se da solo en función de los obstáculos y barreras que puedan dificultar el logro de un objetivo futuro.
- Es amplia, implica la organización como totalidad y abarca todo su recurso para obtener sinergia de todas las capacidades y potencialidades de la organización.

Resumiendo, se puede decir que, la planificación estratégica es un plan integral de acciones tendientes a fortalecer mecanismos de participación que incluye objetivos, adecuados al desarrollo y promoción de bienestar, racionalizando recursos, optimizando mecanismos de acción, cohesión social, estableciendo procedimientos de seguimiento y evaluación dando respuesta a las variables socioeconómicas y de los que se espera generen cambios sustanciales en el futuro inmediato de las ciudades, en función de los desafíos, amenazas, fortalezas y oportunidades.

2.5.2 Administración Estratégica.

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias (<http://www.mitecnologico.com>).

Chiavenato (2002:327) define la administración estratégica como: “administración orientada hacia objetivos generales de la organización a largo plazo. La administración estratégica busca el comportamiento que tienda a la consecución

de resultados globales de la organización. Está orientada hacia el futuro y hacia el destino de la organización”.

El mayor beneficio de la administración estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. La administración estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

La administración estratégica es:

La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. (http://html.rincondelvago.com/gerencia-estrategica_2.html).

El proceso de administración estratégica, se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, ya que no es una ciencia pura que lleva a un enfoque concreto, se trata mas bien de un intento por

organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

Asimismo, permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas vencer las amenazas internas. Este enfoque puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

2.5.3 Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Fue introducido por David Kaplan y Robert Norton (Kaplan y Norton, 1996), tras la realización de un estudio sobre doce empresas. Estos afirmaban que las medidas o los indicadores financieros no eran suficientes para conocer el estado o funcionamiento de una compañía.

Para complementar el énfasis tradicional en el corto plazo implícito en el ámbito financiero (Kaplan y Norton, 1996), estos autores introdujeron tres categorías adicionales que resaltaban aspectos no financieros. Estas son: la satisfacción de cliente, el proceso interno del negocio, y el aprendizaje y crecimiento. Estos autores pensaron en estas tres categorías adicionales, como medidores del funcionamiento presente y futuro de la compañía, mientras que la perspectiva financiera representa la última perspectiva (Ruiz, 2008).

El Balanced Scorecard (BSC) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados deben traducirse

finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas.

El principal beneficio de este método es que no se enfoca solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma, es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la arquitectura del Balanced Scorecard.

Este método incluye la visión de la organización como un todo, estudiando cuatro perspectivas simultáneamente las cuales son importantes para toda organización.

Ahora bien, otro enfoque estratégico es el Total Performance Scorecard ideado por Humbert Rampersad (2004), mismo que será descrito en detalle en la siguiente sección por cuanto es el enfoque en el cual se apoyó la presente investigación.

2.5.4 Total Performance Scorecard.

El Total Performance Scorecard (TPS) es definido por Rampersad (2004), como un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas. La mejora, el desarrollo y el aprendizaje son las tres potencias fundamentales detrás de este concepto holístico de la gestión, el cual incluye conceptos tales como: el Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Integral Corporativo, la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

CAPÍTULO III

TOTAL PERFORMANCE SCORECARD

3.1 Antecedentes del Total Performance Scorecard.

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerencia y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992 (Martínez, 2008), su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa, y permite una visión completa de la organización. Engloba cuatro perspectivas fundamentales que son: financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Luego el doctor Humbert Rampersad (2004), después de haber realizados varios estudios determinó, que el concepto del Cuadro de Mando Integral difiere en aspectos esenciales de los concepto tradicionales de mejora, gestión del cambio y desarrollo de estrategias. Durante muchos años se asumió que el mejoramiento y los cambios organizacionales dependían de análisis internos y externos, de la descripción de procesos de negocios, la preparación de programas de medición, la revisión de resultados medidos y el diagnóstico de la cultura organizacional. Si las organizaciones eran capaces de formular e implementar los objetivos y estrategias correctas resultantes de estos procedimientos, entonces el mejoramiento y el cambio se daban por hecho. Pasado el tiempo, parecía que este enfoque ya no era satisfactorio. Debido a la influencia del mercado moderno y al desarrollo de nuevas teorías de gerencia durante los últimos años, este proceso evolucionó, pasando del mejoramiento de calidad al mejoramiento y el cambio de la gerencia.

Ahora, la gente empieza a percatarse de que el mejoramiento organizacional y el cambio organizacional implican más que lo mencionado anteriormente, y que no se trata de un proceso analítico, sino de un proceso de aprendizaje creativo basado en una visión estratégica, así como en nuevos valores y normas. Es entonces, cuando surge, un concepto de mejoramiento y cambio organizacional, llamado Total Performance Scorecard (TPS), el cual se diferencia de los actuales enfoques gerenciales. Rampersad (2004:10), define el TPS como: un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuas graduales y rutinarias, basados en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas.

Este concepto también incluye la creación de condiciones para el mejoramiento continuo y gradual, y el desarrollo de todos dentro de la organización. De esta manera, pueden de forma rutinaria hacer su propio trabajo cada día un poco mejor y conducirse de una manera más ética. Trata con cambios organizacionales, pero primero empieza con cambios de comportamiento individuales y colectivos establecidos a través del aprendizaje. Es un planteamiento "de adentro hacia afuera" que usa la esencia de la identidad individual como punto de partida. TPS es también una forma de vida y una actitud hacia la vida que apunta al cambio, al desarrollo del talento y al aprendizaje continuo. Es un proceso de introspección progresivo, el cual es continuamente supervisado y ajustado para movilizar y cultivar la creatividad, el aprendizaje y el compartir del conocimiento.

3.2 Objetivo del Total Performance Scorecard.

El objetivo fundamental de este modelo es el máximo compromiso y dedicación por parte de todos aquellos implicados, así como la estimulación del aprendizaje individual, el aprendizaje de equipo y la creatividad. Logrando integrar las ambiciones personales con las corporativas.

3.3 Características del Total Performance Scorecard.

- El desarrollo, la mejora y el aprendizaje son tres fortalezas presente en este concepto.
- Esta integrado por cinco elementos los cuales son: el Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Integral corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb.
- Este modelo inspira la motivación, la creatividad, el disfrute y la pasión, así como el compromiso y el entusiasmo.

3.4 Principios del Total Performance Scorecard.

- Basarse en la satisfacción del cliente, la orientación al cliente es parte esencial del Cuadro de Mando integral Personal y Corporativo basado en sus necesidades se formaran las actividades diarias empleados.
- Objetivos personales y corporativos consecuentes, los directivos y empleados formulan su propio cuadro de mando integral personal y lo emplean como un instrumento de implementación en la mejora personal, el desarrollo y aprendizaje luego se desarrolla la ambición corporativa, compartida e inspirativa que se extienda en todos los ámbitos de la empresa, logrando así unificar las ambiciones personales con las corporativas.
- Pasión y disfrute, el ambiente corporativo se caracteriza por la pasión, el disfrute, la motivación, el compromiso, la inspiración y el entusiasmo, librándose del miedo y la desconfianza, impulsando el aprendizaje o formación el los trabajadores, creando un ambiente idóneo que permita el mejor desenvolvimiento y desarrollo del capital humano.

- Comportamiento ético basado en hechos, este comportamiento guía la ambición corporativa compartida, el trabajo se realiza basándose en hechos y en indicadores de actuación, el comportamiento de las personas se basa en normas morales elevadas que van a influir directamente en su desenvolvimiento en la organización.
- Hay que fijar la atención en la mejora el desarrollo y el aprendizaje perdurable, la de los resultados del Cuadro de Mando Integral Personal, dentro de la mejora personal de cada uno. Tiene como objetivo, el bienestar personal y el éxito, mientras que el Cuadro de Mando Integral Corporativo en la mejora y el control de los procesos de negocio, tiene como objetivo el conseguir una ventaja competitiva para la empresa. Se insiste el mejoramiento continuo basado en el Ciclo de aprendizaje de deming o PEVO, desarrollando el potencial humano al máximo y fomentando el aprendizaje continuo basado en el autoconocimiento.

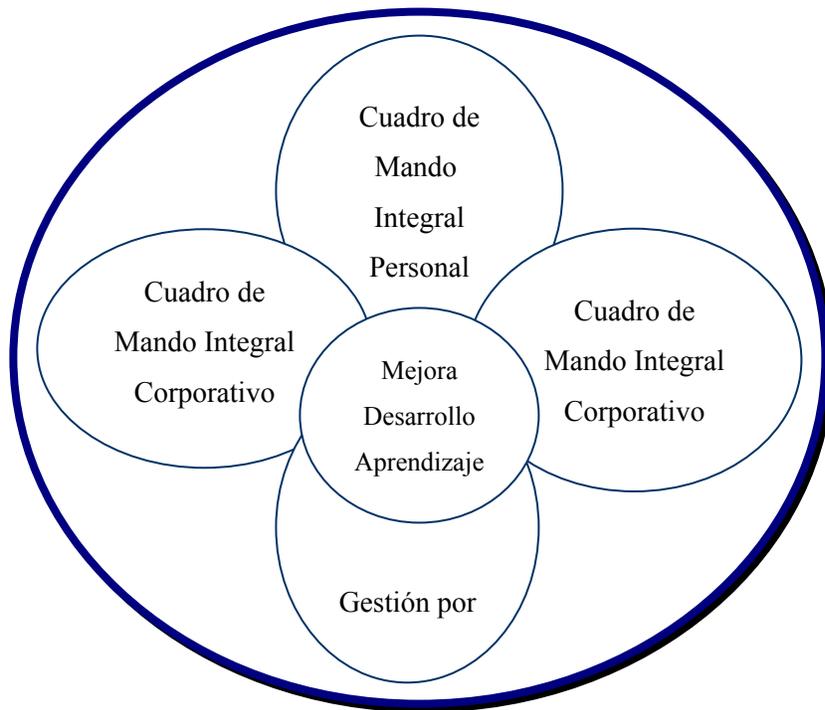
3.5 Elementos del Total Performance Scorecard.

Rampersad (2004:14), establece cuáles son los elementos que incluyen el Total Performance Scorecard, mostrados en la figura N° 3.

3.5.1 El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)

Es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos, y que se usa para ser operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma (Rampersad, 2004). Se basa en los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora. El CMIC es un planteamiento participativo que proporciona el marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que hace cuantificable esta visión y la traduce, sistemáticamente, en acciones.

Figura N° 3. Las partes interrelacionadas del TPS



Fuente: Rampersad, Humbert. 2003. Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo. Pg 14.

Los elementos que conforman el CMIC según Rampersad (2004: 25-29) son:

- Misión Corporativa: Contiene la identidad de la empresa e indica su razón de existir. Algunas de las preguntas que hay que hacerse en este punto irían desde: porque existe, por quien y con que objeto, entre otras. Una misión bien formulada crea un sentido de unidad en el comportamiento de los empleados,

fortalece sus ideas comunes y mejora tanto la atmósfera como la comunicación dentro de la empresa.

- **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. Indica qué quiere conseguir la empresa, qué es esencial para alcanzar el éxito y qué factores críticos de éxito la hacen única. Una visión formulada del modo adecuada canaliza las ambiciones personales y la creatividad, establece el clima adecuado para los cambios drásticos, fortalece la esperanza corporativa en el futuro y, de ese modo, libera la energía de las personas.
- **Factores Críticos de Éxitos Corporativos:** Es aquello en que las empresas han de superarse si quieren sobrevivir, o bien aquel que es de extrema importancia para el éxito corporativo. Éstas determinan las ventajas competitivas de una empresa. Es decir, son aquellos factores en los que las empresas quieren ser diferentes de las demás, y hacerse única en el mercado.
- **Valores Esenciales:** Determinan cómo debe actuar cada uno para llevar a cabo la visión. Funcionan a modo de principios-guías que apoyan el comportamiento de las personas en el trabajo. Por tanto, los valores esenciales están a menudo relacionados con la visión y la misión personales, y la función principal de cada empleado.
- **Objetivos Corporativos:** Son los resultados que se pueden medir y que se deben alcanzar, en un intervalo de tiempo a corto plazo, para poder llevar a cabo la visión a largo plazo.
- **Medidas de Actuación Corporativas:** Es un indicador relacionado con los factores críticos de éxito y con el objetivo estratégico, que se utiliza para juzgar el funcionamiento de un proceso específico. Son los estándares, por los

que se mide el progreso de un objetivo estratégico, y son esenciales cuando se ponen en marcha planes estratégicos.

- Metas Corporativas: Es el objetivo cuantitativo de una medida de actuación. Es el valor al que aspira la empresa y cuya realización se puede controlar a través de las medidas de actuación.
- Acciones de Mejoras Corporativas: Son estrategias que se llevan a cabo para poner en marcha la visión, la misión y los objetivos corporativos. Las acciones que proporcionan la mayor contribución a los factores críticos de éxito son las que se eligen para implementarse.

Los elementos del CMIC se dividen de acuerdo a varias perspectivas, que son características cruciales de los resultados de la empresa. Dependiendo de las características de la empresa se pueden identificar diferentes áreas esenciales, que son típicas de la misma y de las que se tiene que obtener resultados, tales como: finanzas, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje, calidad del servicio, cuota de mercado, etc. Las perspectivas más utilizadas son las cuatro siguientes, según Kaplan y Norton (Rampersad, 2004:19):

- Financiera: sensatez financiera. Aquí habría que preguntarse como ven los accionistas la empresa y que significa para ellos.
- Clientes: (perspectiva externa): satisfacción del cliente. En este punto habría que plantearse cómo ven los clientes la empresa y que significa para ellos.
- Procesos internos (perspectiva interna): control de procesos. Aquí se plantea cómo se puede controlar los procesos de negocio para ofrecer valor a nuestros clientes y en qué procesos se tendría que superar para satisfacerlos continuamente.
- Conocimiento y aprendizaje: habilidades y disposición de los empleados y la capacidad de aprendizaje corporativa. Podría preguntarse cómo puede la

empresa seguir teniendo éxito en el futuro y cómo deberían los empleados aprender y comunicarse para mejorar su desempeño y actuación dentro de la empresa.

Estas cuatro perspectivas seleccionadas abarcan el éxito financiero, el liderazgo de mercado, la fidelidad de los clientes, el aumento del capital, el control de los procesos de negocios y, en parte las consecuencias para la comunidad.

3.5.2 El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP).

Opera como una mejora personal y como un instrumento de autocoaching, las mejora continua de las habilidades y el comportamiento de cada individuo. Se basa en el bienestar personal y en el éxito social. La formulación de un CMIP es el paso inicial y más importante en el proceso de mejora, desarrollo y aprendizaje. El CMIP permite distanciarse de los propios esquemas mentales, el conjunto de ideas preconcebidas y creencias que adornan las experiencias que se tienen del mundo, mejorar el comportamiento y crea un esquema del futuro.; incluye disfrute, pasión, motivación, creatividad, entusiasmo y actuación ética para encontrar el equilibrio entre la ambición personal y la corporativa; funciona como una ayuda al desarrollo de la competencia de cada empleado y además hace más pequeña la distancia entre la vida normal del individuo y la que éste hace dentro de la empresa, es decir, el CMIP es una condición esencial para el cambio y la mejora sostenible. Dentro de los elementos que conforman al CMIP se encuentran:

- Misión Personal: Abarca la filosofía de vida y los objetivos, indica quién es usted, por qué está aquí, su propósito en la vida y cuáles son sus mayores aspiraciones. Esta formulación se basa en la búsqueda de su propia identidad, es decir, el autoconocimiento.

- **Visión Personal:** Describe hacia dónde quiere ir, los valores y principios que lo guían, lo que apoya, lo que quiere evitar, y lo que quiere lograr. La visión personal, está relacionada con el conocimiento, un visionario es aquel que ve o sabe aquello que otros no ven, es decir, aquellos con una visión personal equivocada, son ciegos e ignorantes, o sea, no son inteligentes.
- **Papeles Claves:** Hace referencia a como queremos llevar a cabo todos los aspectos de la vida de un individuo y de ese modo poner en práctica la visión y misión personal. Está también relacionado con el tipo de relación que se quiere tener con los demás, con los amigos, con la familia, los vecinos y otras personas.
- **Factores Críticos de Éxito Personal:** Se derivan de la visión y misión personales y están relacionados con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En este punto habría que hacerse preguntas como qué factores diferencian a una persona de otra, qué condiciona el éxito personal o que factores de la visión y misión son importantes para la consecución de los objetivos.
- **Objetivos Personales:** Describen los resultados que se pretende alcanzar para poder llevar a cabo su visión personal. Se derivan de los factores críticos de éxito personales y de un análisis de sus puntos fuertes y débiles. En el CMIP se evitan los objetivos personales cuantificables, ya que esto ocurrirá más adelante mediante las medidas de actuación personal y las metas.
- **Medidas de Actuación Personales:** Es aquella que nos ayuda a valorar el funcionamiento en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos. Estos indicadores son criterios que miden nuestros objetivos personales, de acuerdo con cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral y cada factor crítico de éxito personal. Las medidas de actuación personal hacen que, tanto su visión como su misión, se puedan medir.

- Metas Personales: Es el objetivo cuantitativo de las medidas de actuación personal, es lo que se persigue alcanzar. Las metas indican los valores que se deberían obtener.
- Acciones de Mejora Personal: Son estrategias que se utilizan para llevar a cabo la misión, visión y los objetivos personales. Se usan para mejorar la competencia y comportamiento, así como para mejorar la actuación personal.

Las mismas cuatro perspectivas del CMIC, la financiera, de clientes, de procesos internos y de conocimiento y aprendizaje, forman el punto de arranque del CMIP; no obstante, tienen un significado diferente en este contexto.

- Financiera: estabilidad financiera, es decir cual es la capacidad que se tiene para cubrir las necesidades financieras.
- Clientes: relaciones con esposa, hijos, amigos, empresa, compañeros de trabajo y otros.
- Procesos internos: perspectiva interna, salud física y estado de ánimo. Habría que preguntarse como controlar estos aspectos para valorar al individuo y a los demás.
- Conocimiento y aprendizaje: muestra las habilidades y la capacidad de aprendizaje. Habría que preguntarse como aprender y como continuar para seguir con el éxito en el futuro.

3.5.3 La Gestión de Calidad (GC)

El concepto de calidad tomó mayor importancia en los años 50, donde aparece Edwards Deming, (González, 2008), quien fue el más importante en el estudio de la calidad, ya que logro cambiar la mentalidad de los japoneses al hacerles entender que la calidad era un “arma estratégica”. Demostrando los altos costos que una empresa genera cuando no tiene un proceso planeado para administrar su calidad, es decir el

desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de trabajar dos o más veces los productos para eliminar defectos, o la reposición y compensación pagada a los clientes por las fallas en los mismos. Deming mejoró el ciclo de calidad, el cual consiste en localizar el problema y atacarlo de raíz, a través de 4 etapas las cuales son “Planear, Hacer, Verificar y Actuar”. Este ciclo se transforma en un proceso de mejora continua, ya que se analiza cada parte del proceso para ver cual es la problemática y esto ayuda a conocerlo mejor y evitar futuros errores, y una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo, y no dejar el proceso.

Según Rampersad (2004:12), es una forma de actuación disciplinada dentro de toda la empresa en la cual mejora continua es la idea principal, donde se alcanzan de un modo rutinario, sistemático y consistente la identificación de problemas, la determinación de origen de los mismos, la puesta en marcha de actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones, así como la revisión de los procesos de negocio. Este elemento pone todo el énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente.

Es tanto una filosofía como un conjunto de líneas maestras que da forma a una empresa en mejora continua, basándose en el eficaz ciclo de Deming (Rampersad, 2004:25), también conocido como ciclo de PEVO, el cual está compuesto por las siguientes fases:

- Planificación: implica la definición del problema, formular los factores críticos de éxito relacionados con la visión, los objetivos y además definir las medidas de actuación y metas.
- Ejecución: consiste en la implementación del plan de mejora a escala limitada.

- Verificación: consiste en comprobar el funcionamiento del plan, y también analizar que se ha aprendido.
- Optimización: consiste en la confirmación de los cambios e implantación, con el propósito de conocer si se está avanzando por el camino correcto, o bien hay que aplicar medidas correctivas e iniciar de nuevo el ciclo.

Según Vázquez (2008), el sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta para el cambio, no realiza el cambio, la única que puede realizar el cambio de cultura en la organización es la dirección. Las organizaciones pueden, de acuerdo a sus necesidades, certificar o no su Sistema de Gestión de la Calidad, pero la certificación sólo tiene verdadero valor cuando refleja una organización centrada en el cliente, flexible pero rigurosa y capaz de desenvolverse eficientemente en un entorno económico y tecnológico constantemente cambiante.

La Gestión de Calidad tiene como objetivos (Caballano, 2008):

- Comerciales
 - Conocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
 - Lograr mantener a los clientes y atraer clientes nuevos.
 - Mejorar la imagen de la empresa y aumentar su implantación.
- Económicos
 - Disminuir los costes.
 - Aumentar los beneficios.
 - Aumentar la competitividad.
- Técnicos

- Optimizar los procesos.
- Apostar por la prevención y mejora continua.
- Investigación y aportación de nuevas tecnologías.
- Humanos
 - Aumentar y canalizar la información y formación.
 - Potenciar la iniciativa y la responsabilidad.
 - Lograr la participación e implicación de todos los departamentos.

Principios Básicos de la Gestión de Calidad (Caballano, 2008):

- Lograr la satisfacción del cliente
- Implicación y apoyo incondicional de la Dirección.
- Participación y cooperación del personal.
- La mejora continua y la innovación.
- La formación permanente.

3.5.4 La Gestión por Competencias:

Nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión de los Recursos Humanos (Santos, 2008).

Según Rampersad (2004:12), la Gestión por Competencias, abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa. La meta, es llevar a cabo actuaciones sobresalientes de forma continua dentro de un ambiente

desarrollado y motivado. Hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, así como en el uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas corporativas.

La Gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer (Caballano, 2008).

Esta herramienta está creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa; su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prevalece es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. Para que su implantación sea posible, es necesario una dirección global que tenga una visión completa de la organización, que sea capaz de integrar de forma adecuada los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades que ofrece el entorno ([http://www.carloshaya.net/recursos humanos/files/manuales/gc.pdf](http://www.carloshaya.net/recursos-humanos/files/manuales/gc.pdf)).

El objetivo principal del enfoque de Gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para la gestión de los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

Según (<http://www.carloshaya.net/recursos-humanos/files/manuales/gc.pdf>), otros objetivos de la gestión por Competencias:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos

- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

La Gestión por Competencias, aporta innumerables ventajas como (Santos, 2008):

- 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.
- Identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la responsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.

- La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos.
- La evaluación del desempeño.
- La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

3.5.5 El Ciclo de Aprendizaje de Kolb

David A. Kolb (Rampersad, 2004), propone un modelo para mejorar la habilidad de aprender tanto de los individuos como de las organizaciones. El modelo describe de qué manera el proceso de aprendizaje y los estilos de aprendizaje individual afectan la eficiencia de los individuos y de las organizaciones a las que pertenecen. Su aplicación apropiada de los principios derivados de este modelo pueden mejorar sustancialmente los procesos de aprendizaje y generación de conocimiento de los individuos y de las organizaciones.

Según Rampersad (2004:13), este ciclo de aprendizaje consta de cuatro fases, tales como:

- Sacar ventajas 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.

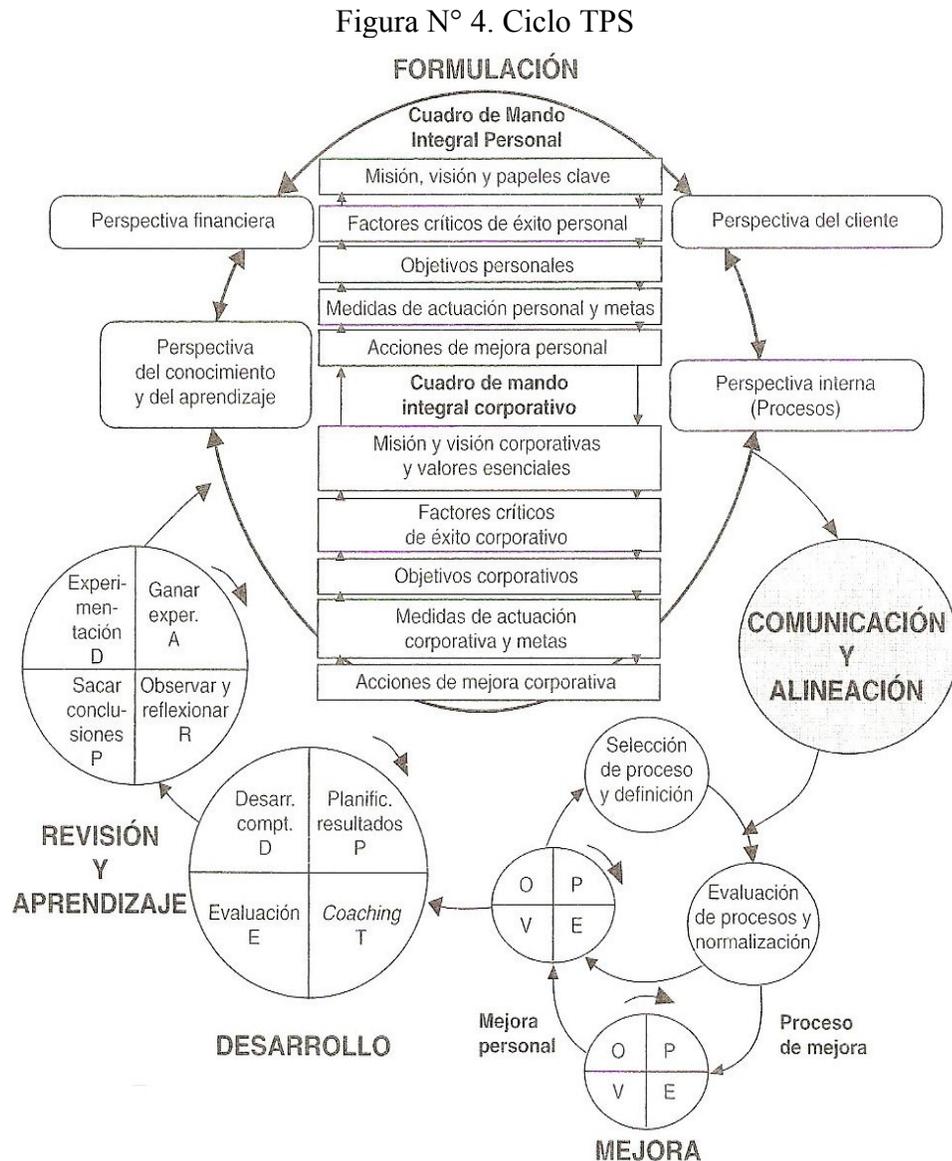
El Ciclo de aprendizaje de Kolb plantea cuatro etapas: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa, además define los estilos de aprendizaje dominantes (Morales, 2008).

- **Convergente:** es aquel modo de procesamiento de la información donde las capacidades de aprendizaje dominantes son la conceptualización abstracta y la experimentación activa.
- **Divergente:** sus puntos fuertes son opuestos a los del convergente. Los individuos presentan mejor desempeño en la experiencia concreta y la observación reflexiva. El punto más sólido reside en su capacidad imaginativa, son los sujetos más creativos.
- **Asimilador:** este modo de procesamiento se caracteriza por presentar un predominio de las capacidades de conceptualización abstracta y observación reflexiva. Su fortaleza radica en que los sujetos con este estilo de aprendizaje son capaces de crear modelos teóricos, predomina en ellos el razonamiento inductivo, se interesan por los conceptos abstractos y muy poco interés por las personas y por lo social.
- **Acomodador:** en este estilo predominan las capacidades experiencia concreta y la experimentación activa. El punto fuerte de los sujetos con este estilo de aprendizaje consiste en hacer cosas, en llevar a cabo proyectos y experimentos y en involucrarse en experiencias nuevas.

3.6 Ciclo del Total Performance Scorecard (TPS).

Para Rampersad (2004:36-39), éste es un modelo holístico que comprende la integración entre tres potencias, mejora, desarrollo y aprendizaje, juntos componen un campo de fuerza. Este modelo cíclico integrado será muy útil a la hora de implantar

con éxito los Cuadros de Mando Integral Personal y Corporativo. Este se compone de cinco fases (Ver figura N° 4).



Fuente: Rampersad, Humbert. 2004. Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo. Pg 45.

3.6.1 Formulación del Total Performance Scorecard.

Esta fase comprende la formulación de los CMIP y CMIC. Este proceso de creación de estrategias personal y corporativa comienza con un seminario informal de un par de días en el que el equipo corporativo toma parte activa. El primer día arranca con la formulación del CMIP de cada participante y durante el segundo día se formula el CMIC.

3.6.2 Comunicación y Alineación del Total Performance Scorecard.

Aquí todas las partes implicadas comparten la nueva estrategia empresarial mediante la comunicación y traslado del CMIC a todos los Cuadros de Mando de cada equipo y unidad de negocio.

3.6.3 Mejora del Total Performance Scorecard.

Este punto hace referencia al proceso de mejoras continuas de cada uno y de su trabajo. Se ocupa de la implantación de acciones de mejoras corporativa e individual, basadas respectivamente, en el éxito personal y en la ventaja competitiva corporativa. Las acciones de mejoras corporativas están relacionadas con:

- Mejora: trata de hacer lo ya existente con mayor eficacia, de forma más económica y más rápida, racionalizando los procesos de negocios mediante la eliminación del papeleo y la repetición innecesaria.

- Innovación: trata de realizar lo que ya se hace de forma diferente, es decir, llevar a cabo procedimientos de innovación, nuevos diseños de procesos, reestructuración corporativa, puesta en práctica de un cambio cultural.
- Selección y Definición de un Proceso: consiste en definir y seleccionar un proceso crítico relacionado con las acciones adecuadas para la mejora continua.
- Normalización y Evaluación del Proceso: comprende la descripción, evaluación y normalización del proceso seleccionado.
- Mejora del Proceso: consiste en la mejora continua del proceso evaluado de acuerdo al ciclo PEVO.
- Mejora Personal: consiste en la mejora individual continua según el ciclo PEVO.

3.6.4 Desarrollo del Total Performance Scorecard.

Incluye el desarrollo continuo de las competencias relacionadas con el trabajo de cada empleado basándose en el ciclo de desarrollo. Este ciclo se repite de forma continua y se compone de las siguientes fases:

- Planificación del Resultado: consiste en trazar el perfil de competencia y sacar las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Coaching: consiste en ayudar a conseguir los resultados sobre los que se ha estado de acuerdo proporcionando asesoría personal y dando feedback.
- Evaluación: se juzga el funcionamiento y se comprueba si se obtienen los compromisos y de que manera se hace, se realiza un feedback y se revisan los resultados y desarrollo de las competencias orientadas al trabajo.

3.6.5 Revisión y Aprendizaje del Total Performance Scorecard.

Abarca la recolección de información de feedback, la revisión de los indicadores, su actualización basándose en las condiciones de cambio, la documentación de lo aprendido, la identificación de las actividades de mejoras y las actividades complementarias.

3.7 Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal.

Según Rampersad (2004:44-62), el Cuadro de Mando Integral Personal está compuesto por la misión, visión personales, los papeles claves, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora que se dividen en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y conocimiento y aprendizaje, en donde su formulación consta de seis pasos a saber:

3.7.1 Formulación de las Ambiciones Personales.

Total Performance Scorecard (TPS), parte de la formulación del CMIP, el cual consiste en utilizar el autoconocimiento y la imagen que las personas tienen de sí mismo, de manera de generar un equilibrio eficaz entre las ambiciones personales y el comportamiento.

El objetivo de comenzar por el autoconocimiento en el de desarrollar la paz interior y estabilidad, la compostura, la armonía, el asesoramiento de cada persona, la motivación y el compromiso, es decir, la determinación absoluta, así como la dedicación y el pensamiento positivo. Cuando estas cualidades están ya dentro de los individuos se ha levantado un cimiento para construir una empresa que aprende en continua mejora.

Para formular las ambiciones personales lo primero que se debe tomar en cuenta es, transcribir la voz interior basada en la contemplación, esto permite que cada individuo reflexione con detenimiento sobre si mismo y que esté consciente de su personalidad y sus valores esenciales, logrando obtener una visión mas amplia de cómo opera la mente y la influencia que ejerce en la actitud personal, idea y capacidad de aprendizaje. También se puede alcanzar la eficiencia personal, relacionarse con armonía, autoconfianza y comprensión con el entorno, uso óptimo de las habilidades y capacidades personales, eliminando los comportamientos inadecuados, actuando de forma más proactiva y dividir de forma más satisfactoria la atención entre el trabajo, las aficiones y la familia.

3.7.2 Equilibrar la Ambición y el Comportamiento Personal.

El primer paso en el camino de la mejora personal es prestar atención a la ambición personal y situarla en el mismo plano de la actitud personal, esto con el fin de desarrollar la paz interior y el carisma, así como también mejorar la credibilidad frente a los demás. Este proceso de equilibrio tiene que ver con la interacción de las aspiraciones, propósitos, principios, normas éticas y valores, es decir, la ambición personal, por un lado, y por el otro la manera de cómo nos ven los demás. De este modo, este proceso de desarrollo del autoconocimiento incluye el establecimiento de un equilibrio entre la ambición personal, que demanda un alto grado de conciencia, y de comportamiento personal. Para alcanzar esto, es necesario primero encontrar el equilibrio entre el comportamiento y las motivaciones internas, luego encontrar la armonía entre su ambición y su comportamiento. Logrando de esta manera que el individuo no entre en conflicto con su conciencia y que tenga la capacidad de trabajar con más eficiencia, de una manera más orientada a resultados, para la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje.

3.7.3 Definición de los Factores Críticos de Éxito Personal.

Los factores críticos de éxito personal se derivan directamente de la misión, visión personales y de los papeles claves y son una serie de hitos alcanzables en la vida de cada individuo. Están relacionados con la perspectiva financiera, con la que se puede satisfacer las necesidades financieras, la perspectiva externa, es decir, la relación que se tiene con la pareja, hijos, amigos, compañeros de trabajo u otras personas, la perspectiva interna, que esta relacionada con la salud física mental y la perspectiva del conocimiento y aprendizaje, que muestra la capacidad, destreza y la habilidad para aprender.

3.7.4 Formulación de los Objetivos Personales.

Cada factor crítico de éxito personal esta 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, lo que se quiere alcanzar para cumplir con la visión personal. La misión y visión personal son metas a largo plazo y los objetivos lo son a corto. Estos objetivos surgen de la autoevaluación de los puntos fuertes y débiles que se derivan de los factores críticos de éxito personal.

3.7.5 Definición de las Medidas de Actuación Personal y las Metas.

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 puede evaluar los pensamientos y obras. Tanto las medidas de actuación como las metas necesitan obedecer a los siguientes criterios:

- Se deben formular de forma específica de manera que tenga influencia en el comportamiento.
- Se deben formular los objetivos de tal forma que se puedan medir.
- Deben ser realistas, realizables, factibles y accesibles.
- Deben estar orientadas a resultados concretos.
- Deben estar limitadas por el tiempo.

3.7.6 Formulación de las Acciones de Mejora Personal.

La formulación de las acciones personal permite llevar a cabo la visión, misión personal y los objetivos. Incluye la mejora continua de las competencias, habilidades, comportamientos y actividades, están orientadas al bienestar personal y éxito.

3.8 Formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).

El Cuadro de Mando Integral Corporativo está conformado por la misión y visión corporativa, los valores esenciales, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora.

3.8.1 Formulación de la Ambición Corporativa Compartida

El punto de partida para el proceso de desarrollo estratégico, consiste en la formulación de la ambición corporativa compartida que incluye la misión y visión compartida, así como los factores críticos de éxitos y los valores esenciales. La misión y visión corporativa, son una herramienta de gestión importante que refleja el espíritu de la empresa, que indica para qué existe y por qué, además de cuáles son sus objetivos principales, hacia dónde se dirige y cómo pretende conseguirlo. Por

otro lado, los valores esenciales, son aquellos principios inmutables que guían y dan sentido a la empresa y que son esenciales para su continuidad; determinan como trabajan las personas para poner en practica la visión y muestra el comportamiento de cada empleado. Una ambición corporativa que se ha formulado adecuadamente muestra a las personas cómo su labor es parte de un todo, lo que les permite trabajar juntos con gran entusiasmo para cumplir los objetivos de la organización.

3.8.2 Definición de los Factores Críticos de Éxito Corporativo.

Un factor crítico de éxito corporativo es aquel aspecto en el que la empresa ha de destacar para poder sobrevivir, o un elemento que es de capital importancia para el éxito de la empresa, por lo general muestra la estrategia corporativa y determina las ventajas competitivas.

3.8.3 Formulación de los Objetivos Corporativos.

La formulación de los objetivos estratégicos constituye el tercer paso del Cuadro de Mando Integral Corporativo. Los objetivos son resultados que se pueden medir y que se extraen de los factores críticos de éxito para poner en práctica la visión corporativa, son efectivos si solo se formulan de tal forma que se puedan medir y que puedan tener influencias sobre los directivos y los empleados.

Al momento de formular los objetivos se debe tomar en cuenta a todas las partes implicadas, de acuerdo a su importancia en primer lugar, los empleados, luego los clientes, accionistas, proveedores y comunidad. Para la selección de los objetivos mas importantes se basa en los siguientes criterios:

- Que se puedan medir.

- Que estén abiertos a influencias.
- Que puedan ser aceptados por los diferentes grupos de personas que existen dentro de la empresa.
- Que estén situados en el mismo plano de la ambición corporativa.
- Que sean realizables.

La cadena causa-efecto es una herramienta muy útil para transmitir el cuadro de mando a los ámbitos inferiores de la empresa, esta cadena permite que los objetivos estratégicos se interrelacionen y se afecten entre si, utilizando un objetivo para alcanzar otro, que a su vez da lugar al objetivo corporativo final.

3.8.4 Definición de las Medidas de Actuación Corporativas y las Metas.

El cuarto paso del proceso del Cuadro de Mando Integral Corporativo, es la definición de las medidas de actuación y las metas relacionadas. Una medida de actuación es un punto de medida en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos, mediante el que se puede evaluar el funcionamiento de un proceso. Se utiliza como estándar para medir el progreso de un objetivo y hace que se puedan medir tanto la visión como los objetivos corporativos.

Una meta es el propósito cuantitativo de las medidas de actuación y muestra el valor que se debe alcanzar, se basa en las expectativas de la dirección, en las necesidades de los clientes y en los resultados de los estudios sobre el rendimiento.

3.8.5 Formulación de las Acciones de Mejoras Corporativas.

Es el último paso en el proceso del Cuadro de Mando Integral Corporativo. Las acciones de mejora son medidas para la puesta en práctica de los objetivos estratégicos. Se deben elegir aquellas acciones que contribuyan en mayor grado a los factores críticos de éxito y que son opciones estratégicas indicadas para los ámbitos estratégicos, tácticos, operativos e individuales.

Las acciones de mejora deben obedecer a ciertos criterios, por un lado, deben ser específicas, apremiantes, sólidas y factibles, por el otro, se deben implementar por etapas y permitir su seguimiento.

De acuerdo a lo anterior, el Total Performance Scorecard TPS, es un método que busca el desarrollo, mejora y aprendizaje continuo de los trabajadores en una organización, logrando establecer una combinación de las ambiciones personales con las corporativas, dándole mayor valor al capital humano y permitiendo así que este se sienta a gusto en su lugar de trabajo y por ende realice de forma eficiente y eficaz las tareas que les son asignadas. Al mismo tiempo facilita el establecimiento de estrategias y la adaptación del personal a la misma, logrando así su difusión de manera correcta lo cual permita alcanzar el éxito en la organización.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS PARA LA SECCIÓN DE TRANSPORTE DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

4.1 Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

La Universidad de Oriente simboliza la casa de estudio más importante de la región oriental, y fue creada el 21 de noviembre de 1958, según Gaceta Oficial N° 25.831 de la República de Venezuela, de fecha 6 de diciembre del mismo año, bajo el Decreto de Ley N° 459. Se creó con la finalidad de contribuir en la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticos, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferentes áreas del conocimiento y desarrollando actividades de investigación, docencia y extensión para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana.

Actualmente, la Universidad de Oriente está conformada por cinco núcleos: Bolívar, Anzoátegui, Monagas, Nueva Esparta y Sucre, este último, da inicio a sus actividades el 12 de octubre de 1959, con estudios formales de Ciencias Marinas, constituido académicamente por el Instituto Oceanográfico, la Dirección de Cursos Básicos, las Escuelas de Humanidades y Educación, de Ciencias, de Ciencias Sociales y Administración, mientras que administrativamente está integrada por el Consejo de Núcleo, Decanato, las Coordinaciones de Despacho Decanal, Académica y Administrativa, las Delegaciones de Planificación, Cultura, Deporte, Recursos Humanos y Relaciones Inter-institucionales, Asesoría Jurídica, Bienestar Estudiantil, Oficina de Información y Relaciones Públicas, Biblioteca General, Tecnología Educativa, y Dirección de Servicios de Computación (ver anexo N° 2)

La Coordinación Administrativa, es la encargada de propiciar, mantener y desarrollar la coordinación entre las diferentes unidades administrativas y de servicios en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Dentro de ésta se encuentra la Coordinación de Servicios Generales, de la cual depende directamente la Sección de Transporte (ver anexo N° 3) y quien constituye el objeto de estudio de esta investigación.

4.1.1 Estructura Organizacional de la Sección de Transporte.

La Sección de Transporte está conformada de la siguiente manera:

Jefe de Sección (1): este tiene como objetivo planificar las actividades de las unidades bajo su responsabilidad, atendiendo y coordinando las solicitudes de vehículos emanadas de las diferentes dependencias de la Institución y manteniendo control de los vehículos y de los chóferes, a fin de satisfacer los requerimientos de transporte y garantizar un óptimo servicio a los usuarios. Dentro de sus funciones destacan:

- Planifica y supervisa las actividades de la unidad a su cargo.
- Coordina conjuntamente con el supervisor de transporte, la distribución de los vehículos.
- Controla y aprueba la salida de vehículos.
- Asigna los vehículos que van a viajar dentro y fuera del estado.
- Estudia solicitudes de las diferentes dependencias y establece las prioridades de acuerdo a la disponibilidad de vehículos.
- Controla los días de descanso y permiso de los chóferes.

- Realiza estudios para determinar la factibilidad de creación de nuevas rutas, establecimiento de convenios con alcaldías, gobernaciones y con cualquier otra institución interesada.
- Vela por el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos.
- Elabora el plan de rotación de los conductores.
- Realiza cualquier otra tarea afin que le sea asignada.
- Supervisor de Transporte y Mecánica Automotor (3): dentro de sus objetivos esta el de supervisar el mantenimiento preventivo / correctivo y los programas de rutas de los vehículos de la Organización, coordinando y controlando las tareas del personal a su cargo, para garantizar el traslado oportuno del personal, alumnos y' bienes de la misma. Tienen como función:
 - Programa, coordina y dirige las tareas que realiza el personal a su cargo.
 - Programa las rutas urbanas y extra urbanas que deben cumplir las unidades de transporte y verifica el cumplimiento de las mismas.
 - Programa el envío y recepción de bienes, en vehículos automotores.
 - Participa en el diseño de planes de mantenimiento preventivo de las diferentes unidades automotoras.
 - Coordinar y supervisar la reparación de las unidades de transporte.
 - Estimar costos, tiempo y repuestos necesarios para la realización de los trabajos de reparación y mantenimiento.
 - Elaborar requisición de repuestos y materiales, recomendando la adquisición de los mismos de alta calidad.
 - Verifica el estado de los equipos y maquinarias de mecánica.
- Mecánicos (3): su función principal es la de reparar las unidades de transporte

liviano y pesado de la organización, utilizando las técnicas, equipos y materiales requeridos para asegurar el correcto funcionamiento de las mismas.

- Ayudante de Mecánica (6): Apoya a los mecánicos de la Organización, reparando y manteniendo los vehículos pertenecientes al parque automotor de la misma, para asegurar su correcto funcionamiento.
- Electromecánico (1): su función es el de mantener los sistemas eléctricos y mecánicos de vehículos y maquinarias de la Organización, utilizando las técnicas, equipos y materiales requeridos para asegurar el funcionamiento adecuado de dichos sistemas.
- Chóferes (24): dentro de sus objetivos destaca el de trasladar al personal, docente, administrativo, obrero, estudiantes y otros, de la organización, conduciendo las unidades de transporte automotor, para facilitar el desarrollo adecuado de las actividades de la comunidad universitaria con la prestación de un servicio.
- Oficinista (1): Asistir en las actividades secretariales desarrolladas en la oficina, recibiendo, chequeando, clasificando, distribuyendo, archivando, registrando y transcribiendo documentos, a fin de apoyar las actividades técnicas y administrativas de la unidad.

4.1.2 Objetivo de la Sección de Transporte.

El objetivo principal de la Sección de Transporte, es prestar un servicio de traslado a los estudiantes, personal docente y de investigación, personal administrativo y obrero del Núcleo de Sucre y a las distintas Instituciones públicas y privadas del Estado.

4.1.3 Funciones de la Sección de Transporte.

- Controlar la asignación y despacho del transporte estudiantil y de personal, supervisar y verificar el cumplimiento de las distintas rutas establecidas, a fin de garantizar un eficiente servicio.
- Controlar la asignación y despacho del transporte a instituciones públicas y/o privadas del Estado Sucre, supervisando y verificando el cumplimiento de las distintas salidas establecidas, a fin de garantizar un eficiente servicio.
- Verificar y velar por el buen estado, mantenimiento y funcionamiento de las unidades de transporte.
- Elaborar solicitudes de servicio, de mantenimiento y reparaciones en general, para las unidades que lo ameriten.

4.1.4 Aspectos Legales Asociadas a la Definición de Estrategias para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Como toda gran organización, la Universidad de Oriente, se debe regir por diversas leyes que le son competentes para poder llevar a cabo sus actividades, tanto académicas como administrativas, dentro de estas se pueden mencionar: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley de Universidades y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.

- La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999:77), en sus artículos número 02, 03, 102, 103, 104 establece:
Artículo N° 2:
Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su

ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

Artículo N° 3:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución.

La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Artículo N° 102:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad

nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Artículo N° 103:

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo.

Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

Artículo N°104:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio

de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

La Constitución Bolivariana de Venezuela es la carta magna por la cual se deben regir todos y cada uno de los venezolanos, por ende es la principal guía la cual conducirá el presenta trabajo de investigación. En sus artículos 2, 3, 102, 103, 104, señala: en primer lugar los valores presentes en nuestra vida y la responsabilidad social que debe ser unos de los principios fundamentales de cualquiera organización y en segundo lugar cuales son los fines que tiene el Estado venezolano como lo son la defensa, el desarrollo personal, respeto a la dignidad, la democracia, la paz, el bienestar, derechos y deberes, los cuales deben formar parte de los principios básicos de toda empresa sin importar su naturaleza. Por último, el Estado debe proporcionar de manera gratuita, democrática y obligatoria la educación en todos sus niveles, desde el maternal hasta el pregrado universitario, para ello debe realizar una inversión prioritaria en las instituciones y servicios que garantice el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La educación deberá ser impartida por personas que se encuentren capacitadas, tanto moral como académicamente.

- Ley de Universidades de fecha 8 de septiembre de 1970 en sus artículos 1, 2, y 3 establece:

Artículo N° 1

La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.

Artículo N° 2

Las Universidades son Instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.

Artículo N° 3

Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

En estos artículos se hace mención de la importancia de las universidades en la nación, su aporte en la formación integral del hombre, las funciones que deben ejercer y sus intereses; es por ello que estos artículos se tomaran en cuenta para la realización de este trabajo.

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público en sus artículos números 6 establece:

Artículo N° 6:

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:

- 1 La República.
2. Los estados
3. El Distrito Metropolitano de Caracas

4. Los distritos
5. Los municipios
6. Los institutos autónomos.
7. Las personas jurídicas estatales de derecho público,
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 coordinar la 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.

10. Las fundaciones, asociaciones civiles y demás instituciones constituidas con fondos públicos o dirigidas por algunas de las personas referidas en este artículo, cuando la totalidad de los aportes presupuestarios o contribuciones en un ejercicio efectuado por una o varias de las personas referidas en el presente artículo, represente el cincuenta por ciento o más de su presupuesto.

El aporte principal de este artículo a la investigación, es que permite conocer cuáles son los organismos que conforman el sector público, dentro de las cuales destacan las universidades, por ser instituciones autónomas, las cuales dependen directamente de los recursos financieros aportados por el Estado.

4.2 Cuadro de Mando Integral Personal en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Para Rampersad (2004), formular el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), es el punto de partida del concepto del Total Performance Scorecard (TPS) que utiliza el autoconocimiento y la imagen que tiene el individuo de si mismo. El CMIP se compone de la misión y visión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxitos, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora, que se dividen entre las cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos, conocimientos y aprendizaje.

Todos estos aspectos mencionados anteriormente fueron considerados en la investigación, con el propósito de determinar el Cuadro de Mando Integral Personal requerido para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Como primer punto se presenta la ambición personal, la cual comprende preguntas tales como: ¿quiénes somos?; ¿con qué propósito estamos? y ¿hacia dónde vamos?; formularlas sirve como palanca para mover las ideas preconcebidas que bloquean la creatividad; asimismo permite el uso óptimo de las habilidades y capacidades personales y elimina el comportamiento inadecuado, mejorando el estilo personal de aprendizaje. Después de haber aplicado el cuestionario a la muestra intencional conformada por 5 trabajadores de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se tienen los siguientes hallazgos:

4.2.1 Misión Personal

De acuerdo a la consulta realizada con respecto a la misión personal en donde se abordaron puntos como: creencias, quiénes son, filosofía de vida que los guía y sus

aspiraciones más profundas, un 40% de los encuestados coincidió en creer en Dios, ser mejores personas, seguir estudiando para poder graduarse y compartir el conocimiento con sus compañeros de trabajo; el otro 60% respondió que sus aspiraciones más profundas es la de cumplir con los años de servicio dentro de la institución. En relación a los objetivos y habilidades, el 100% de los encuestados no opinó; de acuerdo a ello se puede inferir que su personalidad es cerrada, por lo que prefieren no dar ninguna información sobre su vida personal. Lo que trató de buscar este planteamiento es que las personas dieran a conocer su propia identidad, donde desarrollaran la paz interior, la armonía, la estabilidad y la motivación, las cuáles forman parte de los principios para construir una persona que aprende en continua mejora.

4.2.2 Visión Personal

En lo que respecta a la visión personal, un 60 % de los encuestados no deja claro cuáles son los principios y valores que los guían, mientras que el otro 40 % si los conoce, predominando la responsabilidad, cooperación y respeto para con los demás, éstos al momento de plantearse sus objetivos personales, hacen referencia solamente al alcance de los objetivos corporativos, dejando a un lado el logro de su mejora personal. También, se pudo apreciar que todos los encuestados no respondieron con certeza hacia dónde quieren ir como persona, y lo qué apoyan en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. En lo que respecta a lo que quieren conseguir, el 80% de los encuestados coincide en cumplir y terminar de forma grata con los años de servicios dentro de la institución, mientras que el 20% restante no respondió.

4.2.3 Papeles Claves

En este punto el 40% de los encuestados concordó que, dentro de los papeles que desempeñan es ser cada día mejor en el trabajo que realizan, ser mejor como personas y compartir los conocimientos con los demás. Mientras que el 60 % restante no respondió las interrogantes planteadas; esto posiblemente se deba a que no tienen clara la orientación de sus metas o deseos dentro de la Sección de Transporte, es decir, no conocen su identidad, la cual representa la clave de las acciones que se van a desempeñar, y que va a permitir llevar a cabo la misión y visión personal. Por tal motivo, este 60% al formular la visión personal no toman en cuenta ese elemento distintivo, que hace único a cada individuo, haciendo énfasis en las características personales que le gustaría tener, como las de poseer una buena relación con los familiares, amigos vecinos, u otras personas, además de describir lo que le gustaría lograr, definiendo las acciones de hoy para poder alcanzar un mejor futuro, basándose en la imagen que se tenga de si mismo, en el autoconocimiento, la aceptación y el desarrollo personal.

4.2.4 Factores Críticos de Éxito Personal

Los factores críticos de éxito personal, son una serie de hitos alcanzables que se derivan de la misión y visión personal y de los papeles claves. En este punto se observó que el 40% de los encuestados cree determinante para su éxito personal, la preparación personal, el respaldo y la cooperación para con sus compañeros de trabajo, al igual que estar física y mentalmente sanos. Asimismo, estos encuestados consideran como factores esenciales para el logro de sus objetivos y metas personales, las capacidades, destrezas, aptitudes y habilidades que poseen para formarse, es decir, aprendiendo de los errores cometidos, desarrollarse y mejorar continuamente. Sin embargo, al momento de delimitar sus capacidades más importantes hacen mención a las que utilizan en su lugar de trabajo, más no a las que

poseen. El 60% restante, no dio respuestas acerca, de cuáles son los factores de éxito que les van a permitir alcanzar el bienestar y éxito personal, por lo que se puede inferir que existe un desconocimiento por parte de los trabajadores acerca de lo que representa un factor crítico de éxito, además que existió cierta apatía por los encuestados a la hora de responder dichas interrogantes.

4.2.5 Objetivos Personales

Cada factor crítico de éxito personal está relacionado con los objetivos personales. Al consultarlos, se pudo observar que el 40% de los encuestados persigue objetivos orientados al crecimiento profesional, es decir, quieren un mejor puesto de trabajo donde puedan conseguir mayores beneficios y mejoras salariales, mientras que el resto de los encuestados (60%) no hace mención de cuáles son sus objetivos a alcanzar para cumplir con la visión personal; es por ello que, se hace necesario un análisis de los puntos fuertes, donde se demuestre cuáles han contribuido en el logro del éxito y los puntos débiles como la impuntualidad y la irresponsabilidad en el trabajo, además de la falta de conocimiento para desarrollar las actividades asignadas, esto con el fin de conocer los defectos que se puedan tener, lo que va a permitir que la persona se sienta feliz y en paz mental para lograr alcanzar sus metas.

4.2.6 Metas y Medidas de Actuación Personal

Las medidas de actuación hacen que los objetivos personales se puedan medir, en este aspecto, 40% de los encuestados mide el logro de sus objetivos mediante el progreso que ha tenido como persona, es decir, compara como estaban antes y como están ahora. Planteándose una definición muy clara de los mismos, que les sirvan de guía, tomando como base crear y mantener a la familia, disfrutar de buena salud física y mental, tener estabilidad económica y ser apreciado por familiares y amigos, las cuales forma parte de las metas que desean alcanzar. Mientras que el 60% restante no

respondió los ítems relacionados con este tema, lo que posiblemente se deba a la forma de ser de cada uno, que no les permite expresar sus sentimientos.

4.2.7 Acciones de Mejora Personal

En este punto el 60% de los encuestados no hace referencia de cómo alcanzar su visión, misión y objetivos personales, mientras que el 40% restante acota que éstos deben ir de la mano con el trabajo realizado para poder obtener un buen resultado, estos encuestados consideran que las acciones necesarias para conseguir los objetivos deben estar orientados a la actuación, comportamiento, habilidades, y actividades que les permitan lograr el bienestar social y el éxito, especifican, además, la forma clara de comprobar su aprendizaje continuo, mediante las actividades que se realizan diariamente. De igual manera, establece acciones detalladas con el fin de alcanzar sus resultados, las cuales podrían estar enfocadas en cumplir un buen rol en el trabajo, mejorar la calidad del servicio, asistir a cursos de capacitación, buscar tiempo para mejorar como persona y así ayudar a los demás.

En tal sentido, se puede inferir, que los trabajadores de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, al formular su propio Cuadro de Mando Integral Personal podrán establecer la visión y misión personales, objetivos, principios y valores que conduzcan a hallar la unión entre sus ambiciones y comportamiento personal, siendo capaces de trabajar con más eficiencia, orientados a conseguir objetivos de mejora, desarrollo y aprendizaje personal.

4.3 Cuadro de Mando Integral Corporativo en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

El Cuadro de Mando Integral Corporativo está conformado por la misión y visión corporativa, los valores esenciales, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora.

Para formular el Cuadro de Mando Integral Corporativo de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se necesitó del estudio de todos los elementos que lo conforman; mediante la aplicación de una encuesta a la muestra intencional de 5 trabajadores de esta Sección, obteniendo los siguientes resultados.

4.3.1 Misión Corporativa

La misión corporativa permite la identificación de la empresa e indica su razón de existir. Al respecto, se pudo apreciar que el 100% de los trabajadores encuestados, coincidió que la Sección de Transporte tiene como función prestar un servicio de traslado a toda la comunidad universitaria, con el fin de llegar a tiempo para cumplir con las actividades que día a día se realizan en la institución. En tal sentido, se puede inferir que la misión principal de la Sección de Transporte se ve reflejada en la misión corporativa, la cual radica en prestar un servicio de traslado de calidad a los estudiantes, personal docente y de investigación, personal administrativo y obrero del Núcleo de Sucre y a las distintas instituciones públicas y privadas del estado Sucre.

4.3.2 Visión Corporativa

En este punto se ven reflejados los sueños más ambiciosos de la empresa, cuál es la situación futura deseable, así como el camino que se tomará para alcanzarla, partiendo de esto el 80% de los encuestados expresó que el sueño más ambicioso de la Sección de Transporte, es mejorar la calidad del servicio mediante el incremento de unidades de transporte, aumentar de manera sustancial el presupuesto para poder mantenerlas en buen estado y así cubrir con las demandas del servicio, tanto internas como externas de la institución. El 20% restante percibe un futuro totalmente colapsado, esto posiblemente se deba al mal funcionamiento que existe actualmente dentro de la misma y que no plantean ambiciones a alcanzar a largo plazo, sino, que sus respuestas se orientan a la conclusión de proyectos de corto plazo.

4.3.3 Factores Críticos de Éxito

Son factores relacionados con aquello por lo que destaca la organización y que permiten que la misma esté en el mercado, además la guían y son determinantes para que la empresa tenga éxito o fracase. Sobre este aspecto, solo el 40% de los encuestados manifiesta que los factores que hacen única a la Sección de Transporte, están relacionados con el buen funcionamiento de las unidades de transporte, para poder brindarles protección a los usuarios, la buena administración de sus directivos y el buen manejo de los recursos. Asimismo, este 40% sostiene que el factor de éxito más importante de la organización está dado por el buen servicio hacia sus usuarios, al igual que la responsabilidad, cooperación y solidaridad; además exponen como otro factor importante el de cumplir con una buena gestión administrativa. Mientras que el 60% restante no emitió opinión al respecto, por lo que se puede inferir que no tienen conocimientos sobre este tema.

4.3.4 Valores Esenciales

Estos valores determinan cómo trabajan las personas para poner en práctica la visión y muestran el comportamiento de cada empleado. De acuerdo con esto el 40% de los encuestados coincidió que los principios, normas y valores que tiene la Sección de Transporte son: el cumplimiento de un buen servicio, cumplir con las rutas pautadas y los horarios establecidos; el otro 60% no dio respuestas coherentes, por lo que se puede inferir que estos encuestados carezcan de conocimiento y preparación en relación al tema. Cabe señalar que, los valores esenciales actúan como base para dar sentido y apoyo a todos los trabajadores, usuarios, empleados y público en general, permitiendo que exista la unión entre todos ellos, además que se encuentre presente el compromiso, la lealtad y la dedicación con el trabajo que se realiza, donde la integridad y el disfrute jueguen un papel esencial dentro de la institución.

4.3.5 Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos son resultados que se pueden medir y se extraen de los factores críticos de éxito para poder poner en práctica la visión corporativa, partiendo de esto se pudo notar que el 100% de los encuestados no hizo referencia alguna en este punto. Posiblemente esto se deba a que no conocen cuáles son las prioridades u objetivos que debería tener la Sección de Transporte. Por lo que, se infiere que hay falta de pertenencia con la institución y un ambiente de trabajo no apto para cumplir con las actividades que lleven al logro de los objetivos planteados por la institución, todo esto se puede percibir por las respuestas dadas a las encuestas aplicadas en dicha Sección.

4.3.6 Metas y Medidas de Actuación

Es el estándar que se utiliza para evaluar el progreso de un objetivo, y que hace que se puedan medir tanto la visión como los objetivos corporativos. En este punto, el 40% de los encuestados hace alusión de que las metas y objetivos a alcanzar, están relacionados con prestar un buen servicio, lograr que todas las unidades de transporte estén en óptimas condiciones para su uso, y contar con un personal apto para el mantenimiento de las mismas, mientras que el 60% restante no deja claro cómo cuantificar el logro de los objetivos. Además de esto, el 100% de los encuestados coincide que la moral, responsabilidad y solidaridad, son los valores de seguridad que se deben alcanzar dentro de la organización; haciendo énfasis que la meta que posee la organización es lograr un mejor servicio. En tal sentido, se puede decir, que en la Sección de Transporte se deben formular las metas y medidas, de manera más específica que permitan verificar la evolución de los objetivos de la institución.

4.3.7 Acciones de Mejora Corporativas

Son estrategias que se llevan a cabo para poner en marcha los objetivos corporativos. Sobre este aspecto se hizo la consulta y el 40% de los encuestados coincide que para alcanzar los objetivos propuesto se amerita un gran esfuerzo de parte de las autoridades y del personal para lograr el trabajo deseado, al igual que mejorar el servicio prestado para así satisfacer a sus usuarios. Además, este 40% considera que se puede comprobar si los objetivos son alcanzados, a través de las condiciones de las unidades de transporte, las cuáles deben estar aptas para cubrir con la demanda de servicio existente. Sin embargo, un 20% de los encuestados no conoce las acciones, objetivos y metas de la Sección, ya que al preguntar cómo alcanzarlas y de qué manera ver si estas se cumplen los encuestados respondieron que la Sección no tiene objetivos; mientras que el 40% restante no opinó al respecto.

Ahora bien, la formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), va a permitir a la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, crear un futuro organizacional donde el establecimiento de los objetivos sea primordial y decisivo, orientados a lograr la visión y la misión de la organización así como el desarrollo personal a través de la creatividad, satisfacción y motivación.

4.4 Gestión de Calidad en la Sección en Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

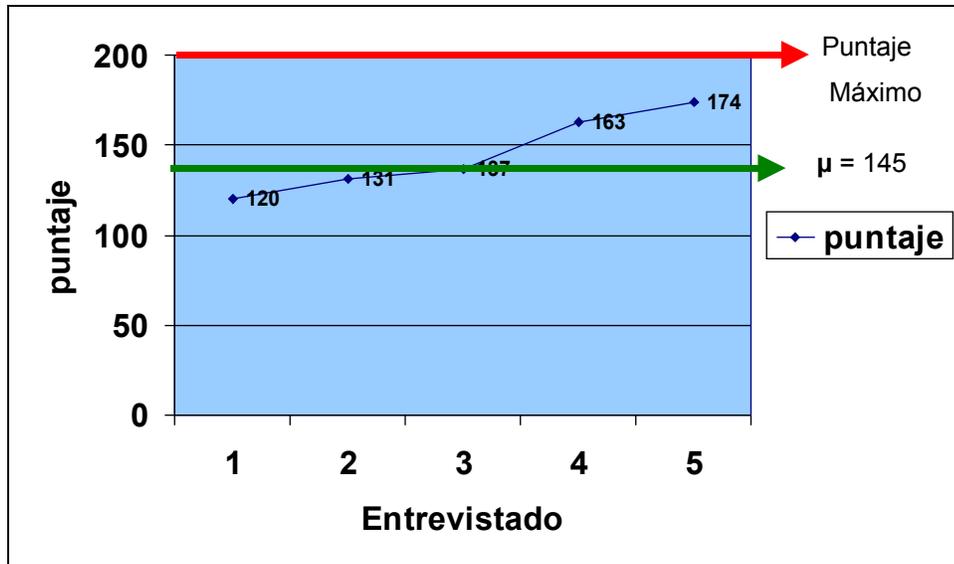
La Gestión de Calidad es una forma de actuación disciplinada dentro de toda la empresa, en la cual la mejora continua es la idea principal. Ésta se puede alcanzar mediante un proceso de mejora tanto organizacional como personal, ya que, los objetivos estratégicos de la organización se logran tomando en cuenta la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje organizacional.

En tal sentido, Rampersad (2004), sugiere a las organizaciones una forma de comprobación rápida de orientación al cliente, la cual, consiste en realizar una tabla conformada por setenta (70) preguntas formuladas en base a la orientación del cliente de la empresa u organización, divididas en cinco categorías tales como: general, estilo de liderazgo, visión estratégica, procesos internos y recursos humanos, dichas preguntas serán respondidas mediante una enumeración del uno (1) al tres (3), donde, la puntuación uno (1) significa no; dos (2) significa algo y tres (3) significa si. Además, sugiere que estas puntuaciones deben ser sumadas de forma vertical considerando que cuanto más cerca nos encontremos de 200, mayor será la orientación del cliente; sin embargo, si la puntuación está cerca de 70, la orientación al cliente es mas baja.

De acuerdo a lo anterior, se aplicó esta metodología para evaluar la orientación al usuario de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de

Oriente, encontrándose al aplicar la encuesta los resultados que se muestran en el gráfico N° 1.

Gráfico N° 1 Puntaje de Gestión de Calidad en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Estos resultados que se proyectan en el gráfico n° 1 indican la tendencia creciente, en forma positiva, de los encuestados en relación a su orientación hacia los usuarios, que de acuerdo a lo planteado por Rampersad (2004), el punto óptimo oscila en los doscientos (200) puntos, lo que traduce en que la organización está orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes. Por lo tanto, los resultados de 120, 131, 137, 163, y 174, son analizados después de calcular su media a través de la siguiente fórmula:

$$\mu = \frac{\sum X_i}{n} \quad \text{Donde:}$$

μ = media

$\sum X_i$ = Sumatoria de los valores

n = población

Por lo tanto al aplicar la formula donde la $\sum Xi = 725$ y $n = 5$

$$\mu = \frac{725}{5} = 145$$

5

El valor arrojado por la media, está acorde con el valor óptimo planteado por Rampersad, lo que significa que en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, hay una mayor orientación hacia los usuarios; en consecuencia, se puede decir que en la organización la necesidad de satisfacer las exigencias de sus usuarios está presente en el desarrollo de sus actividades.

También, es importante destacar que, a pesar de que los resultados son positivos y muestran en forma general la situación de la Sección de Transporte frente a sus usuarios, es necesario hacer un análisis en detalle de las respuesta dadas por los encuestados, que reflejan cierta debilidad en algunos procesos que son susceptibles de mejora, los cuales se resaltan en el cuadro N°1.

Cuadro N° 1 Debilidades de la Gestión de Calidad en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

GENERAL	SI	ALGO	NO
¿Se encuentra satisfecho más del 75% de sus usuarios?	20%	40%	40%
¿Realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios?		50%	50%
¿Mantiene relaciones con sus usuarios y las amplía?	20%	40%	40%
ESTILO DE LIDERAZGO	SI	ALGO	NO
¿Se halla la dirección convencida de la importancia de un usuario satisfecho y actúan en consecuencia?	20%	40%	40%
¿Es la satisfacción del usuario siempre un criterio de evaluación de la	20%	60%	20%

dirección?			
¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción del usuario?	20%	60%	20%
¿Ha integrado la satisfacción del usuario en la visión corporativa?	20%	40%	40%
VISIÓN ESTRATÉGICA	SI	ALGO	NO
¿Se comunica la estrategia de orientación a los usuarios de forma continua a todos los empleados?	0%	40%	60%
¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los usuarios?	0%	20%	80%
¿Ha desarrollado alguna estrategia de inversión para los próximos años para aumentar la satisfacción de los usuarios?	20%	20%	60%
PROCESOS INTERNOS	SI	ALGO	NO
¿Implica a sus usuarios en el desarrollo de nuevos servicios?	40%	60%	0%
RECURSOS HUMANOS	SI	ALGO	NO
¿Recibe su personal formación sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año?	0%	20%	80%
¿Hay en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente un programa de formación	20%	0%	80%

<p>inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario?</p>			
---	--	--	--

Fuente: Autoras, 2008

4.5 Gestión por Competencias y Aprendizaje en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

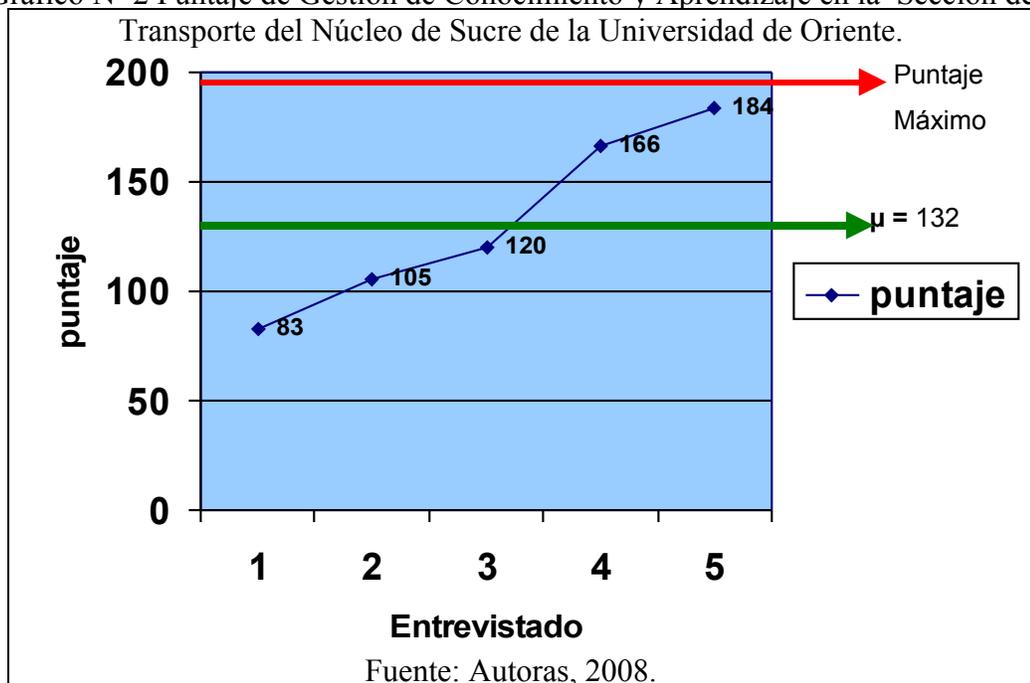
Como ya se hizo mención en el capítulo III del presente trabajo de investigación, la Gestión por Competencias, abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la organización. La meta, es llevar a cabo actuaciones sobresalientes de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado; además, hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, así como en el uso óptimo de sus habilidades para alcanzar las metas personales y corporativas. Donde el verdadero potencial es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. Para que su implantación sea posible, es necesario una dirección global que tenga una visión completa de la organización, que sea capaz de integrar de forma adecuada los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades que nos ofrece el entorno.

De acuerdo a lo anterior, se procedió a evaluar la Gestión por Competencias y el Aprendizaje de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, mediante una tabla en donde se expusieron 55 afirmaciones divididas en cinco (5) aspectos tales como: general, estilo de liderazgo, visión estratégica, procesos internos y recursos humanos, de tal manera que permita la comprobación rápida de Gestión de Conocimiento y la situación de Aprendizaje de la organización. Este instrumento hace referencia que para medir dicha situación se usa una clave de puntuación del uno (1) al cuatro (4), donde uno (1) significa no/ no es correcto, dos

(2) significa de vez en cuando/ nada, tres (3) significa frecuentemente/ usualmente y cuatro (4) significa siempre/ correcto, luego se deben sumar todos los resultados de forma vertical y cuanto más cercano a 200 sea la puntuación, mayor intensidad de conocimiento tendrá la empresa; y cuánto más cerca esté el resultado de 50, menor es la capacidad de aprendizaje.

Con la aplicación del cuestionario a 5 trabajadores de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (como muestra intencional), se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se reflejan en el gráfico N° 2.

Gráfico N° 2 Puntaje de Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.



Los resultados mostrados en el gráfico n° 2 indican la tendencia creciente, de los encuestados en relación a Gestión de Conocimiento y la situación de Aprendizaje dentro de la Sección. Una vez calculada la media, a través de la misma fórmula utilizada para evaluar la Gestión de Calidad, con los datos 83, 105, 120, 166, 184 ésta arrojó el siguiente valor:

$$\mu \Sigma = \frac{658}{5} = 131,6 \approx 132$$

5

Ahora bien, de acuerdo a lo planteado por Rampersad (2004), donde el punto óptimo oscila en los doscientos (200) y el mínimo cercano a (50) puntos, el valor arrojado por la media, indica que este puntaje se encuentra un poco distante del valor óptimo planteado, lo que significa que se debe hacer algo para poder ser considerada como una organización que aprende, es decir que posea una capacidad de aprendizaje y conocimiento aceptable. Para analizar esto con más detalle se hizo necesario mostrar las siguientes afirmaciones, las cuales son puntualizadas en el cuadro n°2.

Cuadro N° 2 Debilidades de la Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

GENERAL	NO/ NO es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente mente/ usualmente	Siempre/ Correcto
Los sistemas de información se integran y actualizan continuamente.	80%	0%	0%	20%
El conocimiento necesario para las decisiones importantes está por lo general disponible y accesible.	40%	40%	20%	0%
Disponen de espacios para pensar, aprender, consiente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos.	20%	60%	0%	20%
ESTILO DE LIDERAZGO	NO/ NO es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente mente/ usualmente	Siempre/ Correcto
La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de	60%	20%	20%	

aprendizaje y creara una organización que aprende.				0%
VISION ESTRATEGICA	NO/ NO es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente mente/ usualmente	Siempre/ Correcto
Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	40%	0%	20%	40%
Formulan objetivos de conocimiento y aprendizaje	40%	0%	20%	40%
PROCESOS INTERNOS.	NO/ NO es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente mente/ usualmente	Siempre/ Correcto
Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismos, sino lo comparten de forma espontánea con los demás.	20%	40%	0%	40%
El trabajo en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es variado e interesante.	40%	40%	20%	0%
El conocimiento se pone en práctica y se incorpora en nuevos servicios ofrecidos.	60%	20%	0%	20%
RECUROSO HUMANOS.	NO/ NO es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente mente/ usualmente	Siempre/ Correcto
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.	60%	0%	20%	20%
Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos y	80%	0%	0%	20%

conferencias de trabajo.				
--------------------------	--	--	--	--

Fuente: Autoras, 2008.

Ahora bien, una vez evaluados todos los elementos relacionados al concepto del Total Performance Scorecard (TPS) en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se procedió a formular el Total Performance Scorecard para dicha sección, definiendo la estrategia requerida para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y de esta manera lograr el éxito de la organización.

4.6 Total Performance Scorecard para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

La definición de estrategias es importante para enfocar la [misión](#), visión y el objetivo general en los [proyectos](#); que una vez definido término por término será alcanzada a través de los planes operativos. La estrategia requerida por la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es una estrategia de desarrollo, la cual nace luego de haber realizado un estudio detallado de la sección, basada en el Total Performance Scorecard, ésta permitirá que los trabajadores mejoren su calidad de vida, desarrollen sus capacidades y aprendan algo nuevo cada día, para que de esta manera se logre el éxito en la organización.

Para este diseño, se enfocó el desarrollo personal a través de principios que comprometen al trabajador a reconocer las conductas y hábitos negativos. A tales efectos, se realizó un diagnóstico a los trabajadores para conocer la presencia de estos patrones. Esta fase, aportó información relevante como: la urgente necesidad en los trabajadores de comunicarse y ser comprendidos, los problemas familiares y económicos, la poca persistencia, el miedo a fallar y la consiguiente desmotivación,

entre otros. Como aspecto positivo, se observó el interés de los trabajadores de participar en actividades de desarrollo personal, donde se logre la efectividad del rendimiento en el trabajo, mejorar las relaciones familiares, [comunidad](#) y la [sociedad](#) en general, la [autoestima](#), la [seguridad](#) y la toma de [conciencia](#) del proyecto de vida personal.

Esta estrategia propiciará el desarrollo holístico de sus potencialidades, permitiendo relacionarse consigo mismo y con su entorno, fomentando el desarrollo, aprendizaje y mejoras continuas donde los conocimientos, habilidades y fortalezas se incrementen en forma progresiva y, de esta manera, mantenerlos satisfechos, logrando que se sientan a gusto en su lugar de trabajo, para que así presten un servicio de calidad, donde su principal objetivo sea brindar un mejor servicio de transporte a todos los usuarios.

Una forma de complementar la formación del trabajador, es incentivar su participación en actividades adicionales que incremente su potencial de [comunicación](#) y desarrollo, motivándolos por medio de charlas, foros y reuniones, logrando que la estima, la definición de sus objetivos personales y la [planificación](#) permita que crezcan como profesional y como persona.

Ahora bien, para poner en práctica la estrategia de desarrollo en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, a continuación se muestra el Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Integral Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb, en los cuales se sustenta la misma.

4.6.1 Cuadro de Mando Integral Personal requerido para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Después de haber analizado todos los elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral Personal, se procedió a formular el CMIP requerido para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (ver Cuadro nº 3), en el cuál se detallan, factores críticos de éxito, objetivos estratégicos, metas, acciones de mejora y las medidas de actuación, necesarios para que los trabajadores de dicha Sección mejoren cada día en su lugar de trabajo.

4.6.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

El Cuadro de Mando Integral Corporativo que requiere la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se muestra en el cuadro Nº 4, esto con el fin de que sea una organización que aprende día a día, donde sus trabajadores se sientan a gusto con el trabajo realizado, que exista una relación sana entre todos los que allí laboran y además se comparta los objetivos organizacionales con los personales.

4.6.3 Comunicación y Alineación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

La comunicación del Cuadro de Mando Integral Corporativo de la Sección de Transporte de la Universidad de Oriente, a todas las partes implicadas, va a permitir que todo el personal que allí labora, se adapte a la nueva estrategia de desarrollo, la cual es necesaria para despertar un sentimiento corporativo favorable; además, se darán cuenta de la importancia del pensamiento estratégico, de la mejora continua,

del desarrollo personal y del aprendizaje, donde se cree un compromiso amplio por parte de todos. El CMIC debe ser comunicado a los trabajadores de la Sección de Transporte de forma oportuna, clara, consecuente y equilibrada, de tal manera que puedan asimilar el cambio tan importante que está sucediendo. Se debe comunicar en todos los ámbitos, tanto internos como externos, de la organización donde la información sea continua, coherente y de manera sistemática y estructurada. El proceso de transmisión de la información incluye varios medios de comunicación, los cuales deben ser aceptados y manejados por los trabajadores, tales como: folletos, carteles, cartas, memorandos, videos, así como reuniones con el personal implicado.

Como parte del proceso de mejora personal, se aconseja a la Sección de Transporte igualmente comunicar el CMIP, mientras se aprende de las respuestas dadas por los demás, mejorando así la imagen y adquiriendo un mayor conocimiento, lo cual es esencial para aprender, ser creativo y mejorar el comportamiento. Además, se debe poner énfasis en la vida personal de cada trabajador, en sus actitudes, habilidades y comportamiento que tienen para cumplir con el trabajo asignado.

Una vez comunicado estos cuadros se deben alinear en el mismo plano las ambiciones personales con las organizacionales, de manera que se tenga una mejor perspectiva de los objetivos a alcanzar para contribuir a la realización de la misión y visión corporativa y personal.

4.6.4 Gestión de Calidad en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

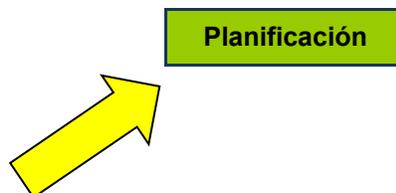
De acuerdo con el cuadro N° 1, se puede decir que en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se hace necesario:

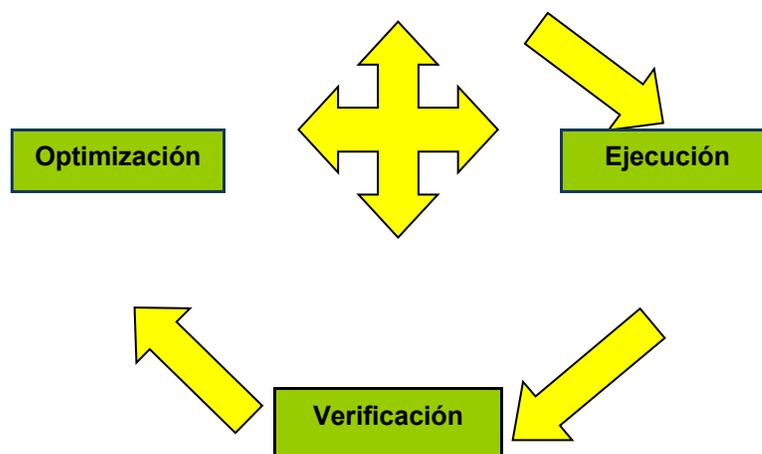
- Mantener relaciones amplias con sus usuarios, donde se tenga presente la importancia de mantenerlos satisfechos por el servicio prestado, considerando dicha satisfacción como criterio de evaluación, de manera que éstos se sientan animados a notificar sus quejas para que así se le pueda brindar un mejor servicio.
- Establecer procedimientos que permitan ampliar las relaciones con los usuarios basadas en el respeto y la confianza mutua, así como, gratificar a los trabajadores que desarrollen contribuciones valora**bles** para incrementar la satisfacción del usuario e implicar a todos los relacionados en la puesta en práctica de procesos de mejoras, entre otras.

Cabe destacar que, es necesario para que estos cambios se den, empezar con el personal que labora en la Sección de Transporte, adiestrándolos mediante foros, charlas o talleres donde les enseñen la importancia de mantener satisfecho a los usuarios y la manera de tratarlos, en vista de lo que impulsa el cambio corporativo es el impacto que tienen todos los esfuerzos de los individuos para mejorar ellos mismos; por tal motivo, es preciso que el personal evalúe quiénes son, a dónde quieren ir y qué resultados personales desean conseguir, este proceso de mejora, se centra en el bienestar y en el éxito social.

Para lograr el cambio de gestión personal, los trabajadores de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, deberían considerar el ciclo de PEVO, el cuál se encuentra representado en la figura nº 5, a través de las siguientes fases: planificación, ejecución, verificación y optimización.

Figura nº 5 Ciclo de PEVO





Fuente: Rampersad (2004: 175).

- **Planificación:** los trabajadores de la Sección de Transporte deben formular el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) al mismo nivel que el corporativo, donde señale una acción de mejora personal importante, que se pretenda poner en práctica, que permita alcanzar los objetivos personales, medidas de actuación y metas. Además, se debe compartir el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), con los superiores, ya que la mejora dependen en gran parte del apoyo brindado por ellos.
- **Ejecución:** en este punto los trabajadores deberán poner en práctica el plan de mejora en pequeña escala, de tal manera que se puedan comprobar hasta donde se pueden llevar estos objetivos, pedir opinión a la persona de más confianza, evaluar los resultados personales, comprobar las soluciones que se han seleccionado.
- **Verificación:** es aquí donde se mide los efectos del cambio que puedan tener cada uno de los trabajadores, se debe revisar los resultados de las acciones de mejora basadas en las medidas de actuación, comprobar hasta qué punto los objetivos se

pueden llevar a cabo mediante estas acciones y comparar los resultados para determinar si es necesario comenzar de nuevo.

- Optimización: los trabajadores de la Sección de Transporte deben tener bajo control todo el proceso realizado, poner en práctica las mejoras personales, donde se llevan a cabo los cambios de actitud y evaluar los resultados personales, para luego documentar las enseñanzas extraídas, de modo que mantengan y pongan al día las normas de proceso para que reflejen, la mejor manera de realizar el trabajo en la actualidad.

Una vez que se ha trabajado en el ciclo PEVO de manera continua, se disminuye la variabilidad en el proceso, y de esa manera los resultados se mejoran de forma continua, es por ello que se debe poner en práctica los objetivos de mejora personal, para que así cada individuo se conozcan mejor y a lo que le rodea, se debe realizar la actuación de mejora, que implica un proceso de aprendizaje cíclico, donde se ejecuten las acciones personales y se seleccione de nuevo otra acción de perfeccionamiento que tenga mayor prioridad en el Cuadro de Mando Integral Personal y comenzar a trabajar en ella, de esta forma las personas lograrán conseguir sus objetivos. Si esto se hace se estará creando una base estable para el desarrollo individual y el bienestar persona.

4.6.5 Gestión por Competencias para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Con la información que se muestra en el cuadro N° 2, se puede apreciar que en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es necesario que se formulen objetivos que vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, que permita a los trabajadores alcanzar un desarrollo progresivo y

mediante esto generar una actitud positiva hacia la mejora, el aprendizaje y el desarrollo. Además, se deben desarrollar competencias orientadas al trabajo, que abarque el plan de actuación individual y un conjunto de componentes del conocimiento que incluye la experiencia, las habilidades, los valores y las normas, los cuales son necesarios para llevar a cabo los objetivos del trabajo y los resultados realizados.

Se pueden usar una amplia variedad de instrumentos para desarrollar las competencias entre los trabajadores, tales como:

- Cursos, talleres, conferencias y formación dentro del área de trabajo.
- Asesoramiento y formación individual en la sede del trabajo.
- Programas de desarrollo de habilidades.
- Reuniones donde se demanden respuestas por parte de los usuarios.
- Acompañamiento de compañeros con experiencia.

Es por ello, que se hace necesario, que el trabajador tenga una base estable de conocimiento y la disposición continua hacia el mejor conocimiento, ya que en la mayoría de los casos es obligatorio seguir todos estos caminos, que están concebidos para que el trabajador tenga la oportunidad de desarrollar las competencias que son importantes para el cumplimiento eficaz de sus obligaciones.

4.6.6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Tanto los individuos como las organizaciones han de aprender en forma continua, por lo que se debe promover el trabajo, que permita a los trabajadores a razonar, resolver e identificar problemas habituales como un equipo, que aprendan

continuamente de sus errores y se comuniquen abiertamente a los demás, estimular a los trabajadores a compartir el conocimiento entre ellos e intercambiar la información entre equipos; además, debe existir la rotación de puesto, para que así, el trabajador se sienta incentivado a desarrollar y generar nuevas ideas, con el fin de que realice mejor sus labores.

Cabe destacar que, para implementar una buena base de Aprendizaje en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Crear condiciones donde las personas apliquen sus conocimientos y compartirlos e intercambiarlos de forma extensiva con los demás.
- Permitir a los trabajadores reflexionar sobre el equilibrio entre su propia ambición personal y la ambición corporativa.
- Mejorar la forma de trabajar en la organización, dotar de nuevos retos y tener una influencia positiva en la motivación del trabajo a realizar.
- Dar retroalimentación (feedback) sobre las acciones de mejoras emprendidas.
- Dotar a las personas de un sentido de dirección basado en la ambición corporativa y conectarlo entre ellos.

En tal sentido, para conseguir un aprendizaje óptimo, este tiene que darse primero a nivel individual para que pueda existir el aprendizaje colectivo, a través del cual aprenden juntos los unos de los otros y una vez que esto suceda toda la organización aprende y así se produzca un cambio corporativo.

Tomado en cuenta los aspectos anteriormente expuestos, los cuales permitirán a la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, ser una organización que aprende constantemente, donde el trabajador se forma de manera independiente y experimenta un cambio individual, mediante la planificación y el

equilibrio de las ambiciones personales y organizacionales, que le permitan realizar mejor su trabajo con una actitud positiva dirigida a brindar un mejor servicio a los usuarios.

Cuadro N° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios y mejoras salariales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un mejor salario. • Que el salario mejore en el futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de salario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 30 % al año. • Aumento progresivo del salario en los próximos años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el salario mediante ascenso escalafónario.
PERSPECTIVA EXTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Tener el aprecio de mi familia, amigos, compañeros de trabajo y superiores. • Trabajar en equipo con armonía, donde exista la ayuda mutua, motivando a los demás y compartiendo el conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el respaldo de la pareja, hijos y de amigos. • Ganar la confianza de mis superiores en el desempeño de la labor realizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación eficaz. • Ayudar a los demás. • Mantener un ambiente agradable de trabajo. • Éxito alcanzado por la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada día. • Aumentar el 25% al año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disfrutar más en el trabajo y en casa. • Eliminar los temores. • Buscar tiempo libre para mejorar y ayudar a otros a hacerlo.

Cuadro N° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

...Continuación

PERSPECTIVA INTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> •Gozar de buena salud tanto física como mental. 	<ul style="list-style-type: none"> •Estar sano físicamente y mentalmente fuerte. •Tener más tiempo libre. •Disfrutar lo bueno de vivir. 	<ul style="list-style-type: none"> •Mantener el porcentaje de enfermedad bajos. •Liberar el estrés. •Contar con días de vacaciones pagadas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Cada día. •Al menos 45 días. 	<ul style="list-style-type: none"> •Hacer ejercicios de relajación y meditación.

Cuadro N° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> •Aprender de los errores, mejorar y desarrollarse continuamente. •Aprender algo nuevo cada día. 	<ul style="list-style-type: none"> •Tener mayor productividad en el trabajo. •Mejorar las competencias de gestión. •Tener oportunidad para desarrollarse en el área donde se desenvuelven. •Mejorar las destrezas de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Asistencia a talleres, cursos, conferencia. •Productividad laboral. •Grado de satisfacción de los trabajadores que trabajan a las órdenes de alguien eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> •Tres cursos por año. •Aumentar por lo menos un 25% en los próximos 2 años. •Aumentar al menos 85% en los próximos 2 años. 	<ul style="list-style-type: none"> •Aprender de la experiencia diaria. •Asistir a cursos sobre gestión del conocimiento, gestión del tiempo y liderazgo. •Asistir a cursos sobre liderazgo eficaz.

Cuadro N° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente
Fuente: Autoras. 2008

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Factores crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto justo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener mayor presupuesto que cubra con la demanda de unidades de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto adicional y asignación presupuestaria. • Tomar en cuenta los cambios inflacionarios a la hora de hacer el presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 15% anual. • Cada año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar el presupuesto en función de las necesidades del servicio de transporte. • Determinar el déficit presupuestario de la Sección de Transporte.

Cuadro N° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

...Continuación

PERSPECTIVA USUARIOS				
Factores crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de Actuación	Acciones de Mejora	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar protección a los usuarios. • Ofrecer un servicio de calidad a los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar seguridad a todos los usuarios. • Garantizar mayor grado de confianza de los usuarios por los servicios ofrecidos. • Constitución de un buen equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los usuarios. • Contacto frecuente con los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción óptima de los usuarios. • Considerar y dar respuestas a las reclamaciones de los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada día. • Rebajar 30% al año el número de reclamos.

Cuadro N° 4. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

...Continuación

PERSPECTIVA INTERNA				
Factores crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de Actuación	Acciones de Mejora	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo motivador. • Espíritu de equipo y lugar de trabajo agradable. • Salidas y llegadas puntuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar arduamente con control y organización. • Ejecutar nuevos proyectos. • Desarrollar mejores servicios. • Reducir los retrasos en las salidas y llegadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar planes de trabajo. • Introducir un sistema de mantenimiento preventivo total. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar reuniones donde se planifique los proyectos a ejecutar y comunicarlos. • Definir y comunicar tareas y responsabilidades a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada día • Todos los meses.

Cuadro N° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

...Continuación

PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Factores crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de Actuación	Acciones de Mejora	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo continuo del potencial humano. • Ventajas competitivas basada en el conocimiento, las habilidades y las capacidades de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad laboral más alta. • Mejorar el acceso a la información estratégica. <p>Fuente. Autoras, 2008</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar de forma activa en los equipos de trabajos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad laboral de los trabajadores. • Grado de experiencia de los empleados cuando se intercambie información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear planes de desarrollo profesional para todos los trabajadores. • Desarrollar perfiles de competencias. • Proporcionar formación en gestión eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 50% en un semestre. • Aumento del 20% cada año. • Aumento 90% cada año.

Fuente. Autoras, 2008

CONCLUSIONES

Las organizaciones, ante el entorno cambiante que exige ampliar conocimientos, habilidades y capacidades de los trabajadores, reconocen cada vez más la importancia del desarrollo del capital humano. El aprendizaje tanto a nivel individual como organizativo es indispensable en la gestión de las empresas, por la necesidad de crear estructuras, sistemas flexibles y sensibles ante el cambio. De allí, la importancia de desarrollar estrategias que permitan mejorar la gestión del talento, a nivel de toda la organización. El modelo que incluye la creación de condiciones para el mejoramiento continuo, gradual y el desarrollo de todos dentro de la organización, es conocido como, Total Performance Scorecard (TPS), el cual permite a las organizaciones, definir estrategias donde usen cuatro categorías: sensatez financiera, satisfacción del cliente, control de procesos internos, aprendizaje y conocimiento, para que así se logre el desarrollo personal de los miembros de la empresa y el aprovechamiento al máximo de las capacidades de los trabajadores.

Al analizar cada uno de los elementos que conforman el TPS para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y diseñar la estrategia requerida para dicha dependencia, en base a las necesidades tanto para la Sección como sus trabajadores se llegó a las siguientes conclusiones:

- En el estudio de los elementos del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), los trabajadores no dejan claro cuál es su identidad, cuáles son los papeles claves a desempeñar en la Sección; además, establecen como

factor crítico de éxito, las capacidades, destrezas, aptitud y habilidades que poseen para formarse, orientando sus objetivos al crecimiento profesional.

- El estudio del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), muestra que la misión de la organización, es el de prestar un servicio de traslado de calidad a toda la comunidad universitaria; además, reflejan que la visión es el de mejorar la calidad del servicio, pero no se establece de forma concreta cuál es el futuro venidero y las ambiciones a alcanzar.

- Dentro de los factores que hacen única a la Sección de Transporte, están relacionados con el buen funcionamiento de las unidades de transporte, la buena administración de sus directivos y el buen manejo de los recursos. Los valores esenciales permiten que exista la unión entre todos los trabajadores, además que se encuentre presente el compromiso, la lealtad y la dedicación con el trabajo que se realiza, donde la integridad y el disfrute jueguen un papel esencial dentro de la institución.

- Se precisa la formulación de los objetivos, los cuales deben ser informados a todos dentro de la organización, para que conjuntamente se logre un servicio de alta calidad y desarrollo continuo del potencial humano.

- La Sección de Transporte debe capacitar a todo el personal que labora en esta dependencia, para poder ser considerada como una organización que aprende, donde la formulación de objetivos vaya de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, que les permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejora laboral que lleven al conocimiento tanto personal como organizacional.

- Se requiere la motivación por parte de la Sección de Transporte al personal, que hagan que los trabajadores de la misma se mantengan

animado y, por ende, comprometidos con su trabajo y de esta manera presten un mejor servicio a los usuarios.

- La estrategia de desarrollo, basadas en el Total Performance Scorecard permitirá que en esta Sección el principal objetivo sea brindar un servicio de calidad a todos sus usuarios, y que sus trabajadores integren sus ambiciones personales con las corporativas y de esta manera, se logre la identificación y compromiso del personal con su área de trabajo que hagan que el trabajo de la Sección se lleve a cabo en un ambiente de armonía y se obtenga la eficiencia y eficacia en la misma.

- En la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se debe permitir que sus trabajadores aprendan continuamente, mediante la realización de charlas, talleres, cursos, que le permitan obtener conocimientos y al mismo tiempo compartir con sus compañeros las nociones que estos tengan sobre cualquier tema y así se logra una compenetración entre los mismo y un ambiente de trabajo agradable para todos.

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

ARIAS, Fideas. 2006. **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. Editorial Episteme. Caracas.

CHIAVENATO, Idalberto.2002. **Administración en los nuevos tiempos**. Ediciones Mc Graw Hill. Colombia.

DAVID, Fred. 1994. La gerencia estratégica. Editorial Legis. Colombia.

FRANCÉS, Antonio. 2006. **Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral**. Ediciones IESA. México.

KAPLAN, Robert y NORTON, David 1996. **El Cuadro de Mando Integral**. Ediciones Gestión, 2000, S.A. Barcelona.

MÉNDEZ, Carlos 1998. **Metodología**. Ediciones McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia.

MINTZBERG Henry y. QUINN, Bryan. 1993. **El [Proceso](#) Estratégico**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.

RAMBERSAD, Hubert. 2004. **Cuadro de mando integral personal y corporativo**. Ediciones Mc Graw Hill. España.

SERNA, Humberto. 1999. **Gerencia estratégica.** Ediciones global. Colombia. 6ta edición.

SERNA, Humberto. 2003. **Gerencia estratégica.** Ediciones global. Colombia. 8va edición.

VÉLIZ, Arnoldo 2007. **Como hacer y defender una tesis.** Editorial texto, c.a. Venezuela.

Leyes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario. Venezuela.

Ley de Universidades 1970. Gaceta Oficial No. 1429, Extraordinario. Venezuela.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público 2004. Gaceta Oficial No. 37978. Venezuela.

Documentos Consultados:

MARTÍNEZ, Miguel. 2008. **El Balanced Scorecard estudio del proceso de implantación en una mediana empresa.** España.

PATÍÑO, María A. 2007. **Cuadro de Mando Integral.** Venezuela.

Trabajos de Grado:

AMUNDARAY, Marvit y MOLINETT, Diocely. 2008. **Estrategia para la Caja de Ahorro de los Trabajadores, Activos, Obreros, Pensionados, Jubilados De La Contraloría General Del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), Basado En El Enfoque Total Performance Scorecard (TPS)**. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

MORENO, Raiza y Rivas, Juan. 2003. **Aspectos teóricos del cuadro de mando integral como metodología para la planificación de estrategias en las empresas**. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

SANTANA, Yulmi. (2006), **El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Control de Gestión Administrativa de la Empresa (Caso: Transporte FILUZ, C.A.)**. Trabajo de Grado. Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado. Venezuela.

Directorio Web:

ARIANSEN, Jaime. 27/05/2008. **La gerencia empresarial**. Disponible en: http://groups.msn.com/LAGERENCIA/gerencia.msnw?action=get_message&mview=0&ID_Message=3419&LastModified=4675639317976940713.

CABALLANO, José. 15/07/08. **Sistemas de la calidad**. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestiondelacalidad/

DEZEREGA, Víctor. 31/05/2008. **Gerencia estratégica de empresas de servicios: ¿utopía o desafío superable?** Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia1/articulos/56/mgmtss.htm>

El Universal. 28/05/2008. **Proponen plan mejorador de la competencia empresarial** Disponible en:
http://www.eluniversal.com/2004/11/22/eco_art_22152A.shtml.

EVOLI, Jeftee. 17/06/2008. **Planificación estratégica.** Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml>.

FRIEDMAN, Jorge. 25/05/2008. **Estado, gobierno, gestión pública: Revista Chilena de Administración Pública.** Disponible en:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2254248>.

GONZÁLEZ, Cesar. 08/07/2008. **Calidad según Edwards Deming.** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/calidad-por-edwards-deming.htm>

MORALES, Eusebio. 21/07/2008. **Ciclo de aprendizaje y el proceso de investigación aplicada.** Disponible en:
<http://produccionintelectual.nur.edu/archivos/ciclodeaprendizaje.pdf>

MURILLO, Willian. 11/06/2008. **La investigación científica.** Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>

ORTIZ, Nubia. 11/06/08. **La elaboración de los proyectos de investigación.** Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos/elabproyec/elabproyec.shtml>.

RONDA, Guillermo 31/05/2008. *Estrategia y dirección estratégica.*
Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

RUIZ, David 02/06/2008. **La aplicación del cuadro de mando integral en organizaciones sanitarias.** Disponible en:
http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/cuadro_de_mando_integral.pdf

SANTOS, Triana. 06/06/2008. **La gestión por competencias con enfoque de procesos.**
Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm>.

SIMOES, Francisco 31/05/2008. **La formación continúa en las organizaciones un valor intangible crucial de la gestión del performance.**
Disponible en:
http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/cuadro_de_mando_integral.pdf

VÁZQUEZ, Ana. 06/06/2008. **El sistema de gestión de la calidad como herramienta del cambio organizacional.** Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/mujeres/sistema-de-gestion-de-calidad-como-herramienta-del-cambio-organizacional.htm>.

Otras Páginas Web Consultadas:

<http://www.degerencia.com/area.php?areaid=10200>

http://www.dm.uba.ar/materias/probabilidades_estadistica_C/2004/2/PyEC12.pdf

<http://estrategiasenlared.com.ar/>

<http://www.estrategia.com>

<http://www.mitecnologico.com>

http://html.rincondelvago.com/gerencia-estrategica_2.html

<http://www.carloshaya.net/recursoshumanos/files/manuales/gc.pdf>

<http://www.sucre.udo.edu.ve>

ANEXOS

Anexo N° 1

Cumaná, 4 de julio de 2008.

Ciudadano (a)

Presente.-

Muy cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado: **“Estrategias para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard”**, el cual tiene como objetivo: Definir estrategias para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, 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 para aplicar el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente,

Br. Andreina Maza R.

C.I. 16.484.152

Br. Karen Rodríguez

C.I. 15.288.762

CUESTIONARIO
ESTRATEGIAS PARA LA SECCIÓN DE TRANSPORTE DEL
NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE,
BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).

HOJA DE CONTROL
(No escriba en los espacios punteados)

N°.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

DEPARTAMENTO EN EL 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 SECCIÓN DE TRANSPORTE DEL
NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE,
BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).

CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO (CMIC):

Misión Corporativa:

1.- ¿Para qué existe la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

2.- ¿Qué es la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

3.- ¿Qué labor cumple la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

4.- ¿Cuáles son los objetivos de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

5.- ¿Qué tipo de organización es la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

6.- ¿Cuál es la identidad de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

7.- ¿Cuál es el propósito de existencia de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

8.- ¿Cuál es la función principal de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

9.- ¿De la organización, quiénes son las partes más importante implicadas en las actividades que desarrolla la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

10.- ¿Qué necesidad básica cubre la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Visión Corporativa

11.- ¿Cuál es el sueño más ambicioso para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

12.- ¿Cómo imaginan el futuro de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

13.- ¿Cuáles son las ambiciones a largo plazo de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

14.- ¿Qué busca alcanzar la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

15.- ¿Cuál es el camino trazado por la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para alcanzar esa meta?

16.- ¿Hacia dónde se dirige la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente desde este momento?

17.- ¿Cómo ven una situación futura donde se compartan 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 Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

21.- ¿Qué quiere ser la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?_____

Factores Críticos del Éxito Corporativo

22.- ¿Qué factores hacen única a la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

23.- ¿Cuál es el factor de éxito más importante de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

24.- ¿Qué factores son esenciales para que la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente sea viable?

25.- ¿Cuáles son las competencias centrales que posee la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Valores Esenciales:

26.- ¿Cuáles son los principios, normas y valores de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Objetivos Corporativos

27.- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

28.- ¿Qué objetivos a corto plazo se pueden medir en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y cómo se deben alcanzar?

Metas y Medidas de Actuación Corporativa

29.- ¿Cuáles son las metas que posee la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

30.- ¿Cuáles son los indicadores utilizados por la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para alcanzar los objetivos propuestos?

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

32.- ¿Qué valores se deben alcanzar?

Acciones de Mejora Corporativa

33.- ¿Cómo quieren alcanzar los objetivos propuestos en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

35.- ¿Qué acciones de mejora implantan en caso de presentarse alguna situación inesperada en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

36.- ¿Cómo se puede crear una plataforma para desarrollar estrategias en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

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

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL (CMIP)

Misión Personal

1.- ¿Quién eres?

2.- ¿Cuál tu filosofía de la vida?_____

3.- ¿Por qué perteneces a la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?_

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 Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente? _

12.- ¿Qué apoya usted en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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 Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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 Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

25.- ¿Qué resultados a corto plazo que se puedan medir quieres alcanzar en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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?

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 estratégica y procesos internos, en la cual se hará una evaluación de la gestión de calidad de su organización, 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 un usuario 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 Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debido a que están insatisfechos?			
14.- ¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?			
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 adaptan 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 a los usuarios?			
25.- ¿Sabe como miembro de la Administración de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente 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 medida 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 de trabajo en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?			
51.- ¿Los servicios se entregan dentro del plazo previsto por usuario?			
52.- ¿Se ajusta su teléfono, fax, internet y otras herramientas de trabajo al modo en el que se prefiere comunicar sus usuarios?			
53.- ¿Se contesta el teléfono en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente a la tercera llamada en más de 80% de las ocasiones?			
54.- ¿Se organizan los procesos de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente de manera adecuada para cumplir con las expectativas de los usuarios?			
55.- ¿Son estas expectativas la base de medidas de actuación?			
56.- ¿Usa el grado de satisfacción del usuario como un indicador para el proceso de mejora?			
57.- ¿Implica a sus usuarios en el desarrollo de nuevos servicios?			

58.- ¿Tienen también en cuenta el grado de satisfacción del usuario interno?			
59.- ¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los usuarios?			
60.- ¿Garantizan los departamentos de apoyo de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente la calidad del trabajo que realizan?			
Recursos Humanos	SI	ALGO	NO
61.- ¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al usuario en todo momento?			
62.- ¿Organiza viajes para que sus empleados visiten a sus usuarios más importantes de forma habitual?			
63.- ¿Tiene libertad de actuación su personal de atención a los usuarios a la hora de satisfacer a los mismos?			
64.- ¿Están los intereses de sus empleados y los de sus usuarios relacionados?			
65.- ¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción de los usuarios?			
66.- ¿Hay en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario?			
67.- ¿Son la orientación del usuario y el trabajo continuo para la mejora un criterio de promoción?			
68.- ¿Recibe su personal formación sobre			

orientación al usuario al menos un par de semanas al año?			
---	--	--	--

APRENDIZAJE Y CONOMIENTO

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 Sección de				

Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y quién es honrado con todo el mundo				
4.- Disponen de espacios para pensar, aprender, consiente 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 existe 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 Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es simple, tienen muy pocos niveles jerárquicos y se compone de unidades individuales.				
10.- La Sección de Transporte del				

<p>Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente 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.</p>				
<p>11.- Existe un programa eficaz en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para desarrollar ideas y basándose en esto se genera nuevas ideas.</p>				
<p>12.- En la Sección</p>				

de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve				
13.- En la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no hay atmósfera de miedo y desconfianza.				
Estilo de Liderazgo	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre/ Correcto
14. La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y creara una organización que				

aprende.				
<p>15. En la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, 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.</p>				
<p>16. Los directivos de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la</p>				

<p>Universidad de Oriente poseen el conocimiento más importante para el éxito de la institución.</p>				
<p>17. Los directivos se ajustan al perfil de formación, inspiración y liderazgo de servicio en la proporción adecuada.</p>				
<p>18.- Los directivos estimulan una actitud de aprendizaje fundamental, el intercambio de conocimiento es intensivo como lo</p>				

<p>es la mentalidad emprendedora interna, además, promueve el aprendizaje individual y en equipo.</p>				
<p>19.- 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.</p>				
<p>20.- Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientada a la acción y facilitan</p>				

el proceso de aprendizaje por experiencia.				
21.- La dirección sabe que empleados son los poseedores del conocimiento valorable y escaso, ya que ha localizado las fuentes internas de la experiencia.				
22.- Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje.				
23.- Las destrezas mas importantes son: comprensión procesamiento,				

comunicación, y ser capaz de compartir el conocimiento.				
VISIÓN ESTRATÉGICA	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre/ Correcto
24.- La gestión del conocimiento es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida				
25.- Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente				
26.- Formulan objetivos de conocimiento y aprendizaje				

27.- La información asociados, se considera valorable desde el punto de vista estratégico.				
PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre/ Correcto
28.- Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismo, sino que lo comparten de forma espontánea con los demás.				
29.- La cultura organizacional de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente promueve el crecimiento del conocimiento.				
30.- La cultura				

<p>organizacional de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente esta caracterizada por la simplicidad y la comunicación franca.</p>				
<p>31.- Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual</p>				
<p>32.- Los vacíos que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos.</p>				

<p>33.- El conocimiento implícito que sea importante se explica mediante imágenes y metáforas, se revisa y se hace extensivo a toda la organización y se intercambia de forma intensiva.</p>				
<p>34.- Se emplean sistemas de comunicación sencillos y fáciles de utilizar para extender el conocimiento entre todos los empleados.</p>				
<p>35.- El conocimiento adquirido y desarrollado se documenta de forma continua y se pone a disposición de</p>				

<p>todos dentro de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente</p>				
<p>36.- Los empleados que posean conocimientos poco frecuentes y de valor, rotan entre los diferentes departamentos.</p>				
<p>37.- 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 Sección de</p>				

Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
38.- En la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente hay franqueza, disfrute y pasión.				
39.- Se anima a los empleados a que estudien sus propios métodos de trabajo y que ajusten esto métodos si es necesario.				
40.- Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados.				
41.- Los problemas son				

entendidos como una oportunidad de aprender y cambiar y los conflictos son cuestiones sin resolver.				
42.- Las personas que trabajan en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente aprenden juntas, en armonía y en equipos.				
43.- Los miembros del equipo poseen conocimiento que se solapan, el cual permita conocer el estilo de aprendizaje de sus compañeros y el suyo propio.				
44.- El conocimiento se				

pone en práctica de forma continua y se incorpora en nuevos servicios ofrecidos.				
45.- 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 dialogo, entre otras.				
46.- La Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente facilita compartir el conocimiento a				

través de Internet, Intranet, biblioteca, salas de reuniones cómodas, auditorios, archivos informatizados y sistemas de comunicación.				
47.- El trabajo en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es variado e interesante.				
48.- Hay rotación de puestos en la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
RECURSO HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre/ Correcto
49.- La evaluación del				

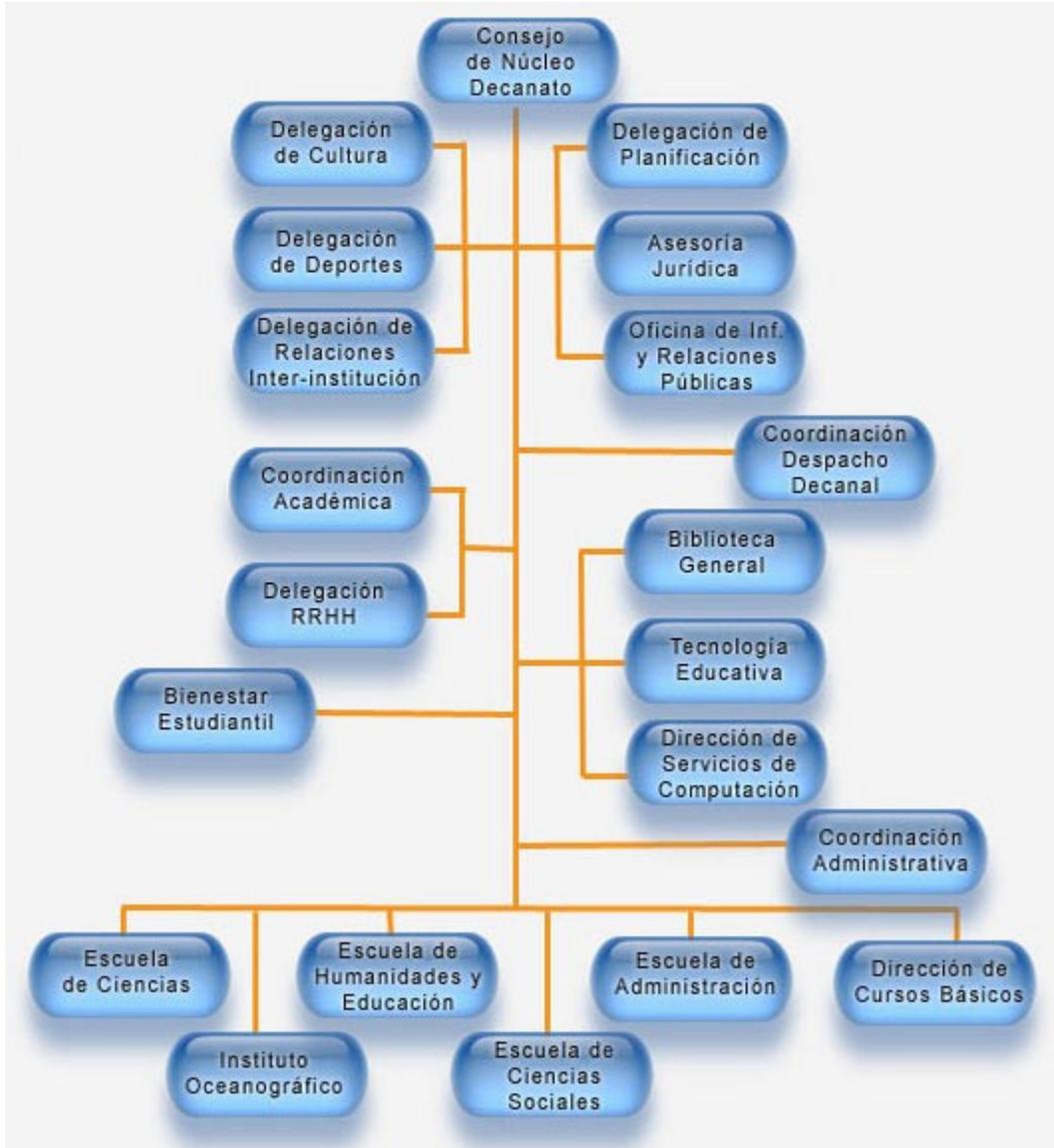
<p>puesto de Trabajo y el Desarrollo de competencias están unidos a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente</p>				
<p>50.- Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen no por lo que parece o por lo que muchos hablan.</p>				
<p>51.- El conocimiento de los empleados se desarrolla de forma constante y se actualiza mediante la formación, el</p>				

asesoramiento y los programas de desarrollo de habilidades.				
52.- Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.				
53.- Las competencias del conocimiento y el aprendizaje son parte del perfil de conocimiento de cada empleado de la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
54.- Aquellos empleados que se marchan de la Sección de				

<p>Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente ceden sus conocimientos a los demás.</p>				
<p>55.- 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.</p>				

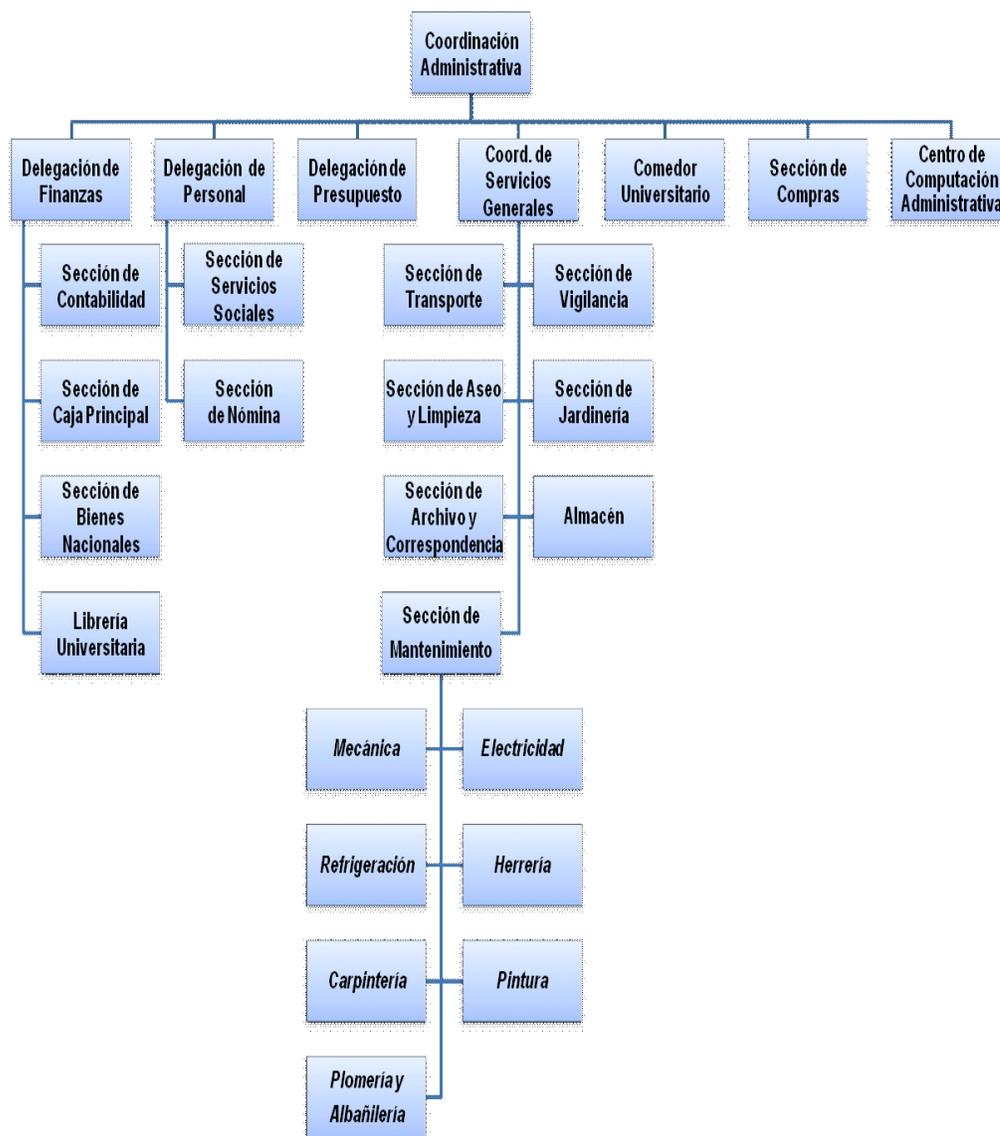
“Gracias por su Colaboración”

Anexo N° 2: Organigrama del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: <http://www.sucre.udo.edu.ve>

Anexo N° 3: Organigrama de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.



Fuente: Coordinación Administrativa

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	ESTRATEGIAS PARA LA SECCION DE TRANSPORTE DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Maza. R. Andreina J.	CVLAC	16.484.152
	e-mail	Andreina_maza@hotmail.com
	e-mail	
Rodríguez. R Karen B.	CVLAC	15.288.762
	e-mail	karenbrr@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Gerencia
Estrategias
Enfoques Estratégicos
Total Performance Scorecard

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

El cambio es la única constante en todo proceso, y como tal debe ser asumido por las organizaciones, es por ello que las empresas deben crear estrategias que les permitan estar preparadas para cualquier situación que pueda presentarse durante el desarrollo de las actividades de la misma y de esta manera minimizar el impacto de dichos cambios. Hoy día existe un nuevo enfoque gerencial el cual fue llamado por Humbert Rampersad (2004), como Total Performance Scorecard (TPS), el cual busca el aprendizaje, desarrollo, y mejoras continuas que son las tres potencias detrás de este concepto holístico de gestión y está integrado por cinco elementos tales como: Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Integral Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Este enfoque puede ser aplicado en cualquier tipo de organización independientemente de cual sea su actividad o naturaleza. Es por ello, que el objetivo de esta investigación es definir estrategias para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard. La investigación fue de campo con nivel descriptivo, en donde se aplicaron cuestionarios a cinco miembros de dicha Sección, a través de los cuales se observó que en la misma se debe implementar estrategias de desarrollo que impulsen el compromiso por parte de los trabajadores con la organización, integrando las ambiciones personales con las corporativas, promoviendo el aprendizaje, desarrollo y mejoras continuas, que hagan que este servicio sea óptimo y de agrado a sus usuarios, donde el capital humano sea el recurso más importante, y se logre el aprovechamiento al máximo del mismo dándoles las mejores oportunidades para su aprendizaje y desarrollo y por ende su desarrollo personal.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Zerpa de Márquez, Damaris	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	05.706.787
	e-mail	
	e-mail	
Malavé Ramos, Elka	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	08.649.633
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	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

2008	08	21
------	----	----

Lenguaje: Spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis.doc	Application/Word

Alcance:

Espacial: Regional

Temporal: Intemporal

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración.

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Administración.

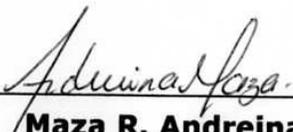
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de
Ascenso-
5/5

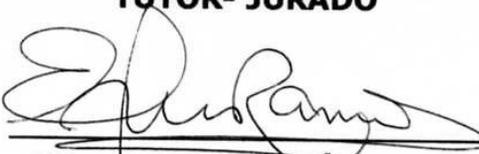
Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir por cualquier medio el contenido de esta tesis. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.


Maza R. Andreina J.
C.I.: 16.484.152


Rodríguez R. Karen B.
C.I.: 15.288.762


DRA. DAMARIS ZERPA DE MÁRQUEZ
TUTOR- JURADO


MSc. ELKA MALAVÉ RAMOS
TUTOR- JURADO

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:



