



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

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

ASESORES ACADÉMICOS
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
MSc. Elka Malavé Ramos

AUTORES
Víctor A. Ríos G. C.I. 16703118
Francisco J. Arayán C.I. 16485323

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
título de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Cumaná, Agosto de 2008



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

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


AUTORES

Víctor A. Ríos G. C.I. 16703118

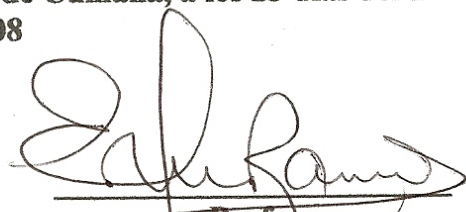
Francisco J. Arayán C.I. 16485323

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 23 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

	Pág.
DEDICATORIA	v
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	ix
AGRADECIMIENTO	xi
LISTA DE FIGURAS	xiii
LISTA DE TABLAS	xiv
LISTA DE CUADROS	xv
LISTA DE GRÁFICOS	xvi
RESUMEN.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
GENERALIDADES DE EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 El Problema de Investigación:	4
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación	5
1.1.2 Objetivos de la Investigación	13
1.1.2.1 Objetivo General	13
1.1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.1.3 Justificación de la Investigación	14
1.1.4 Limitaciones de la Investigación.....	15
1.2 Metodología de la Investigación:	16
1.2.1 Nivel de la investigación.....	16
1.2.2 Tipos de investigación	18
1.2.3 Población y Muestra.....	19
1.2.3.1 Población.....	19
1.2.3.2 Muestra.....	20

1.2.4 Técnica, Estrategia y Procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de resultados.....	21
CAPÍTULO II	22
LA ESTRATEGIA.....	22
2.1 Definición de Estrategia.....	22
2.2 Tipos de Estrategias	25
2.3 Opciones Estratégicas	30
2.4 Niveles de Estrategia.....	35
2.5 Enfoques Estratégicos en la Gerencia de las Organizaciones.....	37
2.5.1 Planeación Estratégica	39
2.5.2 Gerencia Estratégica.....	40
2.5.3 Balanced Scorecard (BSC).....	44
2.5.4 Total Performance Scorecard (TPS)	48
CAPÍTULO III.....	49
TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)	49
3.1 Concepto de Total Performance Scorecard (TPS)	49
3.2 Elementos del Total Performance Scorecard	50
3.2.1 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)	50
3.2.2 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)	52
3.2.3 La Gestión de Calidad.....	54
3.2.4 La Gestión por Competencia:	57
3.2.5 El Ciclo de Aprendizaje de Kolb	60
3.3 Principios del Total Performance Scorecard (TPS)	61
3.4 Ciclo del Total Performance Scorecard (TPS).....	65
3.5 Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo	68
3.5.1 Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP).....	69
3.5.2 Formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).....	77
CAPÍTULO IV	91

ESTRATEGIAS PARA LA DELEGACIÓN DE FINANZAS DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE	91
4.1 Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	91
4.1.1 Objetivo de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	92
4.1.2 Funciones de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	93
4.1.3 Descripción de cargos de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	94
4.1.4 Estructura Organizativa de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	98
4.2 Bases Legales asociadas con la Definición de Estrategias para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	105
4.2.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000).	105
4.2.2 Ley de Universidades (1970).	106
4.2.3 Ley Orgánica de Planificación (2001).	106
4.2.4 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001).	107
4.3 El Cuadro de Mando Integral Personal en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	108
4.4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	114
4.5 Gestión de Calidad en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	120
4.6 Gestión por Competencias, Conocimiento y Aprendizaje en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	126
4.7 Total Performance Scorecard para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	133

4.7.1 Cuadro de Mando Integral Personal requerido para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	134
4.7.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	139
4.7.3 Comunicación y Alineación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	139
4.7.4 Gestión de Calidad requerido para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	144
4.7.5 Gestión por Competencias en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	146
4.7.6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	147
CONCLUSIONES	149
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS	157

DEDICATORIA

En la vida hay situaciones en la que olvidamos quiénes somos, de dónde venimos y hasta para dónde vamos, olvidamos quiénes nos quieren y a quién le debemos todo. Por eso y mucho más, quiero dedicarle este trabajo que ha sido de mucho esfuerzo y que servirá para terminar una meta, graduarme de Licenciado en Contaduría Pública, a todos aquellos que se lo merecen. Esto es por y para ustedes:

A mi Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo, por guiarme por un sendero de luz, por permitirme ir en sus brazos cuando me agoté y por darme la fuerza para seguir adelante en esta vida.

A mi madre, Yajaira González, que ha sido madre, padre, hermana y mi mejor amiga. A ti mí mamá por siempre estar conmigo ayudándome en lo que puedas, por aconsejarme a diario, por enseñarme que la vida no tiene límites, que estudiar no tiene edad y que todo se puede si se quiere. Tú has sido mi apoyo en todo momento, te quiero madre mía, sin ti hubiese estado perdido.

A mí abuela Carmen González (+), abuela se que ya no estás con nosotros, pero sobre todo a ti te dedico este trabajo por entusiasmarme día y noche a seguir adelante, por hacerme reír cuando estaba triste y por todo tu cariño. Esto es por ti mi abuela.

A mis hermanas Lorena Indira y Dulce María, muchachas gracias por apoyarme en esta meta y disculpen los malos ratos que les he hecho pasar. Las quiero.

A mis tías Mirian y Fanny, han sido de gran ayuda para seguir adelante luchando por lo que uno quiere y sin dejarme vencer. A mí cuñado Julio Guzmán, de pana mi cuña, gracias por estar ahí siempre para cada uno de nosotros.

A mis mejores amigos y hermanos, los Mosqueteros, Francisco Arayán, Eryor Morejón y Jesús Medina. Chicos, de verdad no creo haber conseguido mejores panas que ustedes, juntos somos un combo de locura pero de buenas ideas, de verdad son lo máximo, los quiero mucho y, ¡hay de ustedes si se llegan a olvidar de mí!

A cada uno de los profesores que han aportado un granito de arena para hacer de mí un profesional y sobre todo una mejor persona, ustedes son los que hacen la diferencia.

A todos y cada uno de mis amigos dentro y fuera de la Universidad, por apoyarme y animarme siempre, esto es para cada uno de ustedes, se les quiere mucho.

Víctor A. Ríos G.

DEDICATORIA

Trazarse metas es la tarea que hace la vida interesante, ya que impulsa al hombre a esforzarse cada día para lograrlas. La paciencia y perseverancia son las características principales que se deben tener para poder alcanzarlas. La elaboración de este trabajo costó de mucho sacrificio y empeño, pues era mi meta principal, por eso, en estos momentos se la dedico con mucha alegría y orgullo a los que me acompañaron siempre:

Al Dios todo poderoso, padre de nuestro Señor Jesucristo y al Espíritu Santo que es nuestro consolador, por haberme dado la sabiduría y salud para lograr esta meta. Por haberme fortalecido en mi debilidad y por sostenerme de la mano cuando pensé que ya no podía más. A ti te lo dedico mi PAPA lindo.

A mi madre Augusta Arayán, quien en todo momento estuvo ayudándome y sacrificándose para costear mis estudios y sobre todo por haberme apoyado desde el momento que comencé a estudiar. A ti te lo dedico con mucho amor mi madre querida.

A mi padre Reinaldo, a quien tenía tiempo sin ver y apareció en el momento cuando más lo necesité, extendiéndome así su mano para seguir con mis estudios. No te atrasaste ni te adelantaste, sino que llegaste en el tiempo preciso.

A todos mis hermanos, porque ustedes fueron mi inspiración. Ustedes me apoyaron en todo momento y estoy seguro que Dios les recompensará por eso. Los quiero mucho, y estoy seguro que las metas que ustedes se tracen las van a lograr.

A toda mi familia en general, porque ellos también fueron mi inspiración para lograr esta meta que me había trazado. Y espero ser un ejemplo para ustedes, con respecto a que sí se puede lograr algo si le pones amor y empeño.

A todos mis amigos cristianos que estuvieron muy pendientes de mis estudios. A ustedes se lo dedico, esperando que sea de motivación para que también se animen a seguir estudiando.

A la familia Ríos, en especial a la señora Yajaira González, Víctor Ríos, Dulce María Ríos, Lorena Ríos y Julio Guzmán, por haberme recibido en su casa y tratarme como un miembro más de la familia; también, por haber soportado mi presencia por mucho tiempo.

A mis amigos Víctor Ríos, Eyor Morejón y Jesús Medina, mejor conocidos como LOS MOSQUETEROS, ustedes me brindaron su ayuda y apoyo. Muchachos ustedes son mis hermanos, son mi familia, y mis amigos. Ustedes me demostraron que sí hay amigos y que se puede confiar en ellos. Para mí es una honra ser y seguir siendo su amigo. Muchachos los voy a extrañar mucho. DIOS LOS BENDIGA HOY MAÑANA Y SIEMPRE.

A las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé, quienes confiaron en mí, brindándome así su apoyo y ayuda durante todo el semestre.

Francisco José Arayán

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer al Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo por haberme dado el don de la vida. Esta vida que me ha dado tantas alegrías y aunque también tristezas, pero las he sabido afrontar con la ayuda de mi señor. Doy gracias de nacer de una mujer que lo vale todo para mí, mi madre Yajaira González, que ha sido madre, padre, hermana y sobre todo mi mejor amiga; además, sus consejos y sus regaños me han forjado el hombre que hoy soy, gracias mi mamá te quiero un mundo, sin ti hubiese estado perdido.

Quiero dar un agradecimiento muy especial a mi abuela Carmen González (+), que aunque ya no se encuentra con nosotros físicamente, la seguimos teniendo muy presente, ella ha sido y seguirá siendo la fuente de nuestra unión familiar, que con sus alegrías, con sus cachos (como ella siempre le decía a sus chistes) y, con sus canciones nos hacia sentir que todo en el mundo es posible.

A mis hermanas Lorena Indira y Dulce María, por haber soportado todas mis niñerías, chistes malos y sobre todo mis loqueras, muchachas las quiero demasiado y gracias por enseñarme que cada día hay que vivirlo al máximo, ustedes han sido parte de mi inspiración. También quiero darle gracias a mis tías Mirian y Fanny, ellas siempre me han animado a seguir adelante y a luchar por lo que quiero. A mi cuñado Julio Guzmán, mi cuña gracias por estar siempre ahí para todos nosotros.

Hay un dicho que dice: dime con quien andas y te diré quién eres. Por eso le doy gracias a los chicos que estuvieron conmigo en esta carrera, dando el todo por el todo, ellos fueron parte importante en mi carrera y siempre me entusiasmaron a seguir adelante y nunca me dejaron decaer. “Los Mosqueteros”, como muchas veces nos decían, integrados por Eryor Morejón (Porthos), Francisco Arayán (Aramis), Jesús

Medina (D'artañan) y mi persona Víctor Ríos (Athos). A ellos muchísimas gracias, han sido lo mejor que me ha pasado en la Universidad.

Quiero darle nuevamente gracias a mi amigo y compañero de tesis Francisco Arayán. Mí pana, usted ha sido de verdadera ayuda, su amistad vale mucho para mí.

Quiero darle gracias a mis profesoras y, a la vez, asesoras académicas Damaris Zerpa y Elka Malavé, de verdad gracias por soportarme, aunque es poco el tiempo que las conozco las he sabido apreciar, ustedes son todo un combo, gracias por acompañarme en el logro de esta meta. Gracias también, a todos aquellos profesores(as) que me han enseñado en todo lo que es mi carrera que el esfuerzo, la valentía de seguir adelante y el aprender cada día más nos permite ser mejores personas.

A todos los nuevos y viejos amigos en especial a Roseuly, Yuleima, Fanny y Yulimar que me han dado su amistad, gracias chicas ustedes son geniales. Además, a todos mis amigos y compañeros que se quedaron atrás en esta carrera, muchachos gracias por su amistad y sigan adelante sin mirar atrás.

A la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, por permitirme hacer este trabajo en esa Delegación. Y, a sus trabajadores, que me han aceptado desde el Semestre I-2004, no sólo como un Ayudante, sino como un amigo, a ustedes: Arubis, Yuraima, Wilmer, Pedrito y Maricarmen, etc. muchísimas gracias.

A todos y cada uno de ustedes MUCHAS, MUCHAS, PERO MUCHAS GRACIAS, LOS QUIERO MUCHO.

Víctor A. Ríos G.

AGRADECIMIENTO

“Dad gracias en todo, porque ésta es la voluntad de Dios para con nosotros en Cristo Jesús”. 1 Tesalonicenses, 5: 18

“Más gracias sean dadas a Dios, porque nos da la victoria por medio de nuestro Señor Jesucristo”. 1 Corintios, 15:57

Primeramente, doy gracias al Dios Altísimo mediante Jesucristo por haberme fortalecido en todo momento. Por haberme iluminado, guiado, cuidado y todo lo que hizo por mí, para lograr esta meta que es terminar mi carrera. Gracias mi Dios, porque los que confían en ti no quedan avergonzados.

Gracias le doy a mi madre, porque siempre fue un ejemplo para mí en disciplina, conducta y respeto hacia los demás. Gracias por haberme enseñado los principios y valores que me encaminaron por el buen camino. Gracias por haberme ayudado a lograr esta meta que tanto soñé.

A mi padre, por haberme ayudado y animado a seguir estudiando. Gracias por haberme extendido tu mano en el momento cuando más la necesité. Gracias por haber llegado en el momento más indicado.

A mis hermanos, por su ayuda, respeto y apoyo que me brindaron en todo momento y que siempre me brindarán. Los quiero mucho.

Gracias a toda mi familia en general por su motivación y apoyo que me dieron para lograr esta meta.

A mis amigos cristianos, porque ellos fueron una motivación para mi superación profesional. Gracias por esas oraciones que dirigían a Dios para que me ayudara a lograr mi meta.

A la señora Yajaira, Víctor, Dulce María, Lorena y Julio por su confianza que me brindaron en su hogar. Por la ayuda que me dieron en todo momento que estuve en su casa. Por todo lo que me ofrecieron gracias. Estoy seguro que Dios le dará el ciento por uno de lo que ustedes me dieron a mí. ¡Dios mío bendice a esta familia cien veces más a partir de hoy, te lo pido en el nombre de Jesucristo! Amén.

Gracias a todos mis amigos de la Universidad, sobre todo a Víctor Ríos, Eryor Morejón y Jesús Medina. Mejor conocidos como LOS MOSQUETEROS. Muchachos gracias por su apoyo en todo momento. Gracias por su amistad y hermandad que me dieron. Ustedes son únicos. Mantengan siempre esa humildad y sencillez y estoy seguro que llegarán lejos. Dios los bendiga mucho y pueda concederles todas las peticiones de su corazón.

A la Dra Damaris Zerpa y a la MSc Elka Malavé, por asesorarme constantemente en este trabajo. Gracias porque fueron de gran ayuda para mí.

Gracias a todos los profesores de la Universidad por sus enseñanzas que me dieron durante mis estudios en la institución. Gracias por el apoyo y entusiasmo que me dieron para seguir estudiando.

A la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre, por haberme abierto las puertas para llevar a cabo el trabajo de investigación en ese lugar. Gracias por la comprensión y consejos que me dieron.

Francisco José Arayán

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1: Tres niveles de la estrategia.....	37
Figura N° 2. Perspectivas del Balance Scorecard (BSC)	46
Figura N° 3 El ciclo TPS	69
Figura N° 4 Como situar en el mismo plano la ambición personal y el	74
Comportamiento personal	74
Figura N° 5 Como situar la ambición personal y la corporativa compartida en el mismo plano.....	85
Figura N° 6 Acciones de mejora posibles para aumentar la capacidad competitiva... 90	
Figura N° 7 Organigrama de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	99

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1 Preguntas básicas que son la clave de la visión y misión personal.....	72
Tabla N°2 Factores críticos de éxito	75
Tabla N° 3. Preguntas esenciales para la formulación de la misión corporativa	78
Tabla N° 4. Preguntas esenciales para la formulación de la visión corporativa.....	79
Tabla N° 5 factores críticos de éxito según la ambición corporativa compartida	86

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente; Error! Marcador no definido.	
Cuadro N° 2 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente; Error! Marcador no definido.	
Cuadro N° 3 Debilidades de Gestión de Calidad en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	123
Cuadro N° 4 Gestión por Competencia en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	129

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1 Puntaje de Gestión de Calidad en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	121
Gráfico N° 2 Puntaje de Gestión por Competencia en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	128



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

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

AUTORES

Víctor A. Ríos G. C.I. 16703118

Francisco J. Arayán C.I. 16485323

RESUMEN

Para que una organización tenga éxito, debe de contar con estrategias que representen las guías de acción para lograrlo, permitiéndole establecer los parámetros para el logro significativo de los objetivos. En tal sentido, el presente trabajo tiene como finalidad definir estrategias para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard (TPS), el cual se define como un proceso sistemático, de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas. El TPS permite unir las ambiciones corporativas con las ambiciones personales, con el fin de tener un trabajador más satisfecho, siendo esto un factor indispensable para el éxito organizacional. No obstante, para utilizar esta metodología (TPS), se hizo necesario aplicar encuestas en la institución, con la finalidad de determinar cuáles son las ambiciones personales y corporativas existentes en la Delegación. En donde se demostró, mediante una investigación de campo a nivel descriptivo, aplicando un cuestionario a 14 personas (muestra intencional), que los trabajadores, en su mayoría, están claro en cuáles son sus ambiciones personales, así como las ambiciones corporativas; pues expresaron que son personas humildes, su filosofía de vida es vivir al máximo, y sus objetivos más importantes son crecer como persona, tener una familia, y ser mejores profesionales. Asimismo, los encuestados expresaron que quieren de la Delegación Finanzas todo el conocimiento y experiencia laboral que se pueda, y aprovecharlos al máximo. No obstante, estos encuestados están conciente de ¿qué es?, y ¿para qué existe su Dependencia?. De igual forma, reflejaron que el sueño más ambicioso para ellos es la automatización de los procesos. En base a esto, se requiere para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, una estrategia de diferenciación.

INTRODUCCIÓN

En el siglo recién terminado y mayormente en el siglo XXI, se han venido presentando cambios políticos, tecnológicos y sociales, los cuales llevan a las organizaciones a desarrollar nuevos elementos estratégicos que le permitan adaptarse a esos cambios. En tal sentido, las organizaciones, a causa de los cambios que se presentan, han asumido un reto relacionado con la mejora de su imagen, es decir, proponerse en determinar y saber cómo desarrollar su visión y misión, utilizando las estrategias adecuadas que le permitan ser y lucir atractivas para los clientes, socios e inclusive, para el mismo personal que labora en ella, para que de esta manera se puedan cumplir los objetivos organizacionales.

Para las organizaciones públicas y privadas, así como las instituciones educativas entre otras, las estrategias representan uno de los pilares fundamentales para lograr el triunfo, ya que les permite conocer cómo lograr el éxito ante muchas otras instituciones existentes. Cabe señalar, que las estrategias, según Serna (1997:32), “son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”. He aquí la importancia que tienen éstas en las organizaciones para la obtención de buenos resultados. Pues una buena implementación de las estrategias proporcionará buenos resultados en el futuro, pero la mala implementación acompañada de una mala ejecución arrojará resultados no beneficiosos en la organización.

Las organizaciones dedicadas a la parte educativa, tales como las Universidades, entre ellas la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre, también, como cualquier otra organización, debe implementar las estrategias adecuadas que le permitan lograr al máximo sus objetivos organizacionales. Sin embargo, el éxito de

esta institución es competencia de aquellas unidades organizacionales que conforman a la misma. En tal sentido, cada unidad organizacional existente en la Universidad de Oriente, tal como la Delegación de Finanzas, deben manejar las estrategias necesarias para el buen funcionamiento de la misma y, de esta manera, alcanzar las metas y objetivos de acuerdo a lo planeado. Una metodología que ofrece los lineamientos adecuados para que éstas se preparen, de tal manera que le permitan adaptarse a cualquier cambio que pueda presentarse, y logren dichos objetivos de acuerdo a lo planificado, es el Total Performance Scorecard (TPS), pues éste, es un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuos, graduales y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas.

Con la utilización del Total Performance Scorecard (TPS), en la Delegación de Finanzas del Núcleo de sucre de la Universidad de Oriente, se obtuvieron resultados positivos significativos y respuestas efectivas a las interrogantes que surgieron en la misma, así como en las personas, siempre y cuando esta metodología sea utilizada y puesta en práctica de manera consecutiva y de la forma adecuada.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito definir estrategias para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS). Éste se encuentra estructurado de la siguiente manera.

Capítulo I: Generalidades del problema de investigación, que trata lo concerniente al planteamiento del problema, objetivos, justificación y las limitaciones de la investigación, al igual que, la metodología de la investigación, nivel de la investigación, los tipos de investigación, la población y muestra y las técnicas, estrategias y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de la información.

Capítulo II: Las estrategias, trata lo referente a su definición, los tipos de estrategias, las opciones estratégicas, los enfoques estratégicos que existen como: Planeación Estratégica, Gerencia Estratégica, Balanced Scorecard (BSC) y el Total Performance Scorecard (TPS).

Capítulo III: Referido al Total Performance Scorecard (TPS), los elementos que lo integran, sus principios, el ciclo del TPS y la formulación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo.

Capítulo IV: Estrategias para la Delegación de Finanzas de Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, donde se aborda lo referente a la Delegación de Finanzas de Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, las bases legales asociadas a la definición de estrategias para la Delegación de Finanzas, asimismo se muestra el análisis de los Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo; la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencia y aprendizaje de la Delegación y finalmente, muestra el Total Performance Scorecard requerido para dicha Delegación. Por ultimo, se muestran algunas reflexiones a modo de conclusiones.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Toda investigación inicia por el cómo o el por qué de algo, y todo trabajo se sustenta en una teoría. Esto es muy importante a la hora de realizar un trabajo de investigación porque permite darles respuesta a las interrogantes que el investigador posee y, desde luego, llegar a los resultados.

Dentro del contexto de este capítulo se estará hablando, en primer lugar, de el problema de investigación, que comprende el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y las limitaciones que se sostuvieron en el proceso de la investigación y, en segundo lugar, la metodología de la investigación, en la que se incluye, el nivel de la investigación, los tipos de investigación, la población y muestra que se usará y, las técnicas, estrategia y procedimientos para la obtención y análisis e interpretación de la investigación.

1.1 El Problema de Investigación:

Según Arias (2006:39), “un problema de investigación es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. Al estructurarse la idea de investigación, ésta se transforma y se desarrolla en el planteamiento del problema, es decir, se aclara y estructura más formalmente la idea en el mismo. Asimismo, Arias (2006:41) explica que: “el planteamiento consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder”. En este sentido, se derivan tres elementos fundamentales para plantear un problema como lo son los objetivos, preguntas y justificación de la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Las organizaciones, se entienden como “un sistema de actividades adecuadamente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ella es esencial para la existencia de la organización” (<http://es.wikipedia.org>). Éstas se esfuerzan constantemente para el cumplimiento de sus objetivos con mayor eficacia y provocar así la obtención de buenos resultados. De allí que, se hayan tenido que valer de distintas herramientas en todo su recorrido, las cuales les han permitido cumplir sus objetivos de la manera en que lo han venido logrando. De no ser así, entonces, habría sucedido todo lo contrario, es decir que el grado de cumplimiento de los objetivos hubiese sido mínimo sino se contara con las herramientas efectivas.

Ahora bien, las organizaciones han necesitado de elementos de decisiones fundamentales para poder alcanzar lo que se ha planeado. Pues, establecer los objetivos y planificar las metas no lo es todo, sino que es necesario saber cómo lograr alcanzar y poder llegar a los mismos. Estos elementos de decisión de los que se han tenido que valer son los que se conocen con el nombre de estrategias, cuyo significado proviene de la palabra griega “Strategos” y se refiere a jefes de ejércitos; y actualmente se utiliza en el terreno de las operaciones de guerra (<http://www.virtual.unal.edu.com>).

Las estrategias han sido objeto de múltiples interpretaciones, es por esto que existen muchas definiciones hoy día, entre las cuales se pueden mencionar: las estrategias como plan, estrategias como táctica, estrategias como pautas, estrategias como posición y estrategias como perspectiva (<http://www.monografias.com>).

Serna (1997:32), por su parte, las define como aquellas “acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los

proyectos estratégicos”. Las estrategias han sido las guías de acción para las organizaciones, pues les ha permitido establecer los parámetros dentro de la empresa para llevar a cabo sus actividades y emprender de manera más clara sus metas u objetivos. La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder. También se dice que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo” (<http://www.monografía.com>).

Entendiendo lo dicho anteriormente, se puede notar que las estrategias son indispensable dentro de la organización, pues al no existir estos elementos de decisión dentro de la empresa, les resultaría muy difícil cumplir eficientemente con los objetivos establecidos, y por ende no se obtendrán los resultados que se esperan, de acuerdo a lo planeado.

Toda organización ha buscado desde siempre mantenerse en el mercado y mejorar económicamente, para ello ha necesitado de estrategias que le permitan mejorar financieramente.

En el caso de los países latinoamericanos, en su mayoría, son muy reconocidos en todo el mundo por su desenvolvimiento y manejo que tienen de las finanzas. Pues los resultados que han arrojado ha provocado un impacto en la economía, y esto ha llamado la atención a los demás países que se encuentran a su alrededor.

Se entiende por finanzas como aquella disciplina que “estudia el flujo del dinero entre individuos, empresa o Estados. También estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos de acuerdo a lo planeado” (<http://www.es.wikipedia.org>). “Las finanzas son con seguridad la fuerza vinculante más poderosa de la economía mundial, pero también la más volátil, pues los flujos financieros se desplazan y varían

más rápido que los bienes manufacturados o las instalaciones productivas” (Encarta, 2006).

Pero, la palabra finanzas proviene del latín “finis” que significa acabar o terminar, y tienen su origen en la culminación de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (<http://www.es.wikipedia.org>).

En tal sentido, Venezuela es uno de los países que ha resaltado en el mundo, pues últimamente ha surgido significativamente en el campo financiero, debido al crecimiento sostenible económico que ha presentado, y esto se debe gracias a la parte gerencial que tiene este país. Cuando se habla de la parte gerencial se refiere a la gerencia como aquel “proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación del capital humano y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente” (<http://www.piramidedigital>). Ejemplo claro del crecimiento mencionado es el que presentó el Observatorio Global de la Iniciativa Empresarial (GEM), el cual concluyó que Venezuela es el país latinoamericano que posee 25% de actividad emprendedora temprana, le sigue Tailandia con 21% y de tercero Nueva Zelanda, donde el índice fue de 18% (<http://www.competitividadandina.org>). Ahora, “esta vocación emprendedora, debe ser estratégicamente canalizada, ya que, representa una gran oportunidad de inversión y de desarrollo tecnológico empresarial para satisfacer las necesidades de la mayor parte de la población y mejorar su calidad de vida” (<http://www.competitividadandina.org>).

Pero, para obtener los resultados mencionados anteriormente se ha necesitado de personas con capacidades para pensar en las distintas informaciones que se necesitan y en las oportunidades que se le presentan; además de pensar, tomar las decisiones adecuadas que beneficien a la nación, y posteriormente llevar a cabo dichas decisiones.

Las organizaciones que se encuentran ubicadas dentro del territorio venezolano, han considerado la parte gerencial como elemento fundamental para que Venezuela haya obtenido los resultados mencionados anteriormente. Éstas se han valido de distintas herramientas, metodologías, normas y reglas, las cuales le han sido de mucha utilidad para el cumplimiento de sus objetivos de manera eficaz y lograr así su desarrollo y crecimiento organizacional.

Una de las metodologías utilizadas dentro de estas empresas, ha sido la explicación de los elementos de las mismas, los cuales una vez comprendidos y analizados han sido útiles y efectivos para una mejor administración. Entre estos elementos explicados se encuentra, en primer lugar, la división del trabajo, que se refiere a la jerarquización en el trabajo, y la departamentalización que se refiere a la agrupación de todas las funciones en unidades específicas. Y, en segundo, lugar se encuentra la coordinación que sirve para sincronizar los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr el desarrollo de los objetivos (<http://www.monografia.com>).

Es menester tener bien en claro que el mundo está lleno de sorpresas, nadie sabe lo que puede pasar en el mañana, mucho menos se puede evitar lo que ha de suceder. Es por esto que las empresas tienen que estar preparadas para adaptarse a cualquier cambio que pueda ocurrir, y contar con estrategias flexibles que se puedan adaptar a dichos cambios, pues de no estarla se verían afectadas significativamente de manera negativa, y esto no les sería beneficioso.

Ahora, este cambio puede originarse en la parte financiera, económica, o bien sea en la parte personal de los trabajadores. Si esto fuera el caso, entonces es necesario saber ¿en qué consiste ese cambio?, si es un problema, entonces hay que saber ¿qué hay que hacer para darle solución a ese problema?

Una herramienta que ofrece los lineamientos adecuados para que las empresas se preparen, de tal manera que le permitan adaptarse a cualquier cambio que pueda presentarse en el mundo es el Total Performance Scorecard (TPS), pues éste, es un “proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejorar continuos, graduales y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas” (Rampersad, 2004:11).

Con la utilización del Total Performance Scorecard (TPS) en la organización se obtendrán resultados significativos y respuestas efectivas a las interrogantes que surjan en las empresas así como en las personas, siempre y cuando esta herramienta sea utilizada y puesta en práctica de manera consecutiva y de la forma adecuada.

Una de las ventajas muy importantes del Total Performance Scorecard (TPS), es que le da prioridad a la parte humana de cada trabajador, cosa que muy poco ofrecen muchas herramientas. Éste les permite a las personas desarrollar su propia ambición personal y debatirlos entre ellos mismos, de tal manera que queden satisfechos con las decisiones que se lleguen a tomar en la empresa. Es aquí donde se arranca con la elaboración o formulación de un Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), y de esta manera unirlo a la visión y misión de la organización a través del Cuadro de Mando Integral Corporativo. Posteriormente se lleva a cabo la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencia y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) se conoce como aquel que “abarca la visión y misión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora” (Rampersad 2004: 10). Mientras que el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) es aquel que “abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora” (Rampersad, 2004:10).

La Gestión de Calidad: “pone todo el énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente” (Rampersad, 2004:12).

La Gestión por Competencia: “hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, así como en un uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas corporativas” (Rampersad, 2004:12).

El Ciclo de Aprendizaje de Kolb: “este elemento se observa en los cuatros conceptos mencionados anteriormente y tiene como resultado cambio en los comportamientos, tanto individuales como colectivos” (Rampersad 2004: 13).

La aplicación de estos elementos o herramientas en la entidad, ayudarán al cumplimiento de sus metas u objetivos de una mejor manera, inclusive permitirán el mejoramiento y aprendizaje de las personas y el desarrollo de la organización.

Rampersad (2004), establece que con la utilización del Total Performance Scorecard (TPS) se sabrá cómo aumentar el autoconocimiento y efectividad personal; se comprenderá mejor la forma de pensar de cada persona, lo que le permitirá resolver conflictos internos; se sabrá cómo mejorar y controlar los procesos de la empresa continuamente para poder obtener ventajas competitivas; descubrirá cómo establecer un sistema de evaluación más efectivo en la empresa y además sabrá cómo manejar situaciones de resistencia al cambio, teniendo en cuenta la cultura corporativa particular.

Hoy por hoy, estas palabras dichas por Rampersad (2004) sirven de aliento para el mejor desempeño de las organizaciones y son expandidas o dadas a conocer también por ciertas organizaciones conocidas con el nombre de Universidad.

Las Universidades como cualquier otra organización, deben ser consciente de que el mundo cambia constantemente, razón por la cual deben prepararse para cualquier impacto que pueda afectarle significativamente. Éstas, además de contar con la visión, misión y objetivos estratégicos bien definidos, necesitan contar con herramientas apropiadas para poder controlar y obtener los resultados que se esperan de acuerdo a lo planeado.

La Universidad, es un instituto de enseñanza. Ésta, según la Ley de Universidades (1970:3), “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”. “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”.

En la actualidad existen distintos tipos de universidades, algunas públicas y otras privadas, así como cualquier otra organización. Entre algunas de estas instituciones conocidas se encuentra la Universidad del Zulia, Universidad de Los Andes, Universidad Central de Venezuela, la Universidad Andrés Bello, Universidad Nacional Abierta, la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho y Universidad de Oriente. Es de esta última de la cual se estará hablando con más detalle.

La Universidad de Oriente (UDO) nace en el año 1958 mediante un decreto presidencial para abarcar toda la región geográfica de Nor-oriente y Sur-oriente. Esta organización fue dividida en cinco núcleos entre los cuales se encuentran: Núcleo de Anzoátegui, Monagas, Nueva Esparta, Bolívar y el Núcleo de Sucre.

El Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, ubicado específicamente en la Ciudad de Cumaná, se encuentran conformadas por una serie de áreas funcionales, al

igual que todas las universidades, las cuales son las bases fundamentales para que esta institución cumplan con sus actividades y responsabilidades conforme se ha planeado. Todas estas áreas funcionales trabajan en conjunto para el buen funcionamiento de la universidad. Aunque éstas tengan tareas o responsabilidades distintas, todas van hacia una misma misión, que no es más que la mejora, desarrollo y aprendizaje de la institución, y del manejo razonable de los recursos que posee.

Entre las Áreas Funcionales que existen en este Núcleo se encuentran la Coordinación Administrativa, Delegación de Personal, Delegación de Presupuesto, Sección de Compras, Sección de Transporte, Comedor Universitario, Coordinación de Servicios Generales, Vigilancia y la Delegación de Finanzas. Esta última, a su vez está estructurada por la Sección de Contabilidad, Sección de Caja Principal, Sección de Bienes Nacionales y la Librería Universitaria, siendo esta Delegación el objeto principal de investigación aquí emprendida.

La Delegación de Finanzas tiene como principal objetivo cubrir en su totalidad los compromisos de pagos que sostiene tanto con los proveedores, como con el personal de Núcleo de Sucre. Si bien es cierto esto, cabe señalar que esta área funcional no tiene estrategias claramente definidas que le permitan cumplir con tal objetivo.

De allí nace la principal interrogante de la investigación: ¿Qué estrategias requiere la Delegación de Finanzas y cómo contribuye el Total Performance Scorecard para la definición de las mismas?

Basado en lo antes mencionado surgieron las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) requerido para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- ¿Cuál es el cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cómo lograr una adecuada Gestión de Calidad en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cómo lograr una adecuada Gestión por Competencia en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuál es el ciclo de aprendizaje adecuado para la Delegación de Finanzas 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 Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS).

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Identificar el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar los elementos involucrados a la Gestión de Calidad en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

- Analizar los elementos involucrados a la Gestión por Competencias en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Identificar el ciclo de aprendizaje adecuado para la Delegación de finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Describir el Total Performance Scorecard (TPS) para Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.1.3 Justificación de la Investigación

Con la realización de esta investigación se identificaron aquellas debilidades o fallas que existen en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, y que, a su vez, incidían en el cumplimiento de los objetivos de manera efectiva. A través de esta investigación también se conocieron las vías adecuadas para poder definir estrategias en esta unidad organizacional, basándose en una herramienta conocida como el Total Performance Scorecard (TPS).

La importancia de haber definido estrategias en la Delegación de Finanzas, radica en que no existía una definición clara de las mismas en dicha área funcional. Al no existir una definición clara de estos elementos de decisión, entonces la planeación que se elabora no es la más ideal, debido a que las estrategias vienen a representar las líneas de acción que le van a permitir establecer los parámetros para llevar a cabo las actividades.

La razón por la cual se utilizó el Total Performance Scorecard (TPS) para dar solución o respuestas a los problemas que existan en la referida Delegación, es porque este modelo se enfoca tanto en la parte personal de cada trabajador, así como en la organización en el que labora el mismo. Esto resulta beneficioso debido a que una gran mayoría de los problemas que existen, es porque provienen de la parte

personal. Al tomar en cuenta el potencial humano del trabajador, se conocerá cuál es su ambición y de esta manera unirla a la ambición de la Delegación, con el fin de mejorar el desempeño de las actividades de la unidad organizacional.

Al identificar los problemas que existían en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, de acuerdo a la investigación que se realizó, también se aplicaron los mecanismos necesarios para sus posibles correcciones y, de esta manera, se colaboró con el buen funcionamiento de la Universidad.

Asimismo, con el Total Performance Scorecard (TPS) se lograron crear mecanismos efectivos para incentivar al personal, ayudándolo, mucho más, a desarrollar sus habilidades y capacitarlo para ser un trabajador más competente dentro del área donde labora.

De acuerdo con lo anterior, lo que se pretendió con la aplicación del Total Performance Scorecard (TPS) es tomar más en cuenta la parte humana del personal e involucrarlo dentro de los objetivos generales de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.1.4 Limitaciones de la Investigación

Fidias Arias (2006: 106) señala que las limitaciones de una investigación son “aquellos obstáculos que eventualmente pudieran presentarse durante el desarrollo del estudio y que escapan del control del investigador”.

Durante el desarrollo de esta investigación se presentó una serie de limitaciones, las cuales obstaculizaron, de forma parcial, el avance del estudio que se realizó, pero esto no restringió el alcance del objetivo a lograr. Los obstáculos que se

presentaron durante la investigación de campo, realizada en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, fueron en primer lugar, que algunos de los encuestados de esta Delegación se negaron a cooperar al momento de suministrar la información, debido a la magnitud del cuestionario, y al suministrar la información se limitaron a responder las preguntas, no dejando suficientemente claro lo que el investigador quería saber y, en segundo lugar, en la Sección de la Librería Universitaria el encargado Jefe se negó totalmente a responder el cuestionario que se le suministró.

1.2 Metodología de la Investigación:

Se entiende por metodología:

Aquel Conjunto de estrategias, procedimientos, métodos o actividades intencionadas, organizadas, secuenciadas e integradas, que permitan el logro de aprendizajes significativos y de calidad en los estudiantes. Todo ello bajo un ambiente acogedor, de confianza, donde reine la cooperación, la solidaridad, el respeto y bajo un enfoque preventivo (<http://www.edusal.cl>).

Si bien es cierto esto, entonces, cabe señalar que, este procedimiento es el elemento fundamental para desarrollar las bases metodológicas, ya que ésta “es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado” (Arias 2006:110). Por tanto, este capítulo, denominado bases metodológicas, se encuentra estructurado de la siguiente manera: nivel de la investigación, tipos de investigación, población y muestra y las técnicas, estrategias y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de resultados los cuales se estarán desarrollando a continuación.

1.2.1 Nivel de la investigación

Fidias Arias (2006:23), define el nivel de la investigación como el “grado de profundidad con que se abarca un fenómeno u objeto de estudio”. Según el nivel de la

investigación, existen varios tipos, cuya aplicación va a depender del grado de profundidad con el que se realizará el estudio. Entre estos tipos se encuentran: nivel exploratorio, descriptivo y explicativo.

Para, Fidias Arias (2006:24), “la investigación descriptiva consiste en la caracterización que presenta un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” y los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. Este tipo de investigación puede dividirse de dos maneras:

- Estudios de medición de variables independientes cuya misión es observar y cuantificar la modificación de una o más características en un grupo, sin establecer relaciones entre éstas (Arias, 2006). En este tipo de estudio cada variable se analiza de una forma autónoma o independiente y, además, no se formulan hipótesis.
- Investigación correlacional que tiene por finalidad determinar el grado de relación o asociación existente entre dos o más variable (Arias, 2006). En la investigación correlacional se hace en primer lugar la medición de la variable y, luego, mediante una serie de pruebas de hipótesis correlacionales y la explicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. El objetivo principal de un estudio correlacional es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra variable que esté relacionada.

Como ya se señaló, existen otros tipos de investigación, la exploratoria y la explicativa. La primera según Fidias Arias (2006:23), “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de

conocimiento”. La segunda, según Fidias Arias (2006:26), es aquella que “se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto”. En este tipo de investigación se aplica la prueba de hipótesis para la determinación de las causas, así como de los efectos, y además sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimiento. De manera general, la investigación explicativa busca darle respuesta a aquellas interrogantes e inquietudes que puedan presentarse al ocurrir un hecho.

En base a lo planteado el nivel de investigación que se llevó a cabo en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, fue descriptiva, debido a que este objeto de estudio cumple con las características pertinentes para hacer este tipo de investigación.

1.2.2 Tipos de investigación

Existen dos tipos de investigaciones las cuales son la de Campo y la Bibliográfica. Arias (2006: 31), define la investigación de campo como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene información pero no altera las condiciones existentes”. Cabe señalar que en este tipo de investigación también se utilizan fuentes bibliográficas a partir de las cuales se elabora el marco teórico. Pero los datos primarios obtenidos del objeto de estudio son los que permitirán el logro de los objetivos, y para darle solución al problema planteado.

Según Arias (2006), en la Investigación de Campo se pueden implementar elementos que permitan al investigador recabar la información necesaria. Entre éstos se pueden mencionar los siguientes: encuestas, panel, estudio de casos, ex post facto o post facto y censo. La implementación de estos elementos, van a permitir al

investigador conocer la verdadera situación del objeto de estudio, permitiéndole así dar respuesta a las interrogantes presentadas en el problema, y de esta manera determinar las respectivas recomendaciones que considere necesarias para mejor desempeño del mismo.

La investigación documental, es aquella que se conoce como el “proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrado por otros investigadores en fuentes documental: impresas, audiovisuales o electrónicos” (Arias, 2006:27).

La investigación que se llevó a cabo fue la de campo, ya que, se recogieron datos directamente de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el cual fue el objeto de estudio.

1.2.3 Población y Muestra

1.2.3.1 Población

La población de una investigación es definida por Arias (2006:81), como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. De aquí que la población se clasifica en (Arias, 2006:82): población finita, “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran”, población infinita, “es aquella en la que se desconocen el total de elementos que la conforman, por cuanto existe un registro documental de estos debido que su elaboración sería prácticamente imposible y población accesible, “es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso de la cual se extrae una muestra representativa”.

Debido a que en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se conoce la cantidad de personas que la integran, la población en esta investigación es todo el personal que labora en esta unidad organizacional, incluyendo los de las Secciones de Contabilidad, Caja, Librería Universitaria y Bienes Nacionales. La población está representada por veinticinco (25) personas, de los cuales siete (7) existen en la Delegación de Finanzas, nueve (9) en la Sección de Contabilidad, dos (2) en Caja, tres (3) en Bienes Nacionales y cuatro (4) en la Librería Universitaria.

1.2.3.2 Muestra

La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible y para que la muestra sea reconocida como tal tiene que ser representativa, entendiéndose por ésta como aquella que por su tamaño y características similares a la del conjunto, permite hacer inferencia o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido (Arias 2006). Existen diferentes formas para seleccionar una muestra, entre las que se mencionan: muestreo simple “procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados” (Arias 2006:83), muestreo sistemático “se basa en la selección de un elemento en función de una constante K” (Arias 2006:84), muestreo accidental “es un procedimiento que permite elegir arbitrariamente los elementos sin un juicio o criterio preestablecido” (Arias 2006:85), y muestreo intencional “en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (Arias 2006:85).

En lo que respecta a esta investigación, se utilizó para la selección de la muestra el muestreo intencional, en virtud de que los investigadores escogieron la muestra con base en juicios preestablecidos. Ésta está representada por catorce (14) personas, de las cuales cuatro (4) son de la Delegación de Finanzas, cinco (5) de la Sección de

Contabilidad, una (1) en Caja, dos (2) en Bienes Nacionales y dos (2) en la Librería Universitaria.

1.2.4 Técnica, Estrategia y Procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de resultados.

Existen diferentes técnicas, estrategias y procedimientos para la recolección de la información en la investigación, entre las que se pueden mencionar: la observación que consiste “en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (Arias 2006:69); la encuesta que es una “técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular” (Arias 2006:72); y la entrevista que “es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (Arias 2006:73). En tal sentido, por el tipo de investigación que se realizó (de campo) se utilizó la encuesta con la modalidad de cuestionario, por cuanto este instrumento permitió recabar información, la cual permitió darle respuesta al problema que se planteó y, además, se utilizó la entrevista no estructurada con el que se amplió la información proporcionada en el cuestionario, el cual siguió la metodología sugerida por Rampersad (2004) (ver anexo N° 1).

La información recabada se procesó a través del análisis con el que se dio un veredicto, es decir, se dio solución al problema que se presentó en el estudio que se llevó a cabo y se presentaron los resultados en forma de cuadros y tablas. Finalmente, se procedió a elaborar el informe final.

CAPÍTULO II

LA ESTRATEGIA

Las estrategias son elementos de decisión, cuyo significado proviene de la palabra griega “Strategos” y se refiere a jefes de ejércitos; y actualmente se utiliza en el terreno de las operaciones de guerra (<http://www.virtual.unal.edu.com>). Hay que tener en cuenta que la estrategia sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar. Por lo que, para los jefes de guerra, su objetivo principal era cómo ganar la guerra sin perder tantos soldados; ahora bien, para la organizaciones, serian el cómo lograr el éxito de una manera más eficiente.

En este capítulo se estarán desarrollando los siguientes puntos: definición de estrategias, tipos de estrategias, opciones estratégicas y los enfoques estratégicos en la gerencia de las organizaciones.

2.1 Definición de Estrategia

Las estrategias han sido objeto de múltiples interpretaciones, es por esto que existen muchas definiciones hoy día, entre las cuales Henry Mintzberg (2008) menciona: las estrategias como plan, estrategias como táctica, estrategias como patrón, estrategias como posición y estrategias como perspectiva.

La estrategia como Plan “es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente” (Mintzberg, 2008). Y la estrategia como Táctica “funciona como una maniobra para ganar a un oponente” (Mintzberg, 2008).

La estrategia como patrón funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado y, por lo tanto, la estrategia debe ser consistente

con el comportamiento, sea ésta intencional o no. En cambio la estrategia como posición se considera con respecto a un medio ambiente organizacional; funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente (Mintzberg, 2008). Por ultimo, la estrategia como Perspectiva “corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo” (Mintzberg 2008).

Todas estas concepciones están destinadas a alcanzar un objetivo por parte de las organizaciones, todas con una visión sobre el futuro. Es aquí en donde se tiene presente el en dónde estamos, de dónde venimos y hacia dónde vamos y así lograr la clave del éxito organizacional.

Por su parte, Alfred Chandler (2008), define a la estrategia como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”.

Andrews, K (2008), señala que la estrategia es la guía de los objetivos, metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichos fines, establecidos de tal modo que definan en que clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

Sin embargo, para Peter Drucker (2008), “la estrategia de la organización es la respuesta a tres preguntas: ¿Qué es la empresa?, ¿Qué será?, ¿Qué debería ser?”.

Serna (1997:32), por su parte, las define como aquellas “acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”.

De igual forma, se establece que la estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder. También, se dice que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo. (<http://www.monografía.com>).

Thompson y Strickland (2003:4), la definen como “una combinación de movimientos competitivos y enfoques de las organizaciones que los gerentes utilizan para satisfacer a los clientes, así, como a su capital humano para poder competir con éxito y lograr los objetivos de estas”.

Asimismo, Thompson y Strickland (2003), señalan que la creación de una estrategia es fundamentalmente una actividad de espíritu emprendedor, impulsada por el mercado y por el cliente; las cualidades esenciales son: un talento para capitalizar las oportunidades de mercado emergentes y las necesidades en evolución de los clientes; una inclinación hacia la innovación y la creatividad un deseo de tomar riesgo de manera prudente, y un fuerte sentido de lo que se necesita hacer para acrecentar y fortalecer las organizaciones.

Igor Ansoff (2008), la estrategia “es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, de tal modo que definan la esencia de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”

La estrategia siempre se había asociado a los temas de guerra, pero no como disciplina o arte de los negocios. Esta posición inicia cuando en los años sesenta Igor Ansoff (2008) “inserta este concepto al mundo empresarial y lo acuña como Planeación Estratégica”, el cual es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una

organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos (<http://monografias.com>).

Considerando los puntos de vistas de los autores mencionados, las estrategias pueden definirse como las guías de acción para las organizaciones, permitiéndole establecer los parámetros dentro de la empresa para llevar a cabo sus actividades y emprender de manera más clara sus metas u objetivos.

2.2 Tipos de Estrategias

De acuerdo a investigaciones publicadas en Internet (<http://www.monografias.com>), complementadas con los planteamientos de Fred David (2003) y Gutiérrez y Molines (2008), se puede hablar de diferentes tipos de estrategias. A continuación se presenta una variedad de estrategias agrupadas de la siguiente manera:

- **Estrategias de Integración:**

Este tipo de estrategia incluye 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 y de esta manera cumplir con sus objetivos y metas trazadas (<http://www.monografias.com>). Dentro de esta estrategia se encuentran: Integración hacia adelante, Integración hacia atrás y la Integración horizontal.

- Integración hacia adelante: se refiere a la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.

- Integración hacia atrás: aquella que se encarga de la búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una organización.
- Integración horizontal: se basa en la búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores de una organización.

- Estrategias Intensivas:

Aquellas que están conformadas por la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto. Éstas requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la organización con los productos existentes.

- Penetración en el mercado: una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.
- Desarrollo del mercado: el desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas, este tipo de estrategias puede ser muy eficaz cuando existan nuevos canales de distribuciones disponibles, confiables, baratas y de buena calidad, cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza, cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados, entre otros.
- Desarrollo de productos: el desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica, por lo

general, grandes gastos en investigación y desarrollo; conocer el desarrollo del producto podría ser una estrategia muy buena a seguir cuando: una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos o cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares y finalmente cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

- Estrategias de Diversificación:

-

Son aquellas que se dan cuando la organización varía la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación como lo son: Concéntrica, horizontal y conglomerada. Cabe señalar que las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad, porque las empresas tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

- Diversificación Concéntrica: tiene como fin la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.
- Diversificación Horizontal: adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados para los clientes actuales.
- Diversificación Conglomerada: cuando una empresa decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionado con su primera actividad.

- Estrategias Defensivas:

Son aquellas que se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización. Entre este tipo de estrategia se encuentra: ennichamiento, desinversión o enajenación y liquidación.

- Reducción a ennichamiento: ocurre cuando una empresa tiene que reducir costos o personal para poder mantenerse con eficiencia y eficacia dentro del mercado.
- Enajenación o desinversión: cuando una empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión.
- Liquidación: venta de los activos de una organización, en partes, por su valor tangible.

- Estrategia Funcional:

Son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo y recursos humanos.

- Estrategia de Diferenciación:

El objetivo de una estrategia de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un bien o servicio que sea percibido por los clientes como exclusivo de una manera importante. Sin embargo, los clientes pagan un precio superior porque consideran que las cualidades diferenciales del producto valen la pena y porque el producto recibe un precio que se ha determinado en el mercado

La diferenciación está referida a la posición de la organización dentro del mercado o segmento del mercado en relación a su producto, servicio, imagen,

características que influyen en el consumidor para su selección. La diferenciación puede ser tangible e intangible.

- La diferenciación tangible, se refiere a características observables de un producto o servicio que es relevante en el proceso de selección de los consumidores como tamaño, forma color, peso diseño, material tecnología y por su desempeño, o servicio en términos de confianza, consistencia, sabor, seguridad y velocidad.
- La diferenciación intangible, se refiere al valor que los consumidores perciben en un producto o servicio y que no depende exclusivamente de los aspectos tangibles de la oferta. Hay pocos productos donde la selección del consumidor es únicamente por las características propias del producto, los aspectos sociales, emocionales, psíquicos y estéticos están presentes en la selección de todos los productos y servicios como el deseo de status, exclusividad, individualidad, seguridad y fuerzas de poder motivacional están presentes en la mayoría de los consumidores para hacer su selección.

Los consumidores no pueden definir claramente las razones y emociones que los llevan a decidirse. La tarea de observar le corresponde a las empresas para saber como usan los consumidores sus productos en cada una de sus actividades cotidianas.

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores. La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir

tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

2.3 Opciones Estratégicas

Serna H. (1997), plantea una clasificación a la que denomina opciones estratégicas, las cuales son aplicadas con el fin de buscar diferentes caminos para lograr los objetivos de una organización. Entre estas opciones se encuentran: alternativas estratégicas, análisis vectorial y análisis de portafolio.

- **Alternativas Estratégicas**

Dentro de este tipo de estrategias se encuentran las opciones siguientes: las estrategias ofensivas de crecimientos, estrategias defensivas, estrategias genéricas y estrategias concéntricas.

- Las estrategias ofensivas o de crecimiento: Según Serna (1997), las estrategias ofensivas buscan la consolidación de una organización, entre ellas las más comunes son:

- **Concentración:** es cuando una organización decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto, línea de producto o servicio; es decir, la organización opta por concentrar todos sus esfuerzos en un único artículo para trabajar con altos niveles de producción.
- **Diversificación Concéntrica:** aquella que se presenta cuando una empresa o firma decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
- **Integración Vertical:** aquella que puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto) o hacia delante (después de producir el artículo).
- **Diversificación de Conglomerado:** es cuando una organización especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad.
- **Fusiones:** se refiere a la combinación de operaciones de dos organizaciones en una sola. El efecto sinérgico es la mayor razón de las fusiones.
- **Adquisiciones:** es la compra que una organización hace de otra, pero deja que la firma adquirida opere como organización independiente del adquirente.
- **Operaciones Conjuntas:** cuando dos o más organizaciones se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer independientemente.
- **Innovación:** búsqueda permanentes de nuevos mercados, nuevos productos.
- **Alianza Estratégica:** la unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda su identidad.

- Las Estrategias Defensivas: Serna (1997), señala que las estrategias defensivas se aplican en una organización para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización. Dentro de éstas se han definido las siguientes: reducción o ennichamiento, desinversión, liquidación, recuperación y alianza estratégica.
- Reducción o ennichamiento: consiste en disminuir en número o tamaño de las operaciones o de las actividades de una organización para mejorar su productividad. Esto ocurre fundamentalmente cuando una organización tiene que reducir costo o personal para poder mantenerse con eficiencia y eficacia dentro del mercado.
 - Desinversión: cuando una organización cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión. Esto ocurre especialmente en organizaciones que entran en una diversificación sin dirección.
 - Liquidación: vender o disponer de los bienes de una organización previo a los transmite legales, es liquidarla. Generalmente, una organización recurre a esta estrategia cuando su negocio llega a niveles tales de ineficiencia que ya no es posible recuperar eficientemente su tarea empresarial.
 - Recuperación: este caso se presenta cuando una organización emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarla en condiciones para que sobreviva y de utilidades.
 - Alianza Estratégica: la búsqueda de asociación que permitan alcanzar efectos sinérgicos. Esta alianza es generalmente temporal.

- Estrategias Genéricas: las estrategias corporativas también pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas del negocio. Esta estratégica 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 organizaciones, obligan a la gerencia de hoy a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para diferentes áreas funcionales.
- Análisis Vectorial del Crecimiento:

Serna (1997), señala que el análisis vectorial de crecimiento se encarga de examinar diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la organización. Un producto actual en un nuevo mercado plantea oportunidades y desafíos diferentes a los de un producto nuevo en el mercado existente. Cabe señalar, que un análisis vectorial del crecimiento es una excelente herramienta para las estrategias de una organización.

Si la organización se encuentra en un mercado actual con unos productos actuales, entonces le correspondería analizar las siguientes opciones estratégicas:

- Crecimiento vectorial horizontal: las opciones estratégicas en esta alternativa serían: permanecer en el mercado con productos actuales, para ello tendrán que diseñar estrategias de consolidación en los mercados y, de esta manera, ejecutarlas de manera eficiente, así como rediseñar productos para los mercados existentes.
- Crecimiento vectorial vertical: aquí se deben establecer estrategias dirigidas hacia la ampliación de los mercados, buscando nuevos segmentos tanto en el nivel nacional como internacional.

- Crecimiento vectorial combinado: en estas estrategias es posible escoger entre las diferentes posibilidades que ofrece la combinación de los crecimientos horizontal y vertical.
 - Vector estratégico: la integración de las diferentes opciones estratégicas permitirá definir el vector estratégico de la organización y, por tanto, los proyectos y las estrategias que conduzcan a la materialización del vector.
- Análisis del Portafolio Competitivo:

Esta opción se basa en el concepto de la curva de experiencia y enfatiza la importancia de la participación relativa de una organización en el mercado. La participación de la empresa determinará si ésta está en la capacidad de mantenerse o no en el mercado; pero, esta participación y permanencia dependerá de las estrategias establecidas y de su efectiva ejecución de la manera adecuada.

De acuerdo a lo expresado por distintos autores, en relación a estos tipos de estrategias, se puede notar que existen variedades de estrategias que, en su conjunto, todas persiguen poner en marcha la misión de la organización y cumplir con sus objetivos según se ha planeado. La dedicación, experiencia, el toque personal, el dominio del detalle, el sentido de la armonía y la integración, la emoción y la pasión, son los ingredientes básicos para el éxito del estratega y, consecuentemente, el de la estrategia (Gutiérrez y Molines, 2008).

Entonces, la estrategia es la manera, cómo y para qué el ser humano o una organización utiliza sus aptitudes, fuerzas y medios en dirección a un objetivo. En un sentido aún más específico, la estrategia enseña cómo utilizar de la forma más eficaz estas aptitudes, fuerzas y medios (Gutiérrez y Molines, 2008).

2.4 Niveles de Estrategia

Al hablar de la estrategia resulta de utilidad la distinción de tres niveles de la misma (ver figura N° 1): el nivel corporativo, el de la línea de negocio o unidad de negocios, y el de funcionalidad (<http://www.monografias.com>).

- Estrategia de nivel corporativo:

La estrategia a nivel corporativo la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las preguntas que se deben responder a este nivel son las siguientes: ¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía? ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se pueda alcanzar las metas?. Drucker (<http://www.monografias.com>), afirma que al desarrollar las metas de este nivel, las compañías deben decidir dónde desean ubicarse en lo que respecta a diferentes categorías como son la posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo administrativo, desempeño y actitudes de los trabajadores y responsabilidad pública. Sin embargo, en ambientes turbulentos, una empresa solo debe buscar a toda costa la estabilidad recurriendo solo a las fuerzas con que cuenta con el fin de sobrevivir. La organización tendría entonces que replegarse o efectuar una retirada estratégica de planes de crecimiento que resulten ambiciosos en exceso.

- Estrategia de unidad de negocio:

Esta estrategia se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio en particular. Trata preguntas como: ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado? ¿Qué productos y servicios debería ofrecer? ¿A qué clientes intentas servir? ¿De qué manera deberán ser administradas las diversas funciones a fin de satisfacer las metas del mercado? ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio? La estrategia de las unidades de negocio intenta determinar el enfoque

que debe aplicarse a su mercado y cómo debe conducirse un negocio, teniendo presentes los recursos y las condiciones del mercado. Muchas corporaciones tienen variados intereses de diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración les resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocio (UEN). Esta agrupa todas las actividades del negocio dentro de una corporación que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios. El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla sus propias estrategias a nivel de unidades comerciales (<http://www.monografias.com>).

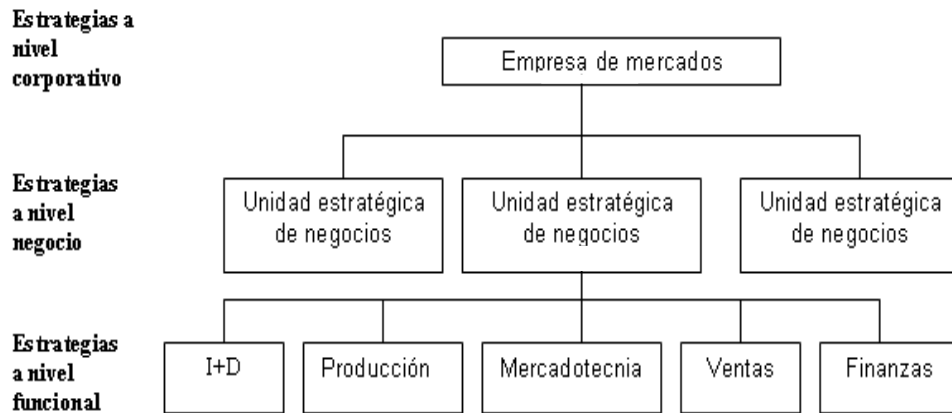
- Estrategia a nivel funcional:

Esta estrategia crea el marco de referencia para la administración de funciones, de modo que ellas sustenten la estrategia a nivel de unidad comercial. Por ejemplo, si la estrategia a nivel de negocios exige el desarrollo de un nuevo servicio, el departamento de finanzas debería elaborar planes y un estudio sobre la manera en que se debe llevar a cabo esa inversión en cuestiones de recursos monetarios. En una organización funcional, distintas funciones de negocios, como mercadotecnia y finanzas, se agrupan en departamentos diferentes, cada uno de los cuales habrá de desarrollar una estrategia que a su vez ayudará en la realización de las estrategias de niveles más altos. Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales, además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos: (1) la comunicación de objetivos de corto plazo, (2) la descripción de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de corto plazo, y (3) la creación de un ambiente que favorezca su logro. Es de gran importancia que los administradores de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente qué es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

2.5 Enfoques Estratégicos en la Gerencia de las Organizaciones

Las organizaciones son aquellas que se entienden como “un sistema de actividades adecuadamente coordinadas formado por dos o más personas, por lo que la cooperación entre ella es esencial para la existencia de la misma” (<http://es.wikipedia.org>). Éstas se esfuerzan constantemente para el cumplimiento de sus objetivos con mayor eficacia y provocar así la obtención de buenos resultados.

Figura N° 1: Tres niveles de la estrategia



Fuente: <http://www.monografias.com>

También, se entiende por organización aquel grupo de personas que trabajan bajo una estructura de autoridad, relacionándose y realizando actividades coordinadas para lograr un objetivo, en el cual todos, directa e indirectamente, han convenido y que sostienen relaciones con el entorno.

Las organizaciones siempre se han tenido que valer de un personal con capacidades y habilidades que le permitan tener buenos resultados en sus actividades. También, han necesitado de formulaciones de estrategias efectivas, pero con una adecuada ejecución. Pues, las estadísticas demuestran que una buena estrategia no es

suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla.

Desde principios de los ochenta, una investigación de consultores de Gestión reportaron que menos del diez por ciento de las estrategias formuladas con eficacia, fueron exitosamente implementadas (<http://209.85.215.104>). El verdadero problema no es que se formulan malas estrategias, sino la mala ejecución de las mismas.

En relación a la gerencia, ésta siempre se ha denominado como el cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, “representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos” (<http://www.monografias.com>).

Por su parte, Henry Sisk y Mario Sverdlik (2008), expresan que el término gerencia es difícil de definir, pues para una persona significa una cosa y para otro algo diferente. Algunos suelen identificar a la gerencia como funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los empleados la gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

La gerencia, sin duda alguna, representa aquella unidad de la organización que se encarga de pensar y analizar las distintas informaciones necesarias para el mejor funcionamiento de la misma, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos trazados; para el logro de los mismos es necesario utilizar ciertos enfoques que les permitan a las organizaciones su mejor desempeño. En tal sentido, existen distintos tipos de enfoque estratégicos, entre los cuales se encuentran: La planeación estratégica, gerencia estratégica, Balanced Scorecard y Total Performance Scorecard (TPS), que se desarrollarán a continuación.

2.5.1 Planeación Estratégica

Cuando Aníbal (182-247 A.C), general y político Cartaginés, planeaba conquistar Roma, se inició la conquista con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica en cualquier empresa hoy en día. Pero Igor Ansoff identifica la aparición de este enfoque para la década de 1960 y otros autores dicen que es para 1970 cuando formalmente emerge este enfoque como sistema gerencial (<http://www.monografias.com>).

Según Malavé (2001:54):

La planificación en las empresas tiene ya una larga historia no exenta de los efectos de la moda. El lenguaje de la planificación estratégica se enriquece cada año con nuevas palabras, pero éstas encierran básicamente lo mismo que expresaron sus precursores.

De igual forma, Serna (1997:17), define la planeación estratégica como:

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 organización, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la industria hacia el futuro

Asimismo, Serna (1997:29), dice que la planeación estratégica es un “proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.

Por su parte, David (2003:3) define la planificación estratégica “como un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro”.

En líneas generales, la planeación estratégica trata de que las decisiones sean tomadas en el presente más no en el futuro, pues la planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

2.5.2 Gerencia Estratégica

Se entiende por gerencia estratégica “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (<http://www.monografias.com>). La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización (ventajas competitivas), la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa (ventajas comparativas), el establecimiento de la misión y visión de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. Al llevar a cabo todo lo mencionado anteriormente, se logrará que la organización sea competente en el mercado, permitiéndole obtener buenos resultados y cumplir con las expectativas que se tienen en la misma. La ejecución de las estrategias incluye la acción o puesta en práctica de lo que se viene formulando y finalmente la evaluación consiste en determinar en que grado se ha cumplido lo que se ha planeado.

También, se suele definir a la gerencia estratégica como el proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro (<http://www.monografias.com>). En este sentido, David (Malavé, 2001), señala que el proceso de gerencia estratégica se compone de las siguientes fases:

- Formulación de Estrategias Mediante un diagnóstico interno y externo

En esta fase se trata de enfrentar el conjunto de amenazas y oportunidades del medio ambiente con el conjunto de fortalezas y debilidades de la organización, y establecer entre ambos conjuntos la unión lógica para formular las metas estratégicas potenciales. El proceso de formulación de estrategias, tiene a su vez algunos elementos que se deben considerar a la hora de crear un plan estratégico, como los son: visión, misión, medio ambiente, amenazas, oportunidades, diagnóstico interno de la organización, fortalezas, debilidades y la matriz DOFA David (Malavé, 2001).

- Visión, este elemento está estrechamente relacionado con la idea de análisis de escenarios. Y se habla de escenarios como aquel lugar dentro del cual la organización podría actuar.

- Misión, para Albrescht (Malavé, 2001:68):

La misión es un enunciado simple y preciso del modo cómo la empresa debe hacer negocios. Define sus clientes, la premisa de valor que les ofrece, y cualquier medio especial que se utilizará en la creación de un valor para que el cliente lo obtenga y conserve su interés.

- Análisis de medio ambiente, las relaciones entre la organización y su entorno son complejos, ya que predomina una alta tendencia con respecto al cambio y existen dificultades para establecer sus límites, dentro de una simultaneidad de influencias y un gran dinamismo del medio ambiente. Estas complejas interacciones se agrupan en factores más amplios que influyen en las organizaciones y deben ser tomadas en cuenta por su importancia significativa.

- Las Oportunidades, se refieren a "las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían en forma significativa beneficiar a una organización en el futuro" David

(Malavé, 2001:73). Las oportunidades surgen de factores positivos del medio ambiente, lo que permite ayudar a la unidad de planeación en el logro de los objetivos y de las estrategias, si se aprovecha adecuadamente.

- Las Amenazas, se refiere a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que son potencialmente perjudiciales para la posición competitiva presente o futura de una organización. Las amenazas se originan por factores negativos del entorno e impiden u obstaculizan el logro de los objetivos y estrategias.
- Diagnóstico interno, consiste en evaluar la situación presente. Cada organización determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia existente. Éste analiza y evalúa las interrelaciones entre las áreas funcionales de una organización (gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, ventas). Las debilidades y fortalezas internas combinadas por los factores externos clave y con una clara formulación de la misión dan las bases para la fijación de estrategias y objetivos empresariales.
- Análisis DOFA, la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se hace con el propósito de analizar los cursos de acción que se pueden realizar en el futuro de la compañía; por lo tanto, lo recomendable es formular las fortalezas, para explotar plenamente las oportunidades. De igual forma, el reconocimiento de las debilidades y de las restricciones determinará que se evite la toma de decisiones en las cuales el aporte de dichos puntos sea esencial para una acción eficaz.

- Ejecución de Estrategias.

Según David (Malavé, 2001), la segunda etapa en el proceso de planificación estratégica es la ejecución de las mismas. Consiste en la movilización tanto de empleados como de gerentes para llevar a cabo las estrategias ya formuladas por medio de tres actividades esenciales: fijación de metas, fijación de políticas y asignación de recursos. Con frecuencia se considera que la ejecución de estrategias es el paso más difícil en el proceso de la gerencia estratégica, debido al hecho de que requiere de disciplina, consagración y sacrificio.

La ejecución de estrategias causa impacto directamente en la vida de los gerentes de mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, planta, división, ventas, producto, proyecto de personal, y de todos los demás empleados. Por tanto, es posible que no aprecien, comprendan o acepten la investigación de análisis de toma de decisiones que formaron el proceso, y que produzca alguna resistencia por parte de ellos. En casos extremos algunos gerentes o empleados recurrirán al sabotaje, tratando de hacer que la empresa regrese a su estado anterior. (Malavé, 2001:86)

- Evaluación de Estrategias.

Las decisiones presentes en el proceso de planificación estratégica tienen repercusiones significativas y duraderas. En caso de ser equivocadas pueden conllevar a problemas difíciles y aún imposible de resolver. La mayoría de los gerentes de alto nivel están de acuerdo con que la evaluación del proceso de planificación estratégica es decisiva en la salud de una organización. Lo importante es alertar a la gerencia de los problemas antes de que la situación llegue a ser desesperada.

Según David (Malavé, 2001: 88).

El proceso de evaluación comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de una empresa, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes. Las acciones correctivas pueden incluir el replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización.

En líneas generales, la gerencia estratégica busca determinar las distintas oportunidades que se le presenten a la organización para actuar y, de esta manera, obtener buenos resultados; asimismo, identificar las posibles amenazas que puedan existir para prevenir un fracaso. Además, busca corregir aquellas debilidades que surjan en el transcurso de sus operaciones y mantener o fortalecer sus logros existentes.

2.5.3 Balanced Scorecard (BSC)

El concepto de Balanced Scorecard (BSC), fue presentado en fecha de enero/febrero de 1992 en la revista Harvard Business Review, con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton (<http://es.wikipedia.org>), plantean que el BSC es un sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.. La traducción de Balanced Scorecard en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral". Muchos prefieren mantener el nombre en inglés (<http://209.85.215.104/>).

Según la Escuela Harvard Business (1996), el BSC:

Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un elemento que sirve de aprendizaje ya que, permite probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Además, provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en clientes, empleados y desarrollo de nuevos productos. “Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio”(http://es.wikipedia.org/wiki/BSC).

Específicamente, Norton y Kaplan sugieren cuatro perspectivas que se deben tomar en cuenta en el Balanced Scorecard y se pueden observar en la figura N° 2 (http://www.degerencia.com).

- Perspectiva financiera:

La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. Aquí habría que preguntarse cómo ven los accionistas la empresa y que significado tiene para ellos. Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.

En esta perspectiva el objetivo estratégico adoptado por la empresa se traduce en una mejora de los indicadores económico-financieros. Los factores clave están

relacionados con la rentabilidad (financiera, económica y del producto o servicio), crecimiento de las ventas, reducciones de costes, márgenes, rotaciones y generación de beneficios.

Figura N° 2. Perspectivas del Balance Scorecard (BSC)



Fuente: <http://www.degerencia.com>

- Perspectiva del cliente:

Aquí surge la pregunta sobre cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer ésta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

Esta perspectiva traduce la estrategia de la empresa en objetivos específicos sobre los clientes, determinando aquéllos por los que competirá la organización y a los que tratará de proporcionar un servicio que satisfaga sus necesidades. Esto originará un aumento de la cuota de mercado, contribuyendo de esta forma a una

mejora de los indicadores financieros. Entre los factores clave destacan la satisfacción, retención e incremento de clientes, cuota de mercado, rentabilidad del cliente, etc.

- Perspectiva interna o de procesos de negocio:

En esta perspectiva habría que preguntarse cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos; en qué procesos de negocio se debe sobresalir, a fin de satisfacer a los accionistas y clientes de la organización.

En esta perspectiva, la estrategia de la empresa se refleja en una mejora de los procesos internos existentes, así como en una búsqueda de procesos totalmente nuevos, que den como resultado una satisfacción del cliente y en consecuencia un mayor valor de los indicadores financieros. Dentro de esta perspectiva, los factores clave a señalar son: calidad, tiempo de respuesta, coste, rendimiento del producto, introducción de nuevos productos, etc.

- Perspectiva de innovación y mejora:

Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

Esta perspectiva intenta alinear los objetivos organizacionales con los de los trabajadores, ya que la formación y el crecimiento de una organización proceden de las personas, así como de los sistemas y los procedimientos seguidos en la misma. Los objetivos a establecer en esta perspectiva serán la base para conseguir unos resultados positivos en las anteriores perspectivas. Como factores clave se pueden citar: satisfacción, retención, formación y habilidades de los empleados, productividad y rotación de los mismos, disponibilidad de los sistemas de información, potenciación de las tecnologías de la información, coordinación de los procedimientos y rutinas de la organización, etc.

2.5.4 Total Performance Scorecard (TPS)

Como puede notarse este enfoque es el más reciente y tiene como punto de partida la identidad personal; es decir, que es un planteamiento que se lleva a cabo en la organización, de adentro hacia afuera. La utilización de esta herramienta va a permitirle a la organización activar los motores necesarios para su desarrollo y competencia, permitiendo mejorar, desarrollar y aprender de sus errores y virtudes y lograr, de esta manera, un mejor desempeño organizacional, así como del personal que en ella labora. Ahora bien, por ser el TPS el enfoque que se utilizó para la definición de estrategias para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el mismo será desarrollado con mayor amplitud en el punto siguiente.

CAPÍTULO III

TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)

El Total Performance Scorecard (TPS), es el enfoque estratégico más recientes utilizado por las organizaciones. A diferencia de los otros enfoques, éste toma en cuenta y considera la parte personal de cada trabajador como el elemento más indispensable de la organización, siendo esto una ventaja competitiva efectiva tanto para la organización como para su personal.

En este punto se estará desarrollando ampliamente los elementos más importantes considerados por Rampersad (2004), relacionados con el TPS, tales como: concepto, elementos, principios y el ciclo del total performance scorecard. Además se señalará cómo elaborar o formular el cuadro de mando integral personal y corporativo.

3.1 Concepto de Total Performance Scorecard (TPS)

El Total Performance Scorecard (TPS), se puede considerar como una de las herramientas más fructuosa que puede emplear una organización, debido a que concientiza a los altos directivos a que formulen la visión y misión organizacional tomando en cuenta la ambición personal de cada empleado. Esto es una ventaja a favor de la organización, ya que, permite crear mecanismos de incentivos para que el personal esté más motivado en la labor que desempeña dentro de la misma, permitiéndole ser más creativo y, de esta manera, lograr eficientemente los objetivos trazados.

Según Rampersad (2004), el TPS puede definirse como un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios, basado en el crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas. De allí parte la

importancia significativa de esta herramienta, pues, al tomar en cuenta al trabajador para su mejoramiento y desarrollo le da una nueva vida a éste dentro de la organización y, de esta manera, crear mecanismos de incentivos para su buen desempeño dentro de la misma.

El Total Performance Scorecard (TPS), también puede ser definido como un proceso continuo, el cual engloba las mejoras, el desarrollo y el aprendizaje. Rampersad (2004), señala que en el total Performance Scorecard la mejora, el desarrollo y el aprendizaje son tratados como procesos éticos y cíclicos, donde el desarrollo de las competencias personales y corporativas, así como su involucración más interna, se refuerzan entre si. Es decir, que si se tratan como un ciclo, permanecerán actualizados, permitiendo adaptarse a cualquier cambio que pueda presentarse en la organización.

3.2 Elementos del Total Performance Scorecard

El Total Performance Scorecard comprende cinco elementos, los cuales se conocen como: Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb; todo esto engloba la visión y misión del personal con la visión y misión del corporativo (Rampersad, 2004).

3.2.1 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)

El Cuadro de Mando Integral Corporativo a juicio de Kaplan y Norton (1996:2000), es aquel que “abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, factores crítico de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora”. Este concepto “...incluye la mejora continua y el control de los negocios y

el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa” (Rampersad, 2004: 10).

Dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo se encuentran una serie de elementos en el cual Rampersad (2004) nos los da a conocer de la siguiente manera:

- Misión corporativa: aquella que contiene la identidad de la empresa la y además indica su razón de existir.
- Visión corporativa: indica qué quiere conseguir la empresa, qué es esencial para alcanzar el éxito y qué factores críticos de éxito la hacen única.
- Factores críticos de éxito corporativo: aquellos factores en los que la empresa quiere ser diferente a las demás, hacerse única en el mercado.
- Valores esenciales: determinan cómo debe actuar cada uno, para llevar a cabo la misión.
- Objetivos corporativos: describen los resultados que se esperan alcanzaren un tiempo de corto plazo para poder llevar a cabo la visión a largo plazo.
- Medidas de actuación corporativas: indicadores relacionados con los factores críticos de éxito y con el objetivo estratégico, que se utiliza para juzgar el funcionamiento de un proceso específico.
- Metas corporativas: se refiere al valor al que aspira la empresa y cuya realización se puede controlar a través de la medida de actuación.
- Acciones de mejoras corporativas: estrategias que se llevan a cabo para poner en marcha, la visión, la misión y los objetivos corporativos.

Cabe señalar, que dentro de CMIC se pueden encontrar o identificar diferentes áreas esenciales, las cuales son típicas de la empresa para la obtención de buenos resultados. Entre éstas se pueden mencionar:

- Financiera: se refiere a cómo ven los accionistas la empresa y qué significa para ellos.
- Clientes: se refiere a la satisfacción del cliente, es decir, cómo ven ellos la empresa y qué significado tiene para ellos.
- Procesos internos: esta fase se refiere a cómo se pueden controlar los procesos de negocio para ofrecer valor a los clientes.
- Conocimiento y aprendizaje: no es más que las habilidades y disposición de los empleados y la capacidad de aprendizaje corporativa.

3.2.2 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

Es aquel que abarca la visión y misión personal, los papeles clave de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. Incluye la mejora continua de las habilidades y el comportamiento de cada uno, basándose en el bienestar personal y el éxito social. Esta herramienta está relacionada con la competencia individual; es por ello, que opera como una mejora personal. Los elementos que se consideran en este cuadro de mando son:

- Misión personal: se basa en la búsqueda de la propia identidad de la persona, es decir del autoconocimiento.
- Visión personal: se refiere a las características personales que le gustaría tener y cuáles son sus condiciones de trabajo y vida ideales.
- Papeles clave: se refiere a cómo quiere la persona llevar a cabo todos los aspectos de su vida y de ese modo poner en práctica su visión y misión personal.
- Objetivos personales: describen un resultado que se pretende alcanzar para poder llevar a cabo la visión personal.

- Medidas de actuación personal, aquello que ayuda a valorar el funcionamiento en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos.
- Metas personales, es un valor que se persigue alcanzar y que se evalúa a través de la medida de actuación personal.
- Acciones de mejora personal, aquellas que se utilizan para mejorar la competencia y comportamiento.

Las mismas cuatro perspectiva que se utilizan en el CMIC, (financiera, cliente, procesos internos y conocimiento y aprendizaje), se utilizan en el CMIP, pero con significados diferentes. La aplicación de éstas permitirá que las personas logren aumentar el autoconocimiento y, por ende, la mejora continua. Estas perspectivas son:

- Financiera, se refiere a la estabilidad financiera, es decir, hasta dónde es la persona capaz de cubrir sus necesidades financieras.
- Clientes, se enfoca en la perspectiva externa. Esto es relaciones con la esposa, hijos, amigos, empresa, compañeros de trabajos y otros.
- Procesos internos, se enfoca en la perspectiva interna. Esto es la salud física y el estado de ánimo.
- Conocimiento y aprendizaje, se refiere a las habilidades y capacidades que tienen las personas para aprender.

En líneas generales, el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) permite el desarrollo personal de cada individuo, trayendo consigo un mejor desempeño laboral de él, dentro de la organización.

3.2.3 La Gestión de Calidad

Según Rampersad (2004:12), la gestión de calidad

Es una forma de actuación disciplinaria dentro de toda empresa en la cual la mejora continua es la idea principal, donde se alcanzan de un modo rutinario, sistemático y consistente la identificación de problemas, la determinación del origen de las mismas, la puesta en marcha de actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones

Este elemento pone todo su empeño en la movilización de toda la empresa para satisfacer a los clientes continuamente, y permitir, de manera rutinaria, la mejora continua de la organización, así como del personal que en ella labora. Para lograr esto, la gestión de calidad, se basa en el eficaz Ciclo de Deming, el cual se compone de una fase conocida como el ciclo PEVO: Plan, Ejecución, Verificación y Optimización. Este ciclo de mejora y aprendizaje también es conocido como Aprendizaje PEVO y se usa para la mejora tanto del personal como de los procesos de la organización.

- Plan, el cual consiste el desarrollo de un plan de mejora; implica la definición de objetivos y el establecimiento de los planes y procedimientos para alcanzarlos, es decir, qué hacer y cómo hacer.
- Ejecución, que se refiere a la puesta en marcha del plan de mejora a escala limitada.
- Verificación, que tiene como fin evaluar los resultados del plan de mejora.
- Optimización, consiste en comparar el objetivo y metas planteadas con datos reales, con el propósito de conocer si se está avanzando por el camino correcto, o bien hay que aplicar medidas correctivas e iniciar el ciclo de nueva cuenta, lo

que con seguridad llevará al diagnóstico de la situación original, cuya finalidad es la confirmación de los cambios e implantación.

Cuando el ciclo PEVO se pone en funcionamiento, la variabilidad del proceso disminuye y los resultados mejoran continuamente. Cuando se ha trabajado el ciclo PEVO de manera continua, disminuye la variabilidad en el proceso, y de esta manera los resultados se mejoran de forma continua.

3.2.3.1 Principios de Gestión de la Calidad

Las actividades que realiza un individuo deben estar guiadas por principios que les permitan ir de la mano hacia el mejor desempeño de sus labores y, por ende, una mejor funcionalidad de la organización. Entre estos principios se encuentran:

- Enfoque al cliente: una organización no sobrevive sin clientes (alumnos, empresas, sociedad). Cuanto mejor se identifiquen las necesidades de los clientes, se trabaje por ellas, se cubran y excedan sus expectativas, mayor probabilidad de éxito se tendrá.
- Liderazgo: líder es todo aquél que es capaz de unir a los miembros de la organización y crear y mantener el ambiente necesario para que todo el personal se involucre en la consecución de los objetivos de la organización.
- Participación del personal: las organizaciones están formadas por personas que conocen su trabajo y también pueden aportar opiniones sobre cómo mejorarlo abordando proyectos en común con otros departamentos. Existe en todas las empresas un potencial humano que en algunos casos está desaprovechado. Propiciar la participación de las personas será, por tanto, una ventaja competitiva importante en un mercado de extrema competencia.
- Enfoque basado en procesos: una organización será lo que sean sus procesos. Cuanto mejor definidos y controlados estén los mismos, más eficaz será el

funcionamiento de la organización. El enfoque basado en procesos evita la departamentalización de la organización, que no aporta valor añadido, y reorganiza la misma orientándola hacia la satisfacción del cliente.

- Enfoque de sistema para la gestión: una vez definidos los procesos de la organización, se deben gestionar eficiente y sistemáticamente, aplicando objetivos, midiendo y recogiendo datos, y buscando la mejora continua de los procesos y de los productos resultantes.
- Mejora continua: hacer las cosas bien es importante pero todavía es más importante hacerlas cada vez mejor, con la mejora de los procesos, de las formas de trabajar, de la organización de tareas y de los productos finales orientadas hacia satisfacer las necesidades de los clientes.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficientes deberán ser tomadas a partir del análisis de los datos que proporcione el mercado, los clientes y la propia organización. La gestión sin una adecuada base de datos puede llevar a tomar decisiones poco objetivas, al despilfarro de los recursos y a la desatención de las necesidades de los clientes y de la propia organización.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: los proveedores (proveedores en general, familias, sociedad, administración, las empresas, etc.) forman parte del nivel de calidad final de los productos de la organización. La relación mutuamente beneficiosa entre uno y otro supone incorporar las necesidades de los clientes en los requisitos que se piden a los proveedores. Si además se logra que los proveedores entiendan perfectamente lo que se necesita de ellos, e incluso en algunos casos se les ayuda a conseguirlo, el resultado será beneficioso tanto para la organización como para ellos, quedando potenciada la orientación al cliente y su satisfacción personal.

Rampersad (2004), sugiere que las organizaciones implementen un sistema de comprobación rápida de orientación al cliente (CROC), el cual consiste en un cuadro conformado por 70 preguntas, orientadas al cliente de la empresa, y en este caso están orientadas a los usuarios. Estas preguntas se dividen en cinco renglones o categorías: 1) general, 2) estilo de gestión, 3) visión estratégica, 4) procesos internos y 5) recursos humanos. Las preguntas presentadas en este cuadro se han de responder con una puntuación del uno (1) al tres (3), donde 1 = no, 2 = algo, y 3 = sí. Igualmente Rampersad (2004), señala que se deben sumar estas puntuaciones verticalmente, y cuanto más cercano esté de 200 mayor será la orientación al cliente, sin embargo, si la puntuación está cerca de 70, es porque la orientación al cliente está muy baja. Con este planteamiento expresa la necesidad que tiene la empresa en satisfacer siempre al cliente, pues ellos requieren de productos y servicios de calidad.

3.2.4 La Gestión por Competencia:

Las organizaciones que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva, pues el éxito de una empresa se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor esté integrado el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus trabajadores, más fuerte será la organización. El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias está creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa; su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que resalta es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. Para que la implantación de la Gestión por Competencias 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 (<http://www.monografias.com>).

Las competencias son las características subyacentes de cada persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. De este modo se puede hablar de dos tipos de competencias, dichas por Drucker P. (<http://www.monografias.com>):

- Las competencias diferenciadoras, distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media.
- Las competencias esenciales, son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar de manera exhaustiva el perfil físico, psicológico y emocional, más bien trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la organización. Así pues, habrá que definir las competencias clave para la organización. Éstas tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y por ende, en el funcionamiento de la organización. Por lo tanto es fundamental que se produzca un ajuste óptimo entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto de trabajo.

Asimismo, Drucker P. (<http://www.monografias.com>), establece que de acuerdo con el grado de especificación, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la correcta realización de las actividades.
- Habilidades y actitudes, capacidades, cualidades específicas precisas que garanticen el éxito en el puesto. Lo que se pretende mediante este enfoque de competencias es lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo mas eficazmente posible. La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de una manera efectiva. Para que todo esto se pueda llevar a cabo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.

Para Rampersad (2004), la gestión por competencia es aquel que abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa. La meta de la gestión por competencia se basa en llevar a cabo actuaciones sobresaliente de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado. Hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, así como en un uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas corporativas.

Además, incluye el desarrollo de habilidades con el trabajo, es decir, un conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, habilidades, actitudes y normas así como valores, visiones y principios (conocimiento) que están basados en la realización profesional del trabajo, en otras palabras, hay que desarrollar el conocimiento del personal de la empresa y de esta manera mejorar las habilidades del personal en su trabajo (Rampersad, 2004).

Según Rampersad (2004), se hace necesario evaluar la gestión por competencia a través de un esquema de 50 afirmaciones, las cuales se dividen en cinco (5) categorías tales como: general, estilo de liderazgo, visión estratégica y recursos humanos, para determinar la comprobación rápida de la Gestión por Competencia, de Conocimiento y la situación de Aprendizaje de la institución. Este modelo sugiere que para medir dicha gestión se use una 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, de manera de sumar de forma vertical, y cuanto más cercano a 200 sea la puntuación, mayor intensidad de conocimiento tendrá la institución.

3.2.5 El Ciclo de Aprendizaje de Kolb

Según Samoilovich (Amunday y Molinett, 2008):

El aprendizaje es desde su nacimiento una actividad grupal, colectiva, social, pues está mediatizada por el intercambio con otros seres humanos. Es el proceso mediante el cual el hombre asimila, en interacción con sus propias características, acciones y experiencias, la cultura acumulada por otros, tanto en lo que se refiere a conocimiento como a habilidades, emociones, sentimientos, valores.

Este último elemento del TPS, a criterio de Rampersad (2004:13), es aquel elemento que “se observa en los cuatros conceptos mencionados anteriormente y, junto con el proceso de aprendizaje consciente, o aprendizaje por educación, tiene como resultado cambios en los comportamientos, tanto individuales como colectivos”. Éste es un proceso de aprendizaje el cual abarca sacar provecho de la experiencia de cada trabajador. Cabe señalar, que el aprendizaje consciente, aprendizaje por educación, además del aprendizaje individual, el ciclo PEVO y el aprendizaje colectivo, son utilizados para generar las condiciones necesarias para llevar a cabo un cambio corporativo necesario.

Este elemento se descompone en cuatro fases:

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

La aplicación de estos elementos en la organización, ayudarán al cumplimiento de sus metas u objetivos de una mejor manera, inclusive permitirán el mejoramiento y aprendizaje de las personas y el desarrollo de la misma.

3.3 Principios del Total Performance Scorecard (TPS)

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

- Basarse en la satisfacción del cliente
 - La orientación al cliente es parte esencial del Cuadro de Mando Personal y Corporativo.
 - Comportamiento orientado al cliente es una de las competencias por las que se juzga al empleado.
 - Los empleados y los clientes son socios mutuos.
 - Se está familiarizado y se comprenden a los clientes.
 - Las necesidades de los clientes forman parte de la actividad diaria.
 - Se hace más por los clientes de los que ellos esperan.

- La prioridad número uno es la satisfacción de los clientes.
- Se recogen y se mejoran sistemáticamente las necesidades de los clientes.
- El objetivo es adelantarse a las quejas más que responderlas.
- Objetivos personales y corporativos consecuentes
 - Los directivos y los empleados han formulado su propio Cuadro de Mando Integrar Personal y lo emplean como un instrumento de orientación en la mejora personal, el desarrollo y el aprendizaje.
 - Se desarrolla una ambición corporativa, compartida e investigativa, que se extiende a todos los ámbitos de la empresa.
 - Se formulan y comunican a todos los socios los factores críticos de éxito, los objetivos y las medidas de actuación.
 - El comportamiento de la dirección hacia el Cuadro de Mando es consecuente.
 - Se proporciona asesoramiento para la mejora de la actuación.
 - La alta dirección está comprometida con el cambio y la mejora.
 - Los directivos actúan como coaches, están orientados a la acción y animan una predisposición fundamental hacia el aprendizaje.
- Pasión y disfrute
 - El ambiente corporativo está caracterizado por la pasión, el disfrute, la motivación, el compromiso, la inspiración y el entusiasmo.
 - Se han liberado del miedo y la desconfianza.
 - La implantación voluntaria y activa de cada uno es prioritaria.
 - Se enfatiza la inversión en las personas, es decir, la formación.

- Se faculta a los empleados.
- Se estimula el espíritu emprendedor y de liderazgo en todas las unidades de negocio.
- Las personas están abiertas al cambio, la mejora y la renovación.
- Se pueden cometer errores, ya que se aprenden de ellos continuamente.
- Se da una respuesta de acuerdo a las acciones de mejora conseguidas por los empleados.
- Comportamiento ético y basado en hechos
 - El comportamiento ético y a la ambición corporativa compartida.
 - La empresa se preocupa por los comportamientos éticos y por las responsabilidades sociales de la misma.
 - El comportamiento de las personas se basa en normas morales elevadas.
 - Las medidas de actuación están ligadas a las metas.
 - El trabajo se realiza basándose en hechos y en indicadores de actuación.
 - Las causas y consecuencias de los problemas se analizan basándonos en el principio de que “la medida es el conocimiento”.
 - La información se reúne con un propósito y se interpreta correctamente.
 - Se mejoran las medidas que se tomen en todos los ámbitos de la empresa.
 - Las medidas se basan en cifras y en metas.
 - La evaluación de los asociados individuales se basa en competencias individuales y resultados que, a su vez, están relacionados con las medidas de actuación y las metas.
 - La cultura corporativa se basa en la simplicidad, autoconfianza, el trabajo en equipo y la implicación personal.

- Orientación a procesos
 - Los procesos seguirán basándose en medidas de actuación.
 - El cliente interno también está satisfecho.
 - Se mide la efectividad de los procesos de negocio.
 - Se ve a los proveedores como socios a largo plazo.
 - La variación de los procesos se reduce continuamente.
 - Los errores se consideran una oportunidad para la mejora; son una oportunidad para ser mejores.
 - La mejora, el desarrollo y el aprendizaje se entienden como un proceso gradual continuo.
 - El conocimiento se implanta e incorpora continuamente en los nuevos productos, servicios y procesos.
 - Recrean equipos de mejora en los que estén representados todos los estilos de aprendizaje.

- Hay que fijar la atención en la mejora, el desarrollo y el aprendizaje perdurable
 - La formulación 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 social.
 - La formulación de los resultados del Cuadros de Mando Integrar Corporativo en la mejora y el control de los procesos de negocio, tiene como objetivo el conseguir una ventaja competitiva para la empresa.
 - La formulación de los resultados de los perfiles de competencia y de los planes de actuación de cada empleado sigue en el desarrollo de las

competencias orientadas al puesto de trabajo y tiene como objetivo un cumplimiento efectivo del trabajo.

- Los empleados no sólo mejoran ellos mismos y su trabajo, sino que ayudan a que mejoren los demás y, por ende, la empresa.
- Se insiste en la mejora continua basados en el ciclo Deming o PEVO.
- Se insiste en el continuo desarrollo del potencial humano basándose el ciclo de desarrollo y en el feedback 360°.
- Se insiste en el aprendizaje continuo basado en el autoconocimiento.
- Se insiste en la prevención antes que en la corrección.
- Las mejoras se basan en un planteamiento multifuncional y están continuamente documentadas.
- Se crea tal ambiente de trabajo, que la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje se convierten en algo diario y son una forma de vida.

3.4 Ciclo del Total Performance Scorecard (TPS)

Rampersad (2004), ha considerado que la interacción de la mejora, desarrollo y aprendizaje es lo más importante y juntos componen un campo de fuerza al que él llamó el Ciclo del TPS. Se llama ciclo TPS, porque consiste en una serie de fases que interactúan entre sí, y que al llevarse a cabo la última fase comienza nuevamente el proceso con el primer paso del ciclo.

Asimismo, Rampersad (2004), establece que este modelo cíclico será más útil a la hora de implantar, con éxito, los cuadros de mandos integrales personales y corporativos. Se da a través de cinco fases que se cumplen dentro del CMIC y del CMIP; todo esto expresa la mejora, el desarrollo y el aprendizaje personal del

individuo dentro del corporativo, el cual es el fin principal del TPS; estas fases son: formulación, comunicación y alineación, mejora, desarrollo, revisión y aprendizaje.

- **Formulación:**

Esta fase arranca con la formulación del CMIP, el cual abarca la visión y misión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. Luego, se hace la formulación del CMIC, que abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora.

En líneas generales, la formulación de la estrategia personal y corporativa se inicia con un seminario informal que durará un par de días, en la que el equipo del corporativo es la parte más esencial. El primer día se formula el CMIP y en el segundo día se formula el CMIC.

- **Comunicación y alineación:**

Es aquí cuando todas las partes implicadas dentro de la organización comparten la nueva estrategia empresarial; asimismo se traslada el CMIC a todos los cuadros de mando de cada equipo, el cual deberá ir de la mano con el plan de actuación individual de cada empleado.

- **Mejora:**

Esta fase hace referencia al proceso de mejora continua de cada uno y de su trabajo. Se encarga de implantar tanto las acciones de mejora corporativa como las individuales, todo esto basado en el éxito personal y el corporativo. Lo esencial aquí consiste en cómo corregir los errores y mejorar los procesos ya existentes. Estas acciones corporativas están relacionada con:

- Mejora: aquí se trata de hacer con mayor eficacia lo ya existente, de forma económica pero más rápida, organizando los procesos de negocio mediante la eliminación del papeleo y la repetición innecesaria.
- Innovación: aquí se trata de realizar lo que ya se hace de forma diferente, por ejemplo, llevar a cabo procesos de innovación, nuevos diseños de procesos, reestructuración corporativa, puesta en práctica de un cambio cultural, etc. Las siguientes fases son fácilmente identificables cuando se implantan los procesos de mejora:
 - 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.

- Desarrollo:

Hace énfasis en el desarrollo de aquello relacionado con el trabajo y en el crecimiento individual de cada empleado mediante su capacidad de conocimiento y el uso adecuado de sus habilidades. Todo esto se basa en el ciclo de desarrollo, el cual comprende las siguientes fases:

- Planificación de resultados: traza el perfil de la competencia y permite sacar conclusiones de los resultados obtenidos.

- Coaching: se refiere a que permite conseguir los resultados sobre los que se ha estado de acuerdo y proporciona asesoramiento personal y dando feedback
- Evaluación: permite comprobar si se obtienen los compromisos y de qué manera se logran.

- Revisión y aprendizaje:

Esta fase arranca con la recogida de información y permite evaluar e identificar qué se hizo bien y qué se hizo mal durante las fases previas. Esta fase está, también, relacionada con el grado de cumplimiento de los objetivos formulados.

La aplicación continua de este ciclo, así como las posibles correcciones de los errores que puedan detectarse en el transcurso de su ejecución, permitirá que la organización logre cada día el alcance de sus metas y sus objetivos.

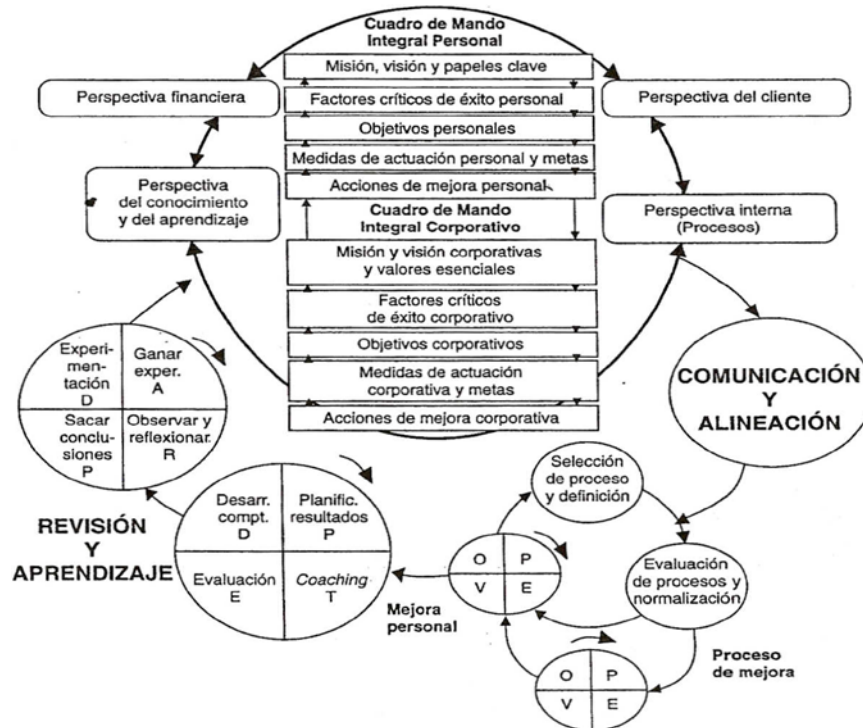
De manera general, lo que se pretende con la aplicación del TPS es tomar más en cuenta la parte humana del personal e involucrarlo dentro de los objetivos generales del lugar donde labora. En la figura N° 3 se puede notar claramente el ciclo del TPS, el cual es como una serie de grandes y pequeñas ruedas que necesitan estar relacionadas y todas giran en la dirección en la que el TPS se mueve con éxito. Esta figura expresa como el ciclo inicia y como termina.

3.5 Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo

El proceso de formulación de la estrategia difiere del ritual de la tradicional planificación anual, en la que los altos directivos desarrollan una estrategia corporativa y obligan a los empleados a aceptarla. La formulación de CMIP y CMIC comienza al más alto nivel corporativo, después de lo cual el CMIC se traslada a

cuadros de todas las unidades de negocios y equipos. Finalmente, el cuadro de equipo se une al plan de actuación personal de los empleados mismos. De este modo el proceso de aprendizaje comienza en las más altas instancias directivas y va descendiendo, nivel a nivel, por toda la empresa (Rampersad, 2004).

Figura N° 3 El ciclo TPS



Fuente: Rampersad (2004:37)

3.5.1 Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

El CMIP se compone de la misión, y visión personal, los papeles clave, los factores crítico de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejor, que se dividen entre las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y conocimiento y aprendizaje.

- Formulación de la ambición personal

Los tres primeros componentes del CMIP, es decir, la visión y la misión personal y los papeles claves, están pensados para permitir expresar la ambición personal, así como conseguir una visión más amplia de la persona misma y de los puntos fuertes y débiles de su comportamiento.

Están pensados para dar una mayor idea de su propia imagen y de la influencia que tiene su actitud sobre los demás, y sobre su inteligencia emocional; en otras palabras, permiten que las personas se conozcan más a fondo. Formular la ambición personal propia puede servir como palanca para mover sus oxidadas ideas preconcebidas, que bloquean la creatividad. Por tanto, se estará mejor equipado para crear su propio futuro y destino. Para formular la ambición personal lo primero que se tiene que hacer es transcribir la voz interior de cada persona, basada en la contemplación, con un par de preguntas de prueba que se explican mas adelante. Aunque esta voz siempre está presente en las personas, no siempre se puede oír, ya que: 1) la mayoría de las personas están demasiado centradas en el mundo exterior; y 2) el ruido que hay a su alrededor ahoga esa voz (Rampersad, 2004).

De este modo, todos en las empresas se deberían animar a formular su propio CMIP para desarrollar su autoconocimiento, ya que esto, junto con una imagen mejorada de la persona misma, los llevará después de todo a una mayor capacidad de aprendizaje. En este punto se deben estar abiertos y preguntarse quiénes somos, con qué propósito estamos aquí y hacia dónde vamos, como las tres preguntas de partida. Estas preguntas abarcan ambición personal del individuo. Cuando la visión y la misión personal se expresan, se debería formular de forma positiva y en tiempo presente, como si estuviera sucediendo en ese instante.

En la tabla N° 1 se descubren una serie de preguntas básicas que hay que responder, la formulación de su misión personal incluye su filosofía de vida y sus objetivos principales en la vida. Muestra para qué está viviendo y cuáles son sus aspiraciones más profundas. Actúa como instrumento de orientación ético que le indica su camino en la vida. Al plasmar su misión personal en palabras, tendrá también que determinar que disfruta haciendo y qué le satisface. Su declaración de visión personal describe hacia dónde quiere ir y que valores y principios le guían, además de que quiere llegar a conseguir en la vida y que característica le gustaría poseer, y qué cualidades le gustaría tener si pudiese ser lo que quiere realmente en la vida, cuál es su ideal con respecto a donde se desarrolla su profesión, su ambiente, su salud, y otras cuestiones. Los papeles clave hacen referencia al modo en el que desearía asumir esos papeles diferentes en su vida; para llevar a cabo su visión división personales, por ejemplo, tendría que preguntarse qué tipo de relación le gustaría tener con sus amigos, familia, vecinos u otras personas. Estos tres elementos, la misión y visión personal y los papeles clave, componen la constitución sobre la que se basan su vida y su comportamiento, y a través de la que revisa sus decisiones sobre lo que quiere alcanzar y realizar. Incluye sus necesidades y motivos internos, así como su autoconciencia, capacidad de imaginación y la conciencia. Mediante esta última se está en contacto con los principios que, a su vez, se hacen efectivos mediante los talentos personales (Rampersad, 2004).

Sí da respuesta a las preguntas simples, pero profundamente personales, que se han mencionado, puede ser de gran ayuda a la hora de formular la visión y misión personal, los papeles clave y los objetivos. Estas preguntas están conectadas con la voz interior y permiten describir la verdad sobre nosotros mismos y nuestra vida, es decir, nuestra identidad.

Tabla N° 1 Preguntas básicas que son la clave de la visión y misión personal

Misión personal	Visión personal
<ul style="list-style-type: none"> • Quién soy? • ¿Cuál es mi filosofía de vida? • ¿Por qué estoy aquí? • ¿Cuáles son mis objetivos principales en la vida? • ¿Para qué vivo? • ¿Cuáles son mis aspiraciones más profundas? ¿Qué hago? • ¿Qué habilidades me caracterizan? • ¿Dónde estoy ahora? • ¿Cuáles son mis creencias esenciales? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hacia dónde voy? • ¿Qué valores y principios guían mi camino? • ¿Qué quiero llegar a conseguir? • ¿Qué quiero alcanzar? • ¿Cuáles son mis intenciones a largo plazo? • ¿Cuál es mi ideal? • ¿Qué apoyo? • ¿En qué creo? • ¿Qué contribución me esfuerzo en hacer a la sociedad? • ¿Cómo quiero distinguirme en la sociedad? • ¿Cómo me veo a mí mismo (autoimagen y autoevaluación)?

Fuente: Rampersad (2004:49)

- Equilibrio de la ambición y el comportamiento personal

El primer paso en el camino de la mejora personal sostenible es prestar atención a la ambición personal de cada uno. Es necesario situar su ambición y actitud en el mismo plano para desarrollar la paz interior y el carisma, así como para mejorar su credibilidad frente a los demás. Cuando se hace esto se evitan los problemas de conciencia y se actúa de manera ética. Este proceso de equilibrio tiene que ver con la interacción de las aspiraciones personales, intenciones, propósitos, principios, normas éticas y valores, es decir, la ambición personal, por un lado y, por el otro, la manera en cómo nos interpreta los demás. Hay siempre una diferencia potencial, difícil de aceptar, entre cómo nos vemos y lo que queremos ser, y cómo nos ven los demás.

Para converse en la persona que se ha visualizado en la ambición personal, se tiene también que saber cómo nos ven los demás y que piensan de nosotros. Una vez que se sabe esto, aumenta el conocimiento de la persona y será capaz de mejorar la eficacia de sus actuaciones. De este modo, este proceso de desarrollo del autoconocimiento incluye el establecimiento de un equilibrio entre el comportamiento personal, y hace referencia al comportamiento actual, tal se puede observar en la Figura N° 4.

Señala Rampersad (2004), que la motivación más importante para las personas es ser felices, y para alcanzar esto se necesitará buena salud y una mente equilibrada. El comportamiento de la persona está más determinado, por consiguiente, por las necesidades interiores que por las circunstancias externas. Para alcanzar una mejora personal verdadera y cambiar, es necesario primero encontrar el equilibrio entre el comportamiento y las motivaciones internas. En este proceso contemplativo habría que preguntarse cómo encajan en nuestras acciones actuales, nuestros ideales, ambiciones, intenciones, necesidades y deseos más profundos y la ambición personal refleja el deseo de actuar de forma ética. También, habría que cuestionarse si hay contradicciones en la ambición personal y de qué forma influye nuestro comportamiento de nuestros puntos de vistas, y viceversa. Por último, no estará demás preguntarse si se está actuando de acuerdo a las más elevadas normas éticas.

- Definición de los factores críticos de éxito personales

Los factores críticos de éxito personales se derivan directamente de la misión y visión personales, y son una serie de hitos alcanzables en la vida. Están relacionados con la perspectiva financiera, con la que se pueden satisfacer las necesidades financieras de la persona, la perspectiva externa, es decir, la relación con la pareja, hijos, amigos, superiores, compañeros de trabajo u otras personas, la perspectiva interna, la salud física y mental, y la perspectiva del conocimiento y aprendizaje, que

Tabla N°2 Factores críticos de éxito

Perspectiva financiera	Perspectiva externa
Salud financiera	<p>Ser apreciado por mi familia, amigos, compañeros de trabajo y superiores</p> <p>Realizar un trabajo de gran calidad</p>
Perspectiva interna	Perspectiva del conocimiento y aprendizaje
<p>Trabajar con los demás en armonía, ayudándoles, inspirándoles y compartiendo el conocimiento con los temas</p> <p>Esforzarme en conseguir la salud física y mental</p>	<p>Tomar decisiones, aprender de los errores y desarrollarme y mejorar continuamente</p> <p>Aprender algo nuevo canario</p>

Fuente: Rampersad (2004:59).

Cada factor crítico de éxito personal está unido a los objetivos personales, que a la vez se relacionan con una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral CMI. Los objetivos personales describen un resultado personal deseado, que se quiere alcanzar para cumplir con la visión personal. La misión y la visión personales son metas a largo plazo y los objetivos lo son a corto. Los objetivos personales surgen la autoevaluación de los puntos fuertes débiles y se derivan de los factores críticos de éxito personales. Cuando se analizan los puntos fuertes nos preguntamos cuáles han contribuido a nuestro éxito en el momento presente, si pueden crear problemas y a qué problemas nos enfrentamos mejor.

Sin embargo, cuando se analizan los defectos a corto plazo habría que preguntarse cuáles crees que son, si alguna vez alguien se los ha recordado, si se

puede describir una situación en que se hayan convertido en obstáculo. También hay que preguntarse cuál es el cambio más importante en el que se ha tenido que enfrentar con respecto a su trabajo y profesión. Se tendría también que hacer frente e incluir en los objetivos personales las cosas en la que no destacamos, además de incluir todo aquello que tenga una influencia negativa en la vida de cada persona, te reprima o haga que tus resultados no sean adecuados.

- Definición de las medidas de actuación personal y las metas

Los objetivos personales fluyen desde la voz interior de cada persona, así como en el análisis de sus puntos fuertes y débiles. Entre estos objetivos deberían incluirse, por ejemplo, crear y mantener una familia, ser útil, disfrutar de buena salud física y mental, estabilidad económica, disfrutar de las cosas de la vida, ser apreciado por los demás, tener buenos amigos y compañeros de trabajo, tener más tiempo libre, etcétera. Todos ellos están relacionados con los objetivos básicos de ser más feliz, tener paz mental, alcanzar una meta y construir relaciones personales. Las medidas de actuación hacen que los objetivos personales se puedan medir. Una medida de actuación es un punto de medida con el que se pueden evaluar los pensamientos y obras. A cada medida de actuación se le puede unir un valor deseado que sirve para medirla; es igualmente una meta que depende de nuestro grado de ambición. Tanto las medidas de actuación como las metas necesitan obedecer a los siguientes criterios:

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

- Estar limitadas por el tiempo: el límite de tiempo que se les impongan permiten seguir su evolución a lo largo del tiempo.
- Formulación de las acciones de mejora personal

El siguiente paso en el desarrollo de los procesos de estrategia personal contiene la formulación de las acciones de mejora personal, para poder llevar a cabo su misión y competencias, habilidades, comportamientos y actividades y están orientadas al bienestar personal y éxito, incluyendo la vida privada. Aquí el cómo es esencial, hay que preguntarse cómo queremos alcanzar nuestros resultados personales y también cómo se puede mejorar el comportamiento y cómo comprobar que se aprende, tanto personalmente como en el ámbito del equipo.

Cuando se vaya a formular este proceso, se aconseja tener una sesión de tormenta de ideas con una persona de nuestra confianza, alguien que pueda hacer preguntas y dar respuestas. Si se hace esto, se tendrá una percepción mayor de las ambiciones personales. Una de las acciones de mejora más importantes tiene que ver con la reducción del grado de estrés, practicando ejercicios con regularidad, así como haciendo meditación a diario, ejercicio de relajación, haciendo positivos los sentimientos negativos a la menor oportunidad y creando un clima de disfrute en el trabajo, por el placer de reír más (Rampersad, 2004).

3.5.2 Formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)

El CMIC incluye la misión y la visión corporativa, los valores esenciales, los factores críticos de éxito, los objetivos estratégicos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora.

- Formulación de la ambición corporativa compartida

Cuando se formula la misión y visión compartida, así como los factores críticos de éxito y los valores esenciales se está dando el primer paso del proceso de desarrollo estratégico corporativo. En las tablas 3 y 4 se muestran algunas de las preguntas esenciales de este proceso. Ambos conceptos, la visión y la misión corporativa, son una herramienta de gestión importante que refleja el espíritu de la empresa. Indican para qué existe la empresa y por qué, además de cuáles son sus objetivos principales, hacia dónde se dirige, cómo pretende llegar hasta allí basándose en sus valores, es decir, en lo que la empuja y en los puntos importantes en los que todos han de centrarse. Juntos, dan lugar a la visión corporativa compartida y tienen un impacto enorme en el vínculo, entre los trabajadores, su actuación y la empresa.

Tabla N° 3. Preguntas esenciales para la formulación de la misión corporativa

Ambición corporativa compartida	Preguntas esenciales	Aspectos	Implicación para los empleados
Misión	<p>Por que existimos?</p> <p>¿Quiénes somos?</p> <p>¿Qué hacemos?</p> <p>¿Dónde estamos en este momento?</p> <p>¿Por qué y con qué motivo existe nuestra empresa?</p> <p>¿Cuál es nuestra identidad?</p> <p>¿Cuál es nuestra razón para existir? ¿Cuál es nuestra función principal? ¿Cuál es nuestro fin último?</p> <p>¿Por quién existimos?</p> <p>¿Quiénes son nuestros accionistas más importantes?</p> <p>¿Por qué llevamos a cabo nuestra labor? ¿Qué necesidad fundamental proporcionamos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fin último esencial • Función primaria • Razones para la existencia • Accionistas <p>Estos aspectos no están ligados con un límite de tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué trabajamos aquí? • ¿Nos identificamos con los procedimientos y métodos de trabajo? • ¿Por qué encontramos sentido y valor en la existencia de nuestra empresa? • ¿Qué queremos significar para los demás y lo que nos rodea? • ¿Qué valor añadido queremos aportar? <p>Lo más importante aquí es la motivación, la identificación y la unidad de criterio.</p>

Fuente: Rampersad (2004:72).

Una ambición corporativa, que se ha formulado de forma adecuada 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 empresa. Sin embargo, la ambición corporativa sólo funciona así, cuando los empleados tienen la certeza de que la dirección se ha comprometido a ello a largo plazo. Después de todo, tal ambición compartida genera creatividad y motiva y mueve a las personas, les da energía y de esa forma les guía a una mejor actuación. En este punto los siguientes principios tienen un papel destacado (Rampersad, 2004).

Tabla N° 4. Preguntas esenciales para la formulación de la visión corporativa

Ambición corporativa compartida	Preguntas esenciales	Aspectos	Implicación para los empleados
Visión	<p>¿Hacia dónde vamos juntos?</p> <p>¿Cuál es la ambición de nuestra empresa?</p> <p>¿Hacia dónde nos dirigimos?</p> <p>¿Cuáles son nuestras ambiciones a largo plazo?</p> <p>¿Qué queremos alcanzar en ese largo plazo?</p> <p>¿qué cambios nos vamos a encontrar más adelante en el mundo de los negocios?</p> <p>¿Cómo es la imagen que tenemos todos de esa situación futura y deseable y qué ruta de cambio necesitamos para alcanzarla</p> <p>¿Qué es decisivo para nuestro éxito?</p> <p>¿Qué factores nos hacen único?</p> <p>¿Qué apoyamos? ¿qué nos une? ¿qué queremos ser? ¿qué es lo más importante en nuestra actitud? Y ¿en qué creemos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollos • Ambiciones • Valores esenciales • Factores críticos de éxito • Competencias esenciales <p>La visión está ligada a un límite de tiempo, así como a un objetivo estratégico, a las medidas de actuación y a las metas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde vamos juntos? • ¿Cuál es la perspectiva corporativa a largo plazo que se necesita <p>Las cuestiones más importantes de este apartado incluyen canalizar las ambiciones personales y la creatividad, para crear un clima de cambio drástico, el autoasesoramiento, el fortalecimiento de la creencia de nuestro futuro, para de esa forma liberar energía, fortalecer la unidad de criterio y de comportamiento.</p>

Fuente: Rampersad (2004:73).

- El principio de aspiración: ¿en que nos queremos convertir?
- El principio de palanca: ¿de qué forma podemos aplicar todos nuestros recursos para generar el mayor efecto?
- Principio de convergencia: ¿qué podemos conseguir juntos?
- Principio de concentración: ¿En qué objetivos ambiciosos nos tenemos que concentrar?

Si se utilizan como un instrumento de gestión, la visión y misión corporativa proporcionan la oportunidad de crear unidad en el comportamiento de los empleados, ya que, les permiten sentirse orgullosos de su empresa, y centrarse en aquellas actividades relevantes que generan valor para los clientes y eliminan aquello que es improductivo. Si se formulan de forma eficaz una misión y visión corporativa, ambos conceptos cumplen con los siguientes criterios:

- Se pone énfasis en la generosidad
- La misión es breve, concreta y sencilla, es comprensible y clara para todos en la empresa, y de esa manera se pueden utilizar como línea de actuación en cualquier momento.
- Ambos conceptos se dirigen al grupo más grande de las partes implicadas y se formulan en términos positivos
- Son realistas y reconocibles por todo el mundo; no se discute que se puedan hacer o no.
- Ambas son específicas para la empresa, se pone mayor relieve en aquellos aspectos que la distinguen de otras empresas.

- Ambas incluyen puntos de partida éticos y componentes culturales, tales como el respeto a los individuos, las contribuciones a la sociedad, como ayudar a las personas a desarrollar sus posibilidades, etcétera.
 - La visión es ambiciosa y desafiante, motiva los empleados, les ofrece un objetivo final atractivo, les muestra el camino de las iniciativas y la creatividad, está dirigida a las personas y une sus esfuerzos con los de la empresa.
 - La visión de sentido, determina las acciones de hoy en día para poder alcanzar un futuro óptico.
 - La visión es completa y tiene en consideración, si como a la sociedad, las cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y conocimiento y aprendizaje.
 - La visión avanza, ya que sus elementos están basados en la mejora continua, el aprendizaje y el desarrollo. Se debe revisar cada diez años, para mantener su frescura.
 - La visión está sujeta a un marco de tiempo, mientras que la misión es atemporal
- Misión corporativa

La misión corporativa abarca la identidad de la empresa e indica su razón de existir: para quién existe y por qué existe, qué necesidades satisface, cual es su objetivo final y quiénes son los accionistas más importantes. Otras preguntas que podrían plantearse son: ¿Cuáles son nuestras actividades más importantes?, ¿cómo podemos definir a los clientes a los que servimos?, ¿En nombre de quién nos esforzamos?, ¿Qué valores únicos damos a nuestros clientes? Una declaración de misión eficaz con gran detalle también las actividades de la empresas y las clasifican según sean los clientes, los empleados, los servicios y los productos. La misión determinará naturaleza de empresas y es atemporal.

- Visión corporativa

La visión corporativa incluye el objetivo a largo plazo de la empresa y marca la ruta de transformación a seguir para conseguirlo; además, la visión incluye los factores críticos de éxitos, las normas y valores. Muestras dónde y cómo quiere la empresa distinguirse de las demás. Esto implica que la visión corporativa de ciertas perspectivas sobre las competencias esenciales, es decir, aquellas áreas en la que la actuación de la empresa es sobresaliente, las razones por las que los clientes utilizan su servicio y productos y los principios de los empleados, la visión ayuda a la empresa a determinar qué actividades esenciales deben mantenerse intactas y en qué futura dirección debería trabajar la empresas.

Una visión corporativa formulada de manera eficaz y bien articulada canaliza la ambición personal y la creatividad, crea el clima idóneo para el cambio drástico, fortalece la esperanza en el futuro y proporciona energía a los empleados. La visión contiene, igualmente, ciertos puntos de partida éticos, y está estrechamente relacionada con la cultura corporativa. Algunos ejemplos de lo anteriormente citado son el respeto a cada persona y a los clientes, la contribución a la sociedad, ayudar a los empleados a desarrollar su potencial, hacer de la satisfacción de los clientes su meta más importante y el trabajo en equipo.

- Valores esenciales

Como se ha visto, la visión corporativa se basa en una serie de valores compartidos utilizados para fortalecer la unidad de criterio de los empleados e influir de forma positiva en su comportamiento. Estos valores determinan cómo trabajan las personas para poner en práctica la visión y muestran el comportamiento de cada empleado. Los valores esenciales actúan como la base que da sentido y apoyo a todos en el trabajo. Tienen que ver con la manera en la que se tratan los unos a los otros y cómo ve a los clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general.

Los valores esenciales son aquellos principios inmutables que guían y dan sentido a la empresa, y que son esenciales para su continuidad; incluyen los valores internos, que determinan el lugar de cada uno en la empresa. Llegado este momento habría que preguntarse qué valores son los más importantes, qué se apoya, cómo nos tratamos entre nosotros y cómo trabajamos juntos, qué pensamos de nosotros mismos, cuáles son las características más importantes de nuestro estilo cultural y de liderazgo. De esta forma, los valores esenciales hacen referencia a la cultura corporativa, son tan importantes que los cuidados aunque no nos paguen por ello. Los valores esenciales dan sentido de unidad a las personas y funcionan como el vínculo de unión dentro de la empresa. Promueven el compromiso, la lealtad y la dedicación en todos los aspectos de la empresa, especialmente si están en equilibrio con las ambiciones personales y cada uno.

- Unión de la ambición compartida y la ética

La ética empresarial es parte esencial del TPS. Esto implica que la empresa ha de ser muy consciente de los aspectos éticos y de la responsabilidad social corporativa, para asegurarse de que sus actuaciones se realizaran dentro de los límites morales de las más altas normas éticas. La ambición personal debería, por tanto, estar inspirada por la ética. La ética se ocupa de las obligaciones humanas y de los principios en los que se basan esas obligaciones. Cada empresa tiene una serie de compromisos morales con sus accionistas, empleados, clientes, proveedores y con la comunidad general. Cada una de estas partes implicadas tienen algún tipo de influencia en empresa y, a su vez, la empresa ejerce influencia sobre ellas. Una ambición ética compartida requiere el comportamiento ético de todos dentro de la empresa, ya que, para tener éxito, tanto los directivos como los empleados deben actuar de acuerdo con los principios y valores formulados (Rampersad, 2004).

- Equilibrio de la ambición personal con la compartida

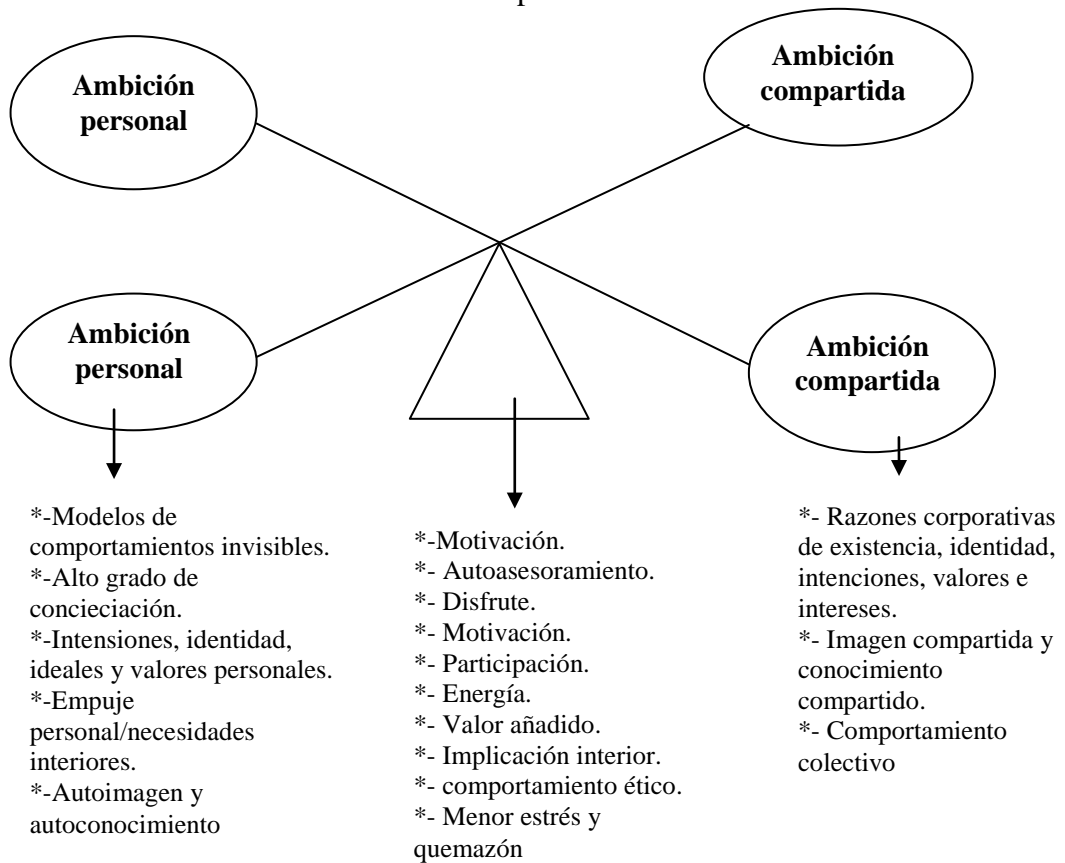
Para reducir el estrés, es esencial situar en el mismo plano la ambición personal compartida, de esa forma se estimula el disfrute, la participación activa y la motivación de los empleados. Una vez que se han formulado estas dos ambiciones, se necesita un período de reflexión, un tiempo para pensar con profundidad sobre cómo equilibrar estos dos elementos del cuadro. El proceso de equilibrado trata de conseguir un alto grado de concordancia entre los objetivos personales y los corporativos, además de un aumento mutuo de valor. Llegado a este punto habría que preguntarse en qué puntos coincide la ambición personal con la de la empresa y si están equilibradas. Una vez que nos hallamos en este punto, hay otras muchas cuestiones que cabría preguntarse, como por ejemplo, si actuamos de acuerdo con la ambición ética compartida formulada, si nos podemos identificar con la ambición corporativa compartida y si cuando lo hacemos nos sentimos personalmente inspirados e identificados con la ambición corporativa. En la Figura N° 5 se muestra el equilibrio de la ambición personal con la compartida

- Definición de los factores críticos de éxito corporativo

Los factores críticos de éxito corporativos se extraen de la visión corporativa. 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. Son factores relacionados con aquello por lo que destaca la empresa y que permiten que la misma esté en el mercado, y además la guían y son determinantes para que la empresa tenga éxito o sea un fracaso. No se cuantifican, aunque más adelante si que se hará mediante las medidas de actuación y las metas. Las preguntas que habrían que hacerse para formular los factores críticos de éxito corporativos serían, por ejemplo, en qué se basa nuestra ventaja competitiva, con qué generamos beneficios, qué habilidades y capacidades nos identifican, cómo nos ven los accionistas minoritarios, cómo nos ven nuestros clientes, cómo se pueden

controlar nuestros procesos de negocios primarios para darles valor, cómo podemos seguir teniendo éxito en el futuro. En la tabla N° 4 se muestran los factores críticos de éxito según la ambición corporativa compartida:

Figura N° 5 Como situar la ambición personal y la corporativa compartida en el mismo plano.



Fuente: Rampersad (2004:89).

Tabla N° 5 factores críticos de éxito según la ambición corporativa compartida

Financieros	Clientes
Buenos resultados económicos y crecimiento de los beneficios	Nuestra cuota es la más importante en el mercado global. Primera elección de los clientes para viajes de negocios. Servicio de gran calidad. Imagen.
Procesos internos	Conocimiento y aprendizaje
Seguridad y confianza. Salidas y llegadas sin retrasos. Espíritu de equipo y ambiente de trabajo motivador. Empleados motivados. Introducción con éxito de productos y servicios.	Desarrollo continuo del potencial humano. Ventajas competitivas basadas en el conocimiento; las habilidades y las capacidades de los empleados. Comunicación abierta. Procesos de ideas.

Fuente: Rampersad (2004:89).

- Formulación de los objetivos corporativos

La formulación de los objetivos estratégicos constituye el tercer paso dentro del CMIC. Los objetivos estratégicos son resultados que se pueden medir y que se extraen de los factores críticos de éxito para poner en práctica la visión corporativa. Los objetivos estratégicos sólo son efectivos si se formulan de tal forma que se pueden medir y que puedan tener influencia sobre los directivos y los empleados. La imagen que se tengan de los objetivos estratégicos mejora si se identifican claramente los puntos fuertes y débiles de la empresa, esto sería la perspectiva interna, y las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan, es decir la perspectiva externa. Hay que tener en cuenta todas las partes implicadas cuando se formulan los objetivos estratégicos. A continuación se muestran a criterio de Rampersad (2004), los objetivos más importantes dependiendo de quiénes son las partes. El orden sería más o menos el siguiente: empleados primero, después los clientes, luego los accionistas y, por último, los proveedores y la comunidad.

- Empleados: motivar la competencia de los empleados y mejorar el ambiente de trabajo, crear desafíos y un ambiente de trabajo agradable; tiene como meta el aumento de la productividad, mejorar la motivación, disminuir las bajas por enfermedad y proteger su bienestar. Habría que preguntarse que se quieren alcanzar para mejorar la calidad del trabajo.
- Clientes: fortalecer la posición en el mercado y aumentar el valor de clientes, aumentar el liderazgo con respecto al servicio ofrecido. Habría que plantearse qué productos y servicios ofrecer, cómo quiere el cliente que se le proporcione esos productos y servicios, qué objetivos perseguir al satisfacer las necesidades de los clientes, hay que descubrir qué necesitan los clientes.
- Accionistas: aumentar el flujo de caja positivo, rebajar el grado de capital, pagar unos dividendos más altos. Habría que preguntarse qué esperan los accionistas y qué objetivo hay que perseguir para satisfacer a dichos accionistas.
- Proveedores: hay que mantener una sociedad éticas con todos los proveedores para poder aumentar la calidad del producto final, rebajar los gastos en compras y, finalmente, aumentar el valor añadido. Habría que plantearse qué objetivos se persiguen para lograr aumentar el valor añadido.
- Comunidad: hay que actuar de manera responsable y prestar atención a la confianza que el público tiene, sentirse responsable de cara a la sociedad, generar oportunidades de empleo y tener conciencia ecológica, así como de ahorro de energía. Habría que plantearse qué objetivos perseguir para prestar el servicio a la comunidad y ser buenos ciudadanos.

Hay que evitar formular demasiados objetivos estratégicos en los ámbitos más altos de la empresa, como máximo veinticinco sería más que suficientes. Hay que seleccionar los objetivos más importantes basados en los siguientes criterios: que se

puedan medir, que estén abiertos a influencias, que los puedan aceptar los diferentes grupos de personas que hay dentro de la empresa, que se sitúe en el mismo plano que la ambición corporativa, que formen parte de la cultura corporativa y que, tanto con las habilidades como por conocimiento disponibles, se puedan realizar.

- Las medidas de actuación corporativas y las metas

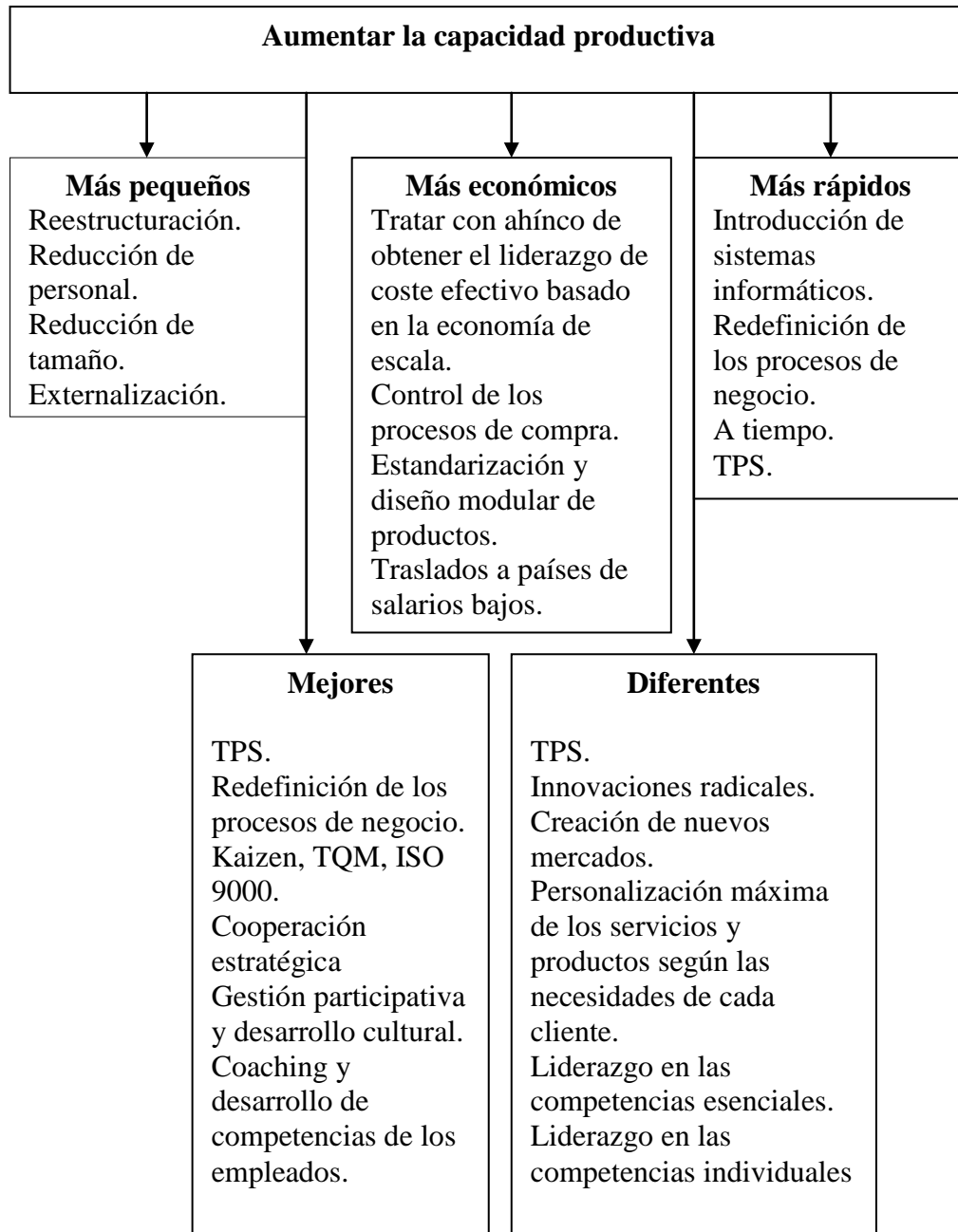
Una medida de actuación es el punto de medida en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos, mediante el que se puede evaluar el funcionamiento de un proceso. Es el estándar que se utiliza para medir el progreso de un objetivo estratégico, y que hace que se puedan medir tanto la visión como los objetivos corporativos. Una meta es el propósito cuantitativo de una medida de actuación y muestra el valor que se debe alcanzar, y se basan en las expectativas de la dirección, en las necesidades de los clientes o en los resultados de los estudios de los informes sobre rendimiento.

Las medidas de actuación y las metas proporcionan a la dirección señales a tiempo, basadas en el asesoramiento enfocado de la empresa según las medidas de cambio de la corporación con los resultados medidos frente a los estándares. Se aconseja no definir muchas medidas de actuación; dos o tres por cada objetivo estratégico serían suficientes. La productividad, la eficacia, la eficiencia y el valor añadido, juegan aquí un papel esencial. El tiempo que tarda un proceso de priorizarse es la suma del tiempo empleado en la ejecución de ese trabajo y el período de espera del proceso. La productividad es la medida entre resultados y costes. La eficacia y la eficiencia tienen que ver también con la productividad, la primera muestra en qué grado se cumplen los objetivos, y la segunda esta directamente relacionada con la capacidad de control sobre el proceso, el uso de recursos durante su puesta en práctica y los costos de la operación (Rampersad, 2004).

- Formulación de las acciones de mejora corporativa

Las acciones de mejoras son medidas para la puesta en práctica de los objetivos estratégicos. De entre estas acciones se eligen aquellas 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. Muchas opciones tienen en cuenta los clientes, a la competencia o a la empresa misma; entre ellos están el grado de especialización, el grado de innovación tecnológica, el crecimiento que se desea, etc. En la Figura N° 6 se muestran algunas acciones de mejora corporativa o estrategias posibles, para aumentar la capacidad competitiva, haciéndonos más pequeños, más económicos, más rápidos, mejores y diferentes (Rampersad, 2004).

Figura N° 6 Acciones de mejora posibles para aumentar la capacidad competitiva



Fuente: Rampersad (2004:106).

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS PARA LA DELEGACIÓN DE FINANZAS DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

4.1 Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Según la Ley para las Universidades, 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. Estas instituciones tienen por finalidad complementar el nivel de educación de las personas, convirtiéndolos en profesionales universitarios otorgándoles grados académicos para un mejor desempeño laboral, y lograr así con el bienestar de la Nación.

A finales de la década de los cincuenta del siglo recién concluido no había ninguna institución de educación superior en la región nor-oriental y sur-oriental del país; esta situación cambia a partir del año 1958, cuando mediante un decreto presidencial se creó la Universidad de Oriente (UDO), para abarcar toda la zona geográfica mencionada anteriormente. En lugar de organizarse esta casa de estudio, según el esquema tradicional que agrupa a las escuelas en facultades, se les agrupo en Núcleos. Para esa fecha se crearon, y aún permanecen, cinco Núcleos los cuales son: Núcleo de Anzoátegui, Monagas, Ciudad Bolívar, Nueva Esparta y el Núcleo de Sucre. Este último se encuentra ubicado específicamente en la Ciudad de Cumaná.

El Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es un instituto público, el cual tiene como objetivo principal el desarrollo profesional de las personas, otorgándole grados académicos para el desempeño profesional. Esta institución se encuentra conformada por una serie de unidades organizacionales, al igual que otras universidades. Todas estas unidades llevan a cabo funciones distintas, pero con un

mismo fin que es el buen funcionamiento de la Universidad y controlar razonablemente los recursos económicos financieros que maneja.

Entre las Áreas Funcionales que existen en este Núcleo se encuentra la Coordinación Administrativa, de la cual dependen: Delegación de Personal, Delegación de Presupuesto, Sección de Compras, Comedor Universitario, Coordinación de Servicios Generales y la Delegación de Finanzas. Esta última, es el objeto de estudio y está estructurada por la Sección de Contabilidad, Sección de Caja Principal, Sección de Bienes Nacionales y la Librería Universitaria.

En cuanto a la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, tal cual como se mencionó anteriormente, ésta es una unidad organizacional que se encuentra conformada por las Secciones de Contabilidad, Caja Principal, Bienes Nacionales y la Librería Universitaria. Actualmente, se encuentran laborando en esta Delegación un Administrador Jefe, un Analista Financiero, un Asistente Administrativo, dos Secretarias, un Oficinista y un Chofer.

4.1.1 Objetivo de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es aquella unidad organizacional, dependiente de la Coordinación Administrativa, que tiene como principal objetivo cubrir en su totalidad los compromisos de pagos que sostiene tanto con los proveedores, como con el personal.

4.1.2 Funciones de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Como toda unidad organizacional, esta Delegación también tiene unas series de funciones, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Planificar, controlar, dirigir y supervisar las diferentes actividades financieras y contables del Núcleo de Sucre.
- Dirigir, controlar y supervisar todas las actividades financieras-contables del Núcleo.
- Administrar los recursos económicos financieros del Núcleo, centralizando la información sobre la gestión contable- financiera.
- Recaudar los ingresos por concepto de asignación presupuestaria y distribuirlos de acuerdo con el presupuesto y programaciones de pago.
- Coordinar las labores inherentes al proceso de compras y suministro de bienes y servicios del Núcleo, en concordancia con los sistemas aprobados por la Institución.
- Hacer cumplir las normas e instrucciones que rigen la administración financiera, poniendo en práctica las políticas que establezcan las autoridades superiores, elaborando información consolidada sobre las operaciones del Núcleo, de acuerdo con los requerimientos establecidos.
- Emitir órdenes de pago y efectuar pagos.
- Controlar el movimiento de las diferentes cuentas bancarias, al igual que el manejo de la Caja Chica del Núcleo y demás que le sean asignadas.

Con el buen desempeño y cumplimiento eficiente de estas funciones, esta Delegación podrá cumplir con sus expectativas, permitiendo del mismo modo un

buen funcionamiento de la Universidad, y logrando manejar correctamente las actividades que emprende.

4.1.3 Descripción de cargos de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

En la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente los cargos ocupados por el personal que en ella labora, son los siguientes:

- Administrador Jefe, tiene como objetivo general controlar las actividades técnicas y administrativas de las áreas de presupuesto, contabilidad, mantenimiento, proveeduría y demás unidades administrativas, de los servicios y los recursos materiales y financieros asignados a una dependencia, planificando, coordinando y ejecutando los sistemas y procedimientos contables y financieros, a fin de satisfacer las necesidades de esta y administrar efectivamente sus recursos. El administrador jefe tiene unas funciones, actividades y/o tareas principales, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:
 - Diseña, programa y dirige los sistemas y procedimientos contables, administrativos y/o financieros.
 - Analiza maneja y controla partidas presupuestarias.
 - Autoriza los movimientos relacionados con el área.
 - Participa en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la unidad.
 - Procesa y tramita puntos de cuentas relacionadas con pagos, contratación de servicios y otros.

- Informa a la autoridad competente sobre situación financiera y administrativa de la dependencia.
- Participa en la elaboración del presupuesto anual de la unidad.
- Suple a la autoridad competente en reuniones referente al área administrativa.
- Representa a la unidad ante el Comité de Compras.
- Realiza seguimiento de las diferentes tramitaciones, en cuanto a solicitud de equipos y materiales.

Cabe señalar, que el cumplimiento de las actividades y funciones que le competen al administrador, llevarán a la Delegación de Finanzas a tener un buen control de todas las operaciones que se lleven a cabo en la misma.

- Analista Financiero, éste tiene por objetivo general analizar las diferentes cuentas que conforman los balances y estados financieros de diferentes dependencias de la Institución, revisando y analizando la información, a fin de determinar la correcta procedencia de los movimientos efectuados y levantar los informes correspondientes.

Al igual que el Administrador Jefe, éste también tiene unas funciones, actividades y/o tareas principales, entre las que se pueden mencionar:

- Analiza la información financiera suministrada por las diferentes unidades.
- Analiza los saldos mensuales de las diferentes cuentas que conforman los estados financieros para comprobar su razonabilidad.

- Analiza las cuentas que conforman los estados financieros y elabora los informes correspondientes.
- Analiza los informes y anexos resultantes de la depuración mensual de los saldos en las diferentes cuentas de los estados financieros.
- Analiza los listados especiales enviados por el Departamento de Informática sobre los diversos movimientos de los registros contables.
- Analiza los libros mayores auxiliares y los listados de cuentas para verificar la ubicación de la información dentro de los informes parciales.
- Asistente administrativo, este se encarga de ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

Entre las funciones del Asistente Administrativo se encuentran:

- Asiste en el desarrollo de los programas y actividades de la unidad.
- Participa en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la unidad.
- Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.
- Elabora proyectos de compromiso por concepto de: alquileres, pago de condominios, pago de asignaciones a la Federación de Centros Universitarios, Centro de Estudiantes y otras asignaciones varias.
- Elabora y tramita solicitudes de autorización de modificación presupuestaria.

- Realiza trámites de solicitud de verificación presupuestaria, ante la Unidad de Planificación y Programación Presupuestaria.
- Controla los incrementos y creaciones de los fondos fijos de funcionamiento, fondos especiales y caja chica.
- Entrega cheques correspondientes a la nómina y revisa los recibos y envía al archivo general.
- Tramita los depósitos bancarios y mantiene registro de los mismos.
- Realiza los descargos o pagos contra cada proyecto de compromiso.
- Secretaria, se encarga de ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.

Entre sus funciones, actividades y tareas más importantes se encuentran:

- Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.
- Transcribe a máquina o en computador correspondencia como: oficios, memorandos, informes, tesis, listados, actas, resultados de exámenes, notas, artículos para prensa y carteleras, anuncios, guías, contratos, trabajos de cátedras, exámenes, memoria y cuenta y otros documentos diversos.
- Llena a máquina o a mano formatos de órdenes de pago, recibos, requisiciones de materiales, órdenes de compra y demás formatos de uso de la dependencia.
- Recibe y envía correspondencia.
- Opera la máquina fotocopidora y fax.
- Lleva registro de entrada y salida de la correspondencia.

- Realiza y recibe llamadas telefónicas.
- Actualiza la agenda de su superior.
- Toma mensajes y los transmite.
- Atiende y suministra información a estudiantes, personal de la Institución y público en general.

Cada uno de estos empleados mencionados anteriormente, juegan un papel muy importante en la Delegación de Finanzas, pues esta unidad organizacional dependerá del buen desempeño de cada uno de ellos. Cabe señalar, que dentro de esta unidad también se encuentran ejerciendo funciones un oficinista y un chofer, los cuales complementan el trabajo en la Delegación.

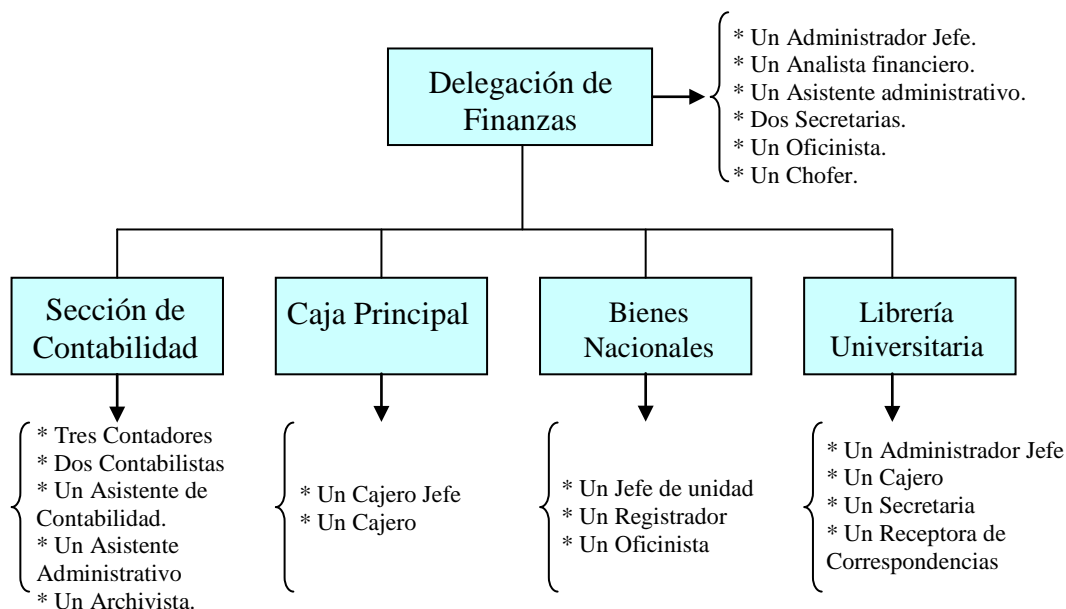
4.1.4 Estructura Organizativa de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Tal como se señaló anteriormente, la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se encuentra estructurada de la siguiente manera: Sección de Contabilidad, Caja principal, Bienes Nacionales y Librería Universitaria. Esta estructura se puede visualizar en la figura N° 7, que se muestra a continuación:

- Sección de Contabilidad: este área funcional tiene como objetivo principal, planificar las actividades contables de la institución, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiables y oportunos. Dentro de esta área se encuentra laborando: tres contadores, dos contabilistas, un asistente de contabilidad, un asistente administrativo, un archivista y un oficinista.

Esta Sección cuenta con unas funciones, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

Figura N° 7 Organigrama de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: Coordinación Administrativa, Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

- Planificar y coordinar las operaciones administrativas contables.
- Coordinar y supervisar las actividades de revisión, contabilización y codificación.
- Examinar, clasificar, codificar y contabilizar transferencias bancarias, nóminas de personal, notas de débito y créditos bancarios, cheques anulados y otros ingresos.

- Revisar y verificar las operaciones contables y hacer las codificaciones correspondientes.
- Mantener un registro metódico, permanente y actualizado de las operaciones financieras.
- Proveer a las autoridades e instancias de la permanente información necesaria para que éstas dispongan de elementos de juicio confiables para la toma de decisiones.
- Consolidar la información contable para la elaboración del Balance General.
- Procesar los cheques correspondientes a los diferentes pagos y emitir órdenes de pago que se deriven de las adquisiciones del Núcleo.
- Contribuir al mantenimiento de un adecuado control interno, a través de los registros de informes periódicos.

De manera general, la Sección de Contabilidad busca reunir, bajo un mando único, una unidad de trabajo dotada de personal profesional y técnico calificado y equipos automatizados, para desarrollar las actividades inherentes a las funciones que se le asignan, en forma coherente, evitando la dispersión de tareas y la duplicidad de esfuerzo y así presentar estados financieros oportunos y confiables, y esta Sección está conformada por: un Administrador, que funge como Jefe de Sección, tres contadores, dos contabilistas, un asistente de contabilidad, un asistente administrativo, un archivista y un oficinista.

El Jefe de Sección es el encargado de controlar las actividades administrativas de la misma, elaborando e interpretando las herramientas contables, tales como: registros, estados de cuenta, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras tareas necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos materiales y financieros. No obstante,

el Contador de la Sección se encarga de analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en la dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar información financiera confiable y oportuna.

- Caja Principal: la Caja es un Fondo de Trabajo de carácter fijo, destinado a la cancelación de compromisos menores, los cuales serán reembolsados cada ocho días, con el propósito de mantener la cantidad estipulada para este fin.

Entre las funciones más importantes que tiene la Caja Principal se encuentran las siguientes:

- Recaudar los ingresos y efectuar el pago de todos los compromisos del Núcleo.
- Preparar un informe del movimiento de entrada y salida de dinero.
- Realizar depósitos de los fondos recibidos. Así como llevar registros y relaciones necesarias.

Al igual que la Sección de Contabilidad, esta Sección también está adscrita a la Delegación de Finanzas y está conformada de la siguiente manera: un Cajero Jefe y un Cajero. El primero se encarga de supervisar la recepción, desembolso y custodia de valores, verificando y controlando los movimientos de caja; a fin de lograr la recaudación de ingresos a la Institución y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja. El segundo, garantiza las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

- Librería Universitaria: la Librería Universitaria está adscrita a la Delegación de Finanzas y, en la actualidad, están laborando cuatro (4) funcionarios, a saber: Administrador, Cajero, Secretaria, Receptora de Correspondencia. Esta dependencia tiene como objetivos:
 - Facilitar la adquisición de libros y demás útiles necesarios para la formación de los futuros profesionales que serán egresados de esta Casa de Estudios.
 - Suplir de materiales de oficina a las diferentes dependencias del Núcleo de Sucre y Rectorado, en algunas oportunidades.
 - Proporcionar a la comunidad universitaria libros y materiales didácticos a un costo menor, en comparación con los del comercio de la ciudad.
 - Solucionar, en parte, la carencia de bibliografía que puedan presentar las bibliotecas, y de esta manera facilitar a los estudiantes textos y demás útiles sin tener que movilizarse fuera de nuestro recinto.

Es de señalar, que la Librería Universitaria se encarga de realizar todos los procesos y trámites relacionados con la compra y venta de los materiales didácticos y bibliográficos que se expenden en esta unidad de trabajo autogestionario. En esta Sección laboran cuatro funcionarios los cuales son: un Administrador, que se encarga de controlar las actividades técnicas y administrativas de las áreas de presupuesto, contabilidad, mantenimiento, proveeduría y demás unidades administrativas, de los servicios y los recursos materiales y financieros asignados a una dependencia, planificando, coordinando y ejecutando los sistemas y procedimientos contables y financieros, a fin de satisfacer las necesidades de ésta y administrar efectivamente sus recursos. Este Administrador, es responsable directo del dinero en efectivo, títulos y valores, contratos, custodia de materiales y ejecución de presupuesto dentro de esa unidad.

Adicionalmente a los cuatro funcionarios mencionados anteriormente, también, hay un Cajero que se encarga de garantizar las operaciones de la unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja. El Cajero es responsable directo del dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor, que por la naturaleza de sus funciones éste maneja. La Secretaria, es la que ejecuta actividades pertinentes al área secretarial y asiste a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad y, finalmente, la Receptora de Correspondencia, que no es más quien se encarga de recibir las correspondencias enviadas por los demás departamentos.

- Bienes Nacionales: su objetivo principal es realizar los registros, incorporaciones, desincorporaciones y control de los bienes patrimoniales en las diferentes dependencias del Núcleo de Sucre. Las funciones de esta Sección son las siguientes:
 - Inventariar de una forma completa todos los bienes, tomando en cuenta características de cada elemento de forma que permita su clasificación.
 - Registrar aquellos bienes que son incorporados a los distintos departamentos pertenecientes a la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, así como de todos aquellos que son desincorporados de éstas.
 - Realiza un inventario de forma completa tomando en cuenta las características de cada elemento de forma que permita su clasificación.
 - Inspecciona todos los traslados y movimientos de bienes por cada oficina del núcleo.

- Levantamiento de informes y denuncias antes los organismos policiales por robos cometidos en el Núcleo.
- Recopilación de copias de facturas e informes de recepción de las compras que se hacen durante el año en el Núcleo.
- Realiza el registro por departamento de las incorporaciones, desincorporaciones y traslados de los bienes.
- Llevar el inventario de bienes por cada departamento académico y administrativo.

Como se puede notar, es de gran importancia la Sección de Bienes Nacionales, ya que permite coordinar las labores de contabilidad, registro y control de bienes patrimoniales, planificando, supervisando y dirigiendo las acciones a seguir, con la finalidad de controlar su incorporación, desincorporación y custodia en las diferentes dependencias universitarias.

Esta Sección está conformada por: un Jefe de Unidad, el cual se encarga de planificar, coordinar, dirigir y supervisar las labores desarrolladas por el personal a su cargo. Es también, responsable indirecto del dinero en efectivo, custodia de materiales y ejecución del presupuesto de su Sección; un Registrador que, a su vez, se encarga de actualizar el registro de bienes, inventariando, controlando y verificando las condiciones físicas, a fin de resguardar y custodiar los bienes de la Institución. A diferencia del Jefe de Unidad sólo es responsable indirecto de la custodia de materiales y, por último, una Secretaria u Oficinista, quién se encarga de asistir en las actividades secretariales desarrolladas en la dependencia, recibiendo, chequeando, clasificando, distribuyendo, archivando, registrando y transcribiendo documentos, a fin de apoyar las actividades técnicas y administrativas de la unidad.

4.2 Bases Legales asociadas con la Definición de Estrategias para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La investigación que se llevó a cabo en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no está aislada del marco de la legalidad, pues todo tiene su basamento legal, cumpliendo así con las leyes establecidas y con los principios de ética y moral personal que ésta consagra. Algunas de estas leyes mencionadas, en la cual está basado este estudio, son las siguientes: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley de Universidades, Ley Orgánica de Planificación y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.

4.2.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000).

Esta ley establece en su Artículo N° 3, que la educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar la construcción de una sociedad justa y para garantizar rendimientos de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta constitución. Asimismo, establece el Artículo No. 107 que la educación ambiental es obligatoria en los niveles y modalidades del sistema educativo, por otra parte, el Artículo N° 109 señala lo siguiente:

El Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, estudiantes y egresados de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica... Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y al administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar, y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión.

En tal sentido, cabe señalar, que el Total Performance Scorecard no está aislado de lo que establece esta ley. Pues, este modelo estratégico busca crear mecanismos para el éxito personal y organizacional, es decir, el TPS permite mejorar las

capacidades personales y organizacionales y desarrollar las habilidades de las mismas para lograr de manera eficiente los objetivos personales y corporativos.

4.2.2 Ley de Universidades (1970).

Debido que esta investigación se llevará cabo en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre, es necesario dejar claro el término Universidad y esta ley establece en sus primeros tres artículos las definiciones y funciones de dicha institución. El Artículo N° 1 define a la universidad como “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”, el Artículo N° 2 señala que “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”, y el Artículo N° 3 establece que “Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales que necesita la Nación” y, cabe señalar, que el Total Performance Scorecard considera estos elementos para su éxito institucional, a través de la creación de mecanismos que le permitan administrar de manera eficiente sus recursos, y mediante la mejora y desarrollo personal de sus miembros.

4.2.3 Ley Orgánica de Planificación (2001).

La planificación es una tarea que continuamente debe llevarse a cabo en la Delegación de Finanzas de la Universidad de Oriente. En este recinto se deben planificar las distintas actividades que se ejecutan y se ejecutarán en el futuro. Por tanto, es necesario tener en cuenta el término planificación para poder realizarla de acuerdo a lo que establece la Carta Magna y la Ley de Planificación (2001), que la define como “la tecnología permanente, ininterrumpida y reiterada del Estado y la

sociedad, destinada a lograr su cambio estructural de conformidad con la Constitución de la República”. Asimismo en su Artículo N° 12 señala que “la planificación debe ser perfectible, para ello deben evaluarse sus resultados, controlar socialmente su desarrollo, hacerle seguimiento a la trayectoria, medir el impacto de sus acciones y, simultáneamente, incorporar los ajustes que sean necesarios”. En tal sentido, el TPS no está aislado de estos elementos, pues, este modelo estratégico busca fortalecer la mejora organizacional de tal manera que lo que se ha planificado sea alcanzado de acuerdo a lo esperado.

4.2.4 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001).

En base a que la Universidad de Oriente está sujeta al control y supervisión de la Contraloría General de la República, es de suma importancia que exista un control interno efectivo en este recinto, de tal manera que puedan cubrir las expectativas adecuadas. Esta ley establece en su Artículo N° 35 lo siguiente:

El Control Interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y meta

Entendiendo lo que plantea esta ley, es de señalar que el Total Performance Scorecard buscar reforzar el control interno de las organizaciones y por ende de las universidades, permitiéndole así cumplir con su misión de acuerdo a lo que se ha planeado.

4.3 El Cuadro de Mando Integral Personal en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Según Rampersad (2004:44), “formular el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) es el punto de arranque del concepto TPS, que utiliza el autoconocimiento y la imagen que tenemos de nosotros mismos”, todo esto permite mantener un equilibrio entre la ambición personal y la compartida. El Cuadro de Mando Integral está compuesto por “la ambición y visiones personales, los papeles claves, los factores crítico de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejoras que se dividen en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y conocimiento y aprendizajes” Rampersad (2004:44).

En esta investigación se han tomado en cuenta los aspectos mencionados en el párrafo anterior con el fin de determinar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), los cuales, permitirán definir estrategias para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), contiene siete ítems, aún cuando arranca con la misión personal y visión personal, luego le siguen los papeles clave, factores críticos de éxito personal, objetivos personales y, finalmente, las metas y medidas de actuación personal, y las acciones de mejora personal. Sobre la misión y visión personal se realizaron preguntas clave tales como ¿quién eres?, ¿cuál es tu filosofía de vida?, ¿hacia dónde quieres ir como persona?, ¿qué valores y principios te guían?, ¿que papeles clave quiere desempeñar en la dependencia a la que perteneces?, etc. Todas estas preguntas sirven de alguna manera para que cada trabajador se conozca a sí mismo; por tanto, al responder estas preguntas por escrito se podrán adquirir, ideas más creativas, mejorar las habilidades y se aprende a tener más éxito, y de esta manera estimular a cada uno de ellos a desarrollarse interiormente como persona.

Además de las preguntas relacionadas con la visión y misión, también se presentan otros ítems relacionados con los papeles claves, los cuales hacen referencia de cómo las personas quieren llevar su vida y cómo se relaciona esa forma de vivir con el trabajo, familia y con los amigos; la formulación de este punto, como todos los que hacen referencia a la parte personal, permitirán un mayor autoconocimiento y mejorará la capacidad de aprendizaje de las personas. Los factores críticos de éxito personal, que se refieren a la consecución de las competencias más importantes del trabajador y, a su vez, están íntimamente relacionados a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, la financiera, la externa, la interna y el conocimiento y el aprendizaje. Los objetivos personales a lo que se refieren, son a los objetivos a corto plazo que la persona se ha propuesto y éstos se derivan del factor anterior.

Después de la aplicación del cuestionario a los 14 trabajadores escogidos como muestra intencional de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre la Universidad Oriente, para evaluar todo lo relacionado al Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) se tienen los siguientes hallazgos:

- Misión Personal:

Esta formulación se basa en la búsqueda de la propia identidad personal, es decir, el autoconocimiento. En relación a esto, el 50% de los encuestados expresa que son personas humildes y con sentido común. Que su filosofía de vida es vivir al máximo sin perder el tiempo pero sin dañar a nadie, sino, más bien, ayudando al prójimo. Además, expresan que son trabajadores de su dependencia, porque fueron considerados como un excelente potencial para su cargo. Sus objetivos más importantes son: crecer como persona, tener una familia (hijos) y ayudarla, ser mejores profesionales. Estos trabajadores aspiran a mejorarse cada día más y más.

Asimismo, estos encuestados dejan bien claro cuál es su identidad, cómo se ven en el futuro y en que creen y, también, expresan que sus vidas están orientadas a mejorarse cada día más y prestar ayuda a quien la necesite; expresan además, que el objetivo más importante para sus vidas es el desarrollo personal, el cual, va en pro de ayudar a la familia y sacarlos adelante. El otro 50% de los encuestados decidieron no responder la parte personal de la encuesta y expresaron que esa información sólo les pertenece a ellos.

- **Visión Personal:**

En lo que respecta a la visión personal de los trabajadores de la Delegación de Finanzas del Núcleo Sucre de la Universidad Oriente el 50% de los encuestados, refleja que quiere que sus vidas vayan en dirección al éxito personal y profesional. Para ello, siguen un conjunto de valores y principios que les fueron fundados en sus hogares, como lo son: la honestidad, humildad, responsabilidad, respeto, solidaridad, amistad, paciencia y sobre el respeto al bienestar común. Estos trabajadores esperan obtener de la Delegación todo el conocimiento y experiencia laboral que se pueda y aprovecharlos al máximo y así, mejorar de posición a nivel de jerarquía. Además estos trabajadores esperan conseguir todo esto, apoyando y cumpliendo todas las actividades que les son encomendadas de una manera eficiente y lo mejor posible.

No obstante, sólo el 21% de los encuestados expresó que no anhelan tener ninguna característica personal adicional a la que tienen. Este 21% también refleja que cuentan con un alto sentido de pertenencia y que una de las condiciones de trabajo de vida más importante son las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo. Un 7% desea ser más líder y el otro 22% omitió responder. Estos encuestados están conscientes de cuáles son sus valores y los principios que rigen sus vidas; de esta forma, se infiere que los encuestados que respondieron las preguntas relacionadas con la misión y visión personal coinciden en que su desarrollo personal

va muy ligado al corporativo y, que para poder lograr todas las metas fijadas, deberán ser más eficientes en sus labores.

- Papeles Claves:

En este punto se hace referencia a cómo se quieren llevar a cabo todos los aspectos de la vida y de ese modo poner en práctica la visión y misión personal. En relación a los papeles claves que quieren desempeñar en la Delegación de Finanzas, el 29% de los encuestados respondió: “cualquier papel en que me necesite la dependencia” (notas de investigación), mientras que el 71% de los encuestados restante no respondió esta pregunta. Aun así, el 57% de los encuestados dejó bien claro que la relación que les gustaría tener con los demás es de armonía, respeto y sobre todo compañerismo en el trabajo y, que la mejor forma para llevar a cabo todos los aspectos de su vida es “de manera sana” (nota de investigación), el otro 43% decidió no dar respuesta. En relación a lo expresado por los encuestados, se infiere que éstos están dispuestos a enfrentar cualquier responsabilidad que se les asigne en la Delegación, siempre y cuando contribuyan en el cumplimiento de los objetivos de la institución. Y sin duda alguna, que dichos objetivos sean logrados en conjunto y con el esfuerzo de todos los que en ella laboran, con un ambiente armónico y respetuoso.

- Factores Críticos de Éxito Personal:

Estos factores se derivan de la misión y visión personales y están relacionados con las perspectivas financiera, externa, interna y el conocimiento y el aprendizaje. En relación a esto, el 57% de los encuestados expresó, de manera muy clara, que el factor de éxito personal que poseen más importante, y que les permitirá la consecución de todas sus metas, es la perseverancia y el apoyo de sus familiares. Asimismo, este porcentaje de encuestado considera que los factores primordiales para el logro de sus objetivos son: su éxito personal y laboral a través del desarrollo

profesional, su familia, la salud de ellos y la propia, así como tener un bienestar económico. Estos factores se vinculan con las perspectivas externas, interna y conocimiento y aprendizaje respectivamente. El porcentaje restante de los encuestados (43%) omitieron responder. Se presume que el factor tiempo fue la causa por la cual se limitaron a responder la encuesta. Sin embargo, muchos de los encuestados manifestaron, verbalmente, que la encuesta era muy extensa y, por esa razón, no respondieron todas las preguntas de la misma.

- Los Objetivos Personales:

Describen el resultado que se pretende alcanzar para poder llevar a cabo la visión personal. En relación a esto, el 57% de los encuestados manifestó que sus objetivos principales son su desarrollo personal y profesional y también económico. No obstante, sólo un 50% de los anteriores expresó que también tienen como objetivo cambiar la imagen que los demás tienen en relación a la Dependencia. El 50% restante no dio respuesta alguna con relación a esta parte. En lo que respecta a los resultados que desean tener, el 29% de los encuestados expresó que desean tener reconocimiento por su trabajo y el 71% restantes no respondió cuáles son los resultados que quieren conseguir en su Dependencia, a tal efecto, todo esto deja mucho que pensar en cuanto a: si la visión de los trabajadores es mejorarse personal y profesionalmente, entonces, ¿por qué no expresar qué resultados quieren conseguir en dicha Dependencia?; ¿de verdad tiene idea, el 57% de los que respondieron la parte personal de la encuesta, de cuál es su visión personal?; ¿es la Dependencia en la cual trabajan el sitio en dónde quieren mejorar tanto personal como profesionalmente?. Aunque las interrogantes anteriores dejan un vacío, hay que considerar que el tener presente los objetivos que se quieren alcanzar, por parte del trabajador, es un inicio para un mejor autoconocimiento y desempeño en su trabajo y así realizar sus labores con mayor eficiencia.

- Metas y Medidas de Actuación Personal:

Este punto permite como persona, evaluarse y valorar su funcionamiento en cuanto a los ítems anteriores como: misión, visión, factores críticos de éxito, y así crear estrategias para llevar a cabo sus vidas de una mejor manera. Con relación a esto, el 29% de los encuestados expresó que sus metas personales están basadas en superarse profesionalmente, pero teniendo en cuenta que hay que planificar todos los compromisos en los que estén envueltos, y resolver los problemas en su dependencia, actualmente es lo más importante, además de tener una familia. También, expresó que luchar por lo que se quiere, es la mejor forma de alcanzar las metas y la mejor forma de lograrlo es a través de la constancia o perseverancia. Asimismo, estos encuestados manifestaron que una forma de medir estos resultados es través del tiempo que se le dedica a las cosas (trabajo). El 71% restante de los encuestados se abstuvo de opinar y se presume que fue por falta de tiempo y en algunos casos, expresaron que esa información sólo les compete a ellos y no tienen que estar divulgándola. En tal sentido, cabe señalar, que los encuestados que respondieron dejaron claro que para lograr las metas es primordial la planificación, y que una vez que se ha planificado se debe luchar por ello hasta poder alcanzar lo que realmente se han trazado en la vida.

- Acciones de Mejora Personal:

Las acciones de mejora personal son aquellas que permiten crear estrategias para llevar a cabo su misión, visión y objetivos. También, les permite determinar el cómo mejorarse personalmente. En lo referente a esto, el 36% de los encuestados expresó que quieren conseguir buenos resultados planificando todo lo que se han propuesto, dando cada día su mayor esfuerzo. Asimismo, expresaron que estos resultados sólo se podrán alcanzar si se planifica bien y se pone interés para obtener los mismos, evitando la desesperación y haciendo las cosas lo mejor posible, todo esto a través de la constancia y el esfuerzo que se pueda dar. De igual forma, expresaron que ellos pueden comprobar que aprenden continuamente mediante la

actitud con que realizan las actividades. Además, señalan que gracias a los buenos consejos de sus compañeros, es que pueden mejorar sus comportamientos.

El 64% restante no respondió las preguntas relacionadas con estos ítems, debido a que, en su mayoría, expresó que no tenían tiempo. En base a esto, se puede presumir que los que no respondieron fue porque no tiene claro la manera de comprobar su aprendizaje continuo. Ahora bien, de acuerdo a lo que expresaron los encuestados, se puede inferir el interés que tienen por mejorar cada día, pues, éstos pudieron entender que planificar es el punto de partida para la obtención de buenos resultados, así como para el aprendizaje continuo y para alcanzar lo planeado se debe tener interés, constancia y perseverancia.

Es necesario señalar que, los trabajadores de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de Universidad de Oriente, al formular su propio Cuadro de Mando Integral Personal podrán establecer cuáles son sus ambiciones personales, sus principales objetivos, y los principios y valores que rigen sus vidas. Esto también les permitirá a los trabajadores alcanzar sus objetivos de mejora, desarrollo y aprendizaje personal de una manera eficaz.

4.4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Según Rampersad (2004: 19), el Cuadro de Mando Integral Corporativo “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”. Así como el Cuadro de Mando Integral Personal, el cuadro de Mando Integral Corporativo inicia con la formulación de la misión y visión corporativa, luego los factores críticos de éxito, valores esenciales, objetivos

corporativos y finalmente concluye con las metas y medidas de actuación corporativa y las acciones de mejora corporativa.

La misión y visión corporativa son una herramienta de gestión importante que refleja el espíritu de la empresa. Indican para qué existe la empresa y por qué, además de cuáles son sus objetivos personales, y hacia dónde se dirige la misma. Todo esto, conjuntamente con los valores esenciales, dan lugar a la ambición corporativa, la cual tiene un vínculo enorme entre los trabajadores y su actuación con respecto a la empresa.

Para analizar los elementos del TPS, tal como se hizo en el punto anterior, se aplicó un cuestionario a la muestra intencional de 14 trabajadores de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, obteniéndose los siguientes hallazgos.

- Misión Corporativa:

La misión corporativa es aquella que abarca la identidad de la empresa e indica cuál es su razón de existencia, qué labor cumple y cuáles son sus objetivos. A este respecto, el 71% de los encuestados, está muy conciente de ¿qué es?, ¿para qué existe?, ¿cuál es la labor que cumple? y, ¿cuáles son los objetivos de su dependencia? puesto que éstos expresan que la organización, a la cual pertenecen, es de tipo formal, sin fines de lucro y dotada de un personal calificado. También, hacen referencia, que el propósito de existencia de su dependencia es: “tener un buen control interno en la organización y cumplir con todos los compromisos que le competen” (Notas de investigación), asimismo, reflejan que en esa organización “no hay una persona ni un departamento que deje de ser importante o que sea más importante que otro” (Notas de investigación). En líneas generales, se puede notar, que ese 71% de los encuestados sabe cuál es la misión que tiene su dependencia, lo que trae consigo

grandes beneficios para la organización, ya que, si el trabajador tiene claro cuál es el rol de la organización, por ende, deberían saber cuáles son sus funciones en la misma lo que evitaría la duplicidad de funciones y otras debilidades, garantizando un mejor desempeño de sus trabajadores y una institución más eficaz. No obstante, un 7% de los encuestados expresó verbalmente que esta información corporativa “sólo la debe responder el Jefe de Sección” (Notas de investigación), por tanto, no suministrarían información al respecto; el 22% restantes, simplemente no respondió. A tal efecto, se presume que hay una debilidad en cuanto al conocimiento de la institución, pues, al no responder este punto, los trabajadores están reflejando que no están claro de cuál es la misión de la institución.

- **Visión Corporativa:**

La visión corporativa es aquella que incluye los objetivos a largo plazo que tiene la empresa, específicamente cómo se ve a futuro y cuáles son los cambios necesarios para sus logros, ésta muestra dónde y cómo quiere la empresa distinguirse de las demás. En este sentido, el 64% de los encuestados manifestó que dentro de lo que es su Dependencia, el sueño más ambicioso, el cual anhelan desde hace mucho tiempo, es la automatización de los procesos. Estos encuestados visualizan que para el futuro su Dependencia estará automatizada con los últimos avances tecnológicos, una mejor infraestructura física, capacitación y profesionalización del potencial humano, donde impere un ambiente de trabajo armónico y de mucho respeto.

También, expresa, que buscan alcanzar totalmente sus metas y que el mejor camino para ello, es la confianza en el personal que allí labora, teniendo en cuenta, que ellos buscan dirigir a su dependencia hacia la eficiencia y el éxito laboral. Además, señalan que al unir la ambición personal con la corporativa se dará una situación positiva, ya que, a medida que se logran las condiciones de trabajo necesarias, en cuanto a ambiente y capacitación, se llegará al mejor funcionamiento

de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Sin embargo, el 36% restante no proporcionó ninguna información referente a este punto, y se presume que fue porque tenían mucho trabajo en la Dependencia en la cual laboran, pues algunos de ellos lo manifestaron verbalmente.

- Valores Esenciales:

Los valores esenciales son aquellos que determinan cómo debe actuar cada uno para llevar a cabo la visión de organización. Hay que recordar que toda organización consta de un conjunto de principios, normas y valores que rigen su funcionamiento. Para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, específicamente para el 50% de los encuestados señaló que estos valores son: la responsabilidad, eficiencia, prontitud, justicia, equidad, lealtad, compañerismo, el respeto, etc. Estos valores, según el 50% de los encuestados, permiten conservar un ambiente sano. El otro 50% de los encuestados no respondió en absoluto lo relacionado con este punto. En tal sentido, se presume que no disponían del tiempo suficiente para dedicárselo a la encuesta.

- Factores Críticos de Éxito:

Se conocen como aquellos factores en los que las organizaciones quieren ser diferentes de las demás, y hacerse única en el mercado. Con relación a esto, el 50% de los encuestados expresó, por una parte, que uno de los factores que hace único a la entidad es el personal que en ella labora y, además, el más importante, la comunicación que existe entre ellos, así como la motivación del personal. Por otra parte, las actividades llevadas a cabo dentro de lo que son sus funciones. En base a esto, se puede inferir, que la comunicación y la buena administración en el trabajo son los factores esenciales que hacen única a la organización. Sin embargo, es necesario considerar que la atención al usuario es un factor esencial que se debe tomar en cuenta, de tal manera, que éste quede satisfecho con la atención que se le

brinde en la Delegación. Por consiguiente, es muy importante que a los trabajadores se les mantengan motivados, mediante el reconocimiento de sus actividades. De esta manera, el ambiente de trabajo será más sano y la institución será más reconocida.

No obstante, el 50% restante de los encuestados no expresó opinión alguna referente a esto. En tal sentido, se presume que la causa principal que motivó a los encuestados a no dar ninguna respuesta, fue el factor tiempo, pues en su mayoría expresaron que estaban cargados de trabajo y se les hacía muy difícil responder el cuestionario

- **Objetivos corporativos:**

Con respecto a los objetivos corporativos, éstos se conocen como aquellos resultados que se pueden medir y se deben alcanzar. Al respecto, el 36% de los encuestados expresa que los objetivos estratégicos de la Delegación son desarrollar e implementar, por una parte, un sistema operativo que permita suministrar información oportuna y veraz y, por otra parte, un sistema de administración y desarrollo del potencial humano, que permita mejorar “la productividad y el clima institucional de la entidad” (Notas de investigación). Estos encuestados también expresaron que para poder cumplir con esos objetivos, y con todos los demás compromisos que tenga la dependencia, es necesario que exista una adecuada planificación, organización y control de todo el proceso administrativo. En base a esto, se nota que sólo el 36% de los encuestados son quienes hablan y comentan sobre los objetivos corporativos de la institución, pero, ¿qué pasa con el otro 64% de los encuestados?, ¿por qué no responden? Estas preguntas dejan mucho que pensar e imaginar, por lo que se puede inferir que: estos encuestados no tenían el tiempo para responder, no querían expresar su opinión por miedo a equivocarse, por falta de conocimiento de cuáles son los objetivos existente en la institución o simplemente porque no quisieron responder. Cualquiera sea el caso, hay que reconocer que existe

una debilidad en el personal que labora en la Delegación, ya que al no responder, tampoco se puede visualizar la situación real de la dependencias y, por ende, no se puede determinar de manera objetiva si se están cumpliendo o no los objetivos corporativos.

- Metas y Medidas de Actuación Corporativa:

Las metas corporativas se refieren al valor que aspira la empresa y cuya realización se puede controlar a través de las medidas de actuación. Una medida de actuación es un indicador relacionado con los factores críticos de éxito y con el objetivo estratégico y se utiliza para juzgar el funcionamiento de un proceso específico. En este punto, el 36% de los encuestados expresó que las principales metas de la Delegación son la automatización del sistema y el cumplimiento de todas sus funciones de una manera eficaz y efectiva. Además, dijo que el indicador utilizado para medir los objetivos a alcanzar era “el tiempo” (Notas de investigación), ya que, de esta manera se miden si los objetivos se lograron en el tiempo planeado. Asimismo, expresó que los objetivos, son medidos a través de la calidad, productividad y la eficiencia. El 64% restante no respondió en lo referente a este punto.

Es preocupante la situación que se presenta, porque son pocas las personas que expresan lo que quieren para la institución, y la forma cómo alcanzarlo, en relación a los que no dicen nada a un juicio tendencioso.

- Acciones de mejora corporativa:

Se definen como aquellas estrategias que se llevan a cabo para poner en marcha la visión, la misión y los objetivos corporativos. En relación a estos aspectos, el 50% de los encuestados reflejó que la manera como quieren alcanzar sus objetivos es realizando el trabajo de manera eficiente y trabajando coordinadamente con las diferentes dependencias involucradas en el proceso administrativo, con la

participación y la buena disposición de todos. Además, podrán verificar si los objetivos son logrados a través de evaluaciones periódicas durante el desarrollo de las actividades. Estos encuestados también expresaron, que si llegara a suceder algún problema inesperado que impida el logro de los objetivos, entonces, se tratará de buscar la solución inmediata entre los subordinados y el jefe.

Asimismo, ellos comentaron que para desarrollar una estrategia que le permita un funcionamiento más eficaz “es necesario hacer reuniones entre subordinados y jefe para determinar las necesidades, deseos e inquietudes de los trabajadores” (Notas de investigación). A tal efecto, se puede inferir, que los trabajadores están interesados en mejorarse cada día en cuanto a la responsabilidad que les compete, permitiendo esto un buen funcionamiento institucional. Sin embargo, hubo un 50% que no expresó su opinión, ya que, en su mayoría, expresó verbalmente, que el factor tiempo les impedía responder.

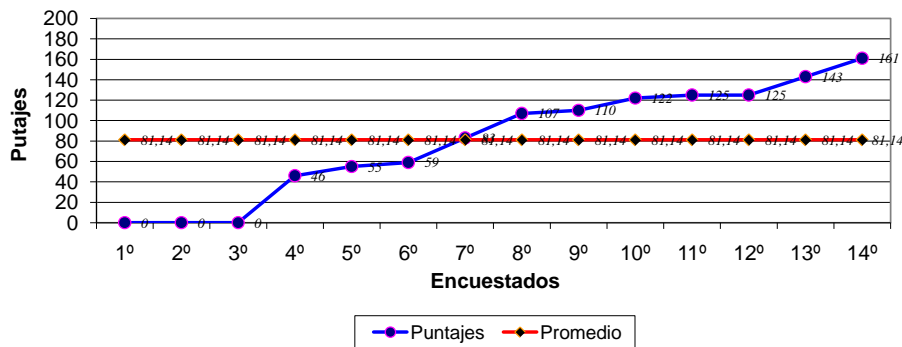
4.5 Gestión de Calidad en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La gestión de calidad, como se mencionó en el capítulo anterior de esta investigación, es una forma de actuación disciplinaria dentro de toda empresa, en la cual la mejora continua es la idea principal, donde se alcanza de un modo rutinario, sistemático y consistente la identificación de problemas, la determinación del origen de las mismas, la puesta en marcha de actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones. En tal sentido, Rampersad (2004), sugiere que las organizaciones implementen un sistema de comprobación rápida de orientación al cliente (CROC), el cual consiste en un cuadro conformado por 70 preguntas, orientadas al cliente de la empresa, y en este caso están orientadas a los usuarios de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Estas preguntas se dividen en cinco renglones o categorías: 1) general, 2) estilo de gestión,

3) visión estratégica, 4) procesos internos y 5) recursos humanos. Las preguntas presentadas en este cuadro se han de responder con una puntuación del uno (1) al tres (3), donde 1 = no, 2 = algo, y 3 = sí. Rampersad (2004), dice que se deben sumar estas puntuaciones verticalmente, y cuanto más cercano esté de 200 mayor será la orientación al cliente, sin embargo, si la puntuación está cerca de 70, es porque la orientación al cliente está muy baja.

Con respecto a lo señalado anteriormente, se aplicó la metodología de Rampersad (2004), para evaluar la orientación de los trabajadores de la Delegación de Finanzas 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 Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Encuestados	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°	13°	14°
Puntajes	0	0	0	46	55	59	83	107	110	122	125	125	143	161
Promedio	81,14	81,14	81,14	81,14	81,14	81,14	81,14	81,14	81,14	81,14	81,14	81,14	81,14	81,14

Fuente: Autores, 2008

Los resultados que arroja el gráfico N° 1 indica la tendencia creciente, de forma positiva, de los encuestados en relación a su orientación hacia los usuarios, Por lo tanto, los resultados de 0, 0, 0, 46, 55, 59, 83, 107, 110, 122, 125, 125, 143, 161, son analizados después de calcular su media a través de la siguiente fórmula:

$$\mu = \frac{\sum Xi}{n}, \text{ Donde:}$$

μ = media

$\sum Xi$ = Sumatoria de los valores

n = población

Por lo tanto, al aplicar la fórmula donde la $\sum Xi = 1136$ y $n = 14$

Al calcular la media, se obtuvo un promedio general acerca de las respuestas de los encuestados de 81,14 puntos, no estando acorde con el valor óptimo presentado por Rampersad (2004). En tal sentido, se podría decir que la orientación al usuario es baja, debido a que el valor arrojado por la media no está acorde con ese valor óptimo planteado por Rampersad (2004). En base a este resultado, se puede inferir que la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no presenta una mayor orientación hacia los usuarios, en consecuencia se puede decir que en la institución existe la necesidad de satisfacer las exigencias de sus usuarios, y esto se logrará a través del desarrollo de las actividades de los que en ella laboran.

Es importante resaltar que a pesar de estos resultados, que muestran en forma general la situación de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, frente a sus usuarios, es necesario hacer un análisis en detalle de las respuesta dadas por los encuestados, que reflejan cierta debilidad en determinados procesos que son susceptibles de mejora, los cuales se resaltan en el cuadro N° 3.

Basándose en la información que se muestra en el cuadro N° 3, es notorio, que en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, existe una debilidad en cuanto a que no existe una relación amplia con sus usuarios. Por ello es necesario cambiar esta relación, si bien se sabe que uno de los objetivos que tiene dicha Dependencia es cumplir con las obligaciones de pago que tiene la institución con proveedores, trabajadores de la institución y estudiantes. Algunos de los encuestados manifestaron que “no es necesario tener una relación entre trabajador y usuario, ya que estos últimos sólo buscan su pago y listo” (Notas de investigación). Sin embargo, es necesario tener en cuenta las opiniones que tienen estos usuarios del servicio que se les presta, como por ejemplo, si los pagos se hace a tiempo, si es bien atendido, etc. En tal sentido, hay que recordar la importancia que tiene mantener a los usuarios satisfechos, considerando que dicha satisfacción es un criterio de evaluación, no sólo para la institución sino también para los trabajadores, puesto que, los usuarios al sentirse animados a notificar sus quejas permitan que la institución corrija sus errores y pueda brindar un mejor servicio.

Cuadro N° 3 Debilidades de Gestión de Calidad en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

General	SI	ALGO	NO	NO RESPONDIÓ
¿Sabes quiénes son sus usuarios y cuántos son?	14%	14%	43%	29%
¿Realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios?			79%	21%
¿Anticipa las necesidades de sus usuarios?	14%	14%	36%	36%
¿Mantiene relaciones con sus usuarios y las amplía?	36%	21%	7%	36%

ESTILO DE LIDERAZGO				
¿Se halla la dirección convencida de la importancia de un usuario satisfecho y actúan en consecuencia?	14%	36%	7%	43%
¿Se halla la dirección abierta a sugerencia e idea de los usuarios?	21%	36%	7%	36%
¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción del usuario?	7%	21%	36%	36%
¿Se tienen los deseos de los usuarios en consideración siempre que se toman decisiones	14%	21%	14%	50%
VISIÓN ESTRATÉGICA	SI	ALGO	NO	NO RESPONDIÓ
¿Ha desarrollado alguna estrategia de inversión para los próximos años para aumentar la satisfacción de los usuarios?		14%	36%	50%
¿Tiene una relación de trabajo con todos sus usuarios basada en el respeto y la confianza mutua?	29%	14%	7%	50%
¿Le garantiza a todos sus usuarios un grado servicio	21%	36%		43%

mínimo y/o completa satisfacción?				
¿Considera la información sobre los usuarios un activo estratégico?	14%	36%		43%
PROCESOS INTERNOS	SI	ALGO	NO	NO RESPONDIÓ
¿Los servicios se entregan dentro del plazo previsto por el usuario?	7%	50%	7%	36%
¿Se ajusta su teléfono, fax, Internet y otras herramientas de trabajo al modo como prefieren comunicarse sus usuarios?	14%	43%	14%	29%
¿Tienen también el grado de satisfacción de los usuarios internos?	14%	43%		43%
¿Garantizan los departamentos de apoyo de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente la calidad del trabajo que realizan?	29%	14%	14%	39%
RECURSOS HUMANOS	SI	ALGO	NO	NO RESPONDIÓ
¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al usuario en todo momento?			64%	36%
¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción de los usuarios?	43%	29%	14%	14%

<p>¿Hay en la Delegación de Finanzas 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?</p>		7%	57%	36%
<p>¿Recibe sus personal, formación sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año?</p>	21%	14%	36%	29%

Fuente: Autores 2008

4.6 Gestión por Competencias, Conocimiento y Aprendizaje en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La gestión por competencias hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, y en el uso óptimo de sus capacidades y potenciales para alcanzar las metas tanto personales como institucionales. Esta se inicia con un conjunto de informaciones sobre capacidades, experiencias, habilidades, aptitudes y normas que van a permitir el desarrollo continuo del potencial humano, a través del aprendizaje, el cual, es un proceso de transformación personal en donde se actualizan los conocimientos, se incorporan elementos a los que ya se sabe, de manera de poder cambiar de actitud. La Gestión por Competencia se logra una vez que las personas tengan la oportunidad de hacer las cosas, permitiendo, a su vez, que la organización

se encuentre más capacitada para conocerse a si misma y a su medio de forma progresiva.

En tal sentido, se hace necesario evaluar la Gestión por Competencias y el Aprendizaje de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de oriente, a través de una esquema de 50 afirmaciones, las cuales se dividen en cinco (5) categorías tales como: general, estilo de liderazgo, visión estratégica y recursos humanos, para determinar la comprobación rápida de la Gestión por Competencia, de Conocimiento y la situación de Aprendizaje de la institución. Este elemento fue tomado del modelo propuesto por Rampersad (2004), el cual, hace referencia que para medir dicha gestión se usa una 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, de manera de sumar de forma vertical, y cuanto más cercano a 200 sea la puntuación, mayor intensidad de conocimiento tendrá la institución. En relación a esto los resultados obtenidos por la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, están presentados en el gráfico N° 2. Además, en la gestión por competencia se calculó la media a través de la misma fórmula que se utilizó en la gestión de calidad, arrojando el siguiente resultado.

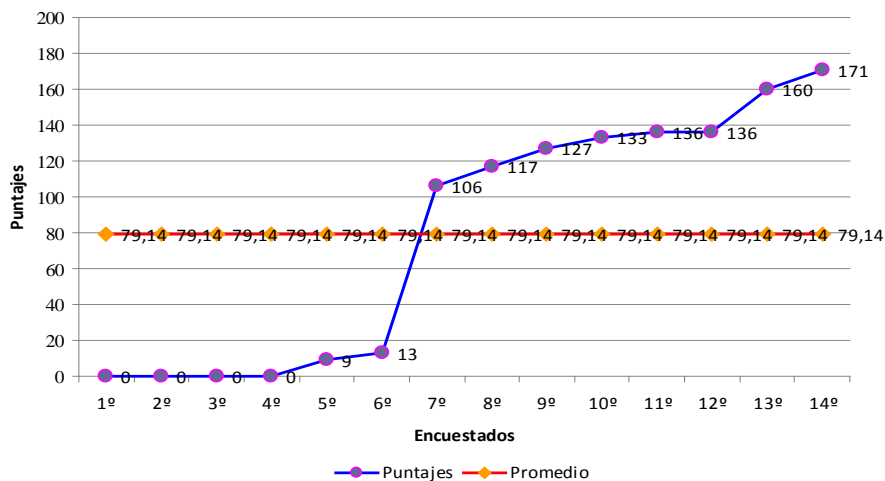
$$\sum Xi = 1108 \text{ y } n = 14$$

$$\mu = 1108/14 = 79,14$$

Una vez presentados los datos en el gráfico N° 2 (0, 0, 0, 0, 9, 13, 106, 117, 127, 133, 136, 136, 160, 171.) se puede visualizar la tendencia creciente, de los encuestados en relación a Gestión de Competencia dentro de la organización. De acuerdo a lo planteado por Rampersad (2004), el punto óptimo oscila en los doscientos (200), lo que significa que la institución tendrá una mayor intensidad de

conocimiento, y el mínimo cercano a cincuenta puntos (50), lo que se traduce en que la institución posee una capacidad de aprendizaje y conocimiento de baja calidad.

Gráfico N° 2 Puntaje de Gestión por Competencia en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Encuestados	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º	13º	14º
Puntajes	0	0	0	0	9	13	106	117	127	133	136	136	160	171
Promedio	79,14	79,14	79,14	79,14	79,14	79,14	79,14	79,14	79,14	79,14	79,14	79,14	79,14	79,14

El valor 79,14 puntos arrojado por la media que se calculó anteriormente, se encuentra bastante distante del valor óptimo sugerido por Rampersad (2004), lo que significa que en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, hay que hacer algo para poder ser considerada como una institución que aprende continuamente. Para hacer un análisis más detallado referente a este resultado se hará necesario hacer hincapié en las afirmaciones que se muestra en el cuadro N° 4.

Cuadro N° 4 Debilidades en la Gestión por Competencias en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

<i>General</i>	<i>No/no es Correcto</i>	<i>De vez en Cuando/nada</i>	<i>Frecuentemente/ Usualmente</i>	<i>Siempre/correcto</i>	<i>No respondió</i>
Se aprenden de los errores de los demás y estos se discuten abiertamente.	7%	21%	21%	7%	44%
Los sistemas de información se integran y actualizan continuamente	29%	29%	7%		35%
No existen barreras para el uso y el intercambio del conocimiento.	14%	14%	14%	14%	44%
En la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no hay atmósfera de miedo y desconfianza.	36%	14%	14%		36%
Estilo de Liderazgo	No/no es Correcto	De vez en Cuando/nada	Frecuentemente / Usualmente	Siempre/correcto	No respondió
la alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje	7%	21%	7%	21%	44%

y crea una organización que aprende					
La dirección sabe qué empleado son los poseedores del conocimiento valorable y escaso, ya que ha localizado las fuentes internas de la experiencia		21%	14%	14%	51%
Visión Estratégica	No/no es Correcto	De vez en Cuando/nada	Frecuentemente / Usualmente	Siempre/correcto	No respondió
Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	7%	21%	7%	14%	51%
Formulan objetivos de conocimiento y aprendizaje		21%		14%	65%
Procesos Internos	No/no es Correcto	De vez en Cuando/nada	Frecuentemente / Usualmente	Siempre/correcto	No respondió
Los empleados no se guardan el conocimiento para sí mismo,		29%	21%	7%	43%

sino que la comparten de forma espontánea con los demás					
Los empleados que posean conocimientos poco frecuentes y de valor rotan entre los diferentes departamentos	43%	7%			50%
Se anima a los empleados a que estudien sus propios métodos de trabajo y que ajusten estos métodos si es necesario.	14%	29%	7%		50%
Recurso Humano	No/no es Correcto	De vez en Cuando/nada	Frecuentemente / Usualmente	Siempre/correcto	No respondió
El conocimiento de los empleados se desarrolla de forma constante y se actualiza mediante la formación, el asesoramiento y los programas de desarrollo de	7%	29%		14%	50%

habilidades					
Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos y conferencias de trabajo	7%	29%		14%	50%

Fuente: Autores, 2008

Es muy notable en el cuadro N° 4, que existe mucha disparidad en la respuestas y no hay ninguna de ellas en donde se englobe a la gran mayoría de encuestados. Para esto, es necesario que en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se formulen los objetivos, pero que éstos vayan de la mano con el conocimiento y aprendizaje que les permita a los empleados de esta Delegación, adquirir un desarrollo tanto personal como profesional.

En base al análisis, se determinó que no existe la suficiente comunicación entre empleados y jefes, impidiendo así el intercambio de ideas que permitan el logro de los objetivos de la Delegación y personales. Además, se pudo determinar que los trabajadores de la Delegación no son estimulados mediante cursos, talleres, conferencias, asesoramientos para la formación profesional, de tal manera que éstos realicen sus labores con mayor motivación y entusiasmo.

4.7 Total Performance Scorecard para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Al analizarse la información proporcionada por los trabajadores de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, a través de las encuestas que se le suministró, y una vez definidos y analizados cada uno de los elementos que conforman el Total Performance Scorecard, 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, se hizo necesario determinar las estrategias indispensables para que la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente pueda alcanzar sus objetivos de manera eficiente en todos sus ámbitos y en todos sus niveles.

Una vez analizada toda la información obtenida, se consideró que la estrategia requerida para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es la estrategia de diferenciación, porque “consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un bien o servicio que sea percibido por los clientes como exclusivo de una manera importante” (<http://www.gestiopolis.com>), también consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que establezcan que el producto o servicio prestado sea visto por los usuarios como único o especial en el mercado (Francés, 2006), entendiendo que para la Delegación, significa la incorporación de cualidades y características esenciales en el servicio que se presta, de tal manera que esta Dependencia sea considerada por sus usuarios como la más responsable en el cumplimiento de sus actividades, preocupada y capaz de resolver cualquier conflicto que se le presente a los usuarios.

Ahora bien, esta estrategia va a permitir que la Delegación preste un servicio de gran calidad, produciendo así gran satisfacción en sus usuarios y, conllevando ésto a una motivación de los trabajadores por el cumplimiento de sus objetivos y

responsabilidades y, por ende, por los reconocimientos que se les otorguen por su eficiencia laboral. No obstante, todo esto debe ir acompañado por el esfuerzo de quien se encuentre al frente de la Delegación de Finanzas, y de la institución en general, a través del apoyo al personal, motivándolo, capacitándolo y desarrollándolo mediante la preparación profesional y creando un ambiente apto para el triunfo, tales como el desarrollo de redes (Internet), automatización general de los procesos y todo lo que sea necesario para que la estrategia de diferenciación sea efectiva y fructuosa al llevarse a cabo en la Delegación, de tal manera que los servicios prestados sean de calidad.

4.7.1 Cuadro de Mando Integral Personal requerido para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

En base a los hallazgos obtenidos de las encuestas aplicadas a los 14 trabajadores (muestra intencional) a la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se pudo determinar el Cuadro de Mando Integral Personal para los trabajadores que laboran en esta Dependencia. Muchos de los encuestados manifestaron sus virtudes, objetivos, factores críticos de éxito, metas personales y actuaciones de mejora, por lo que se determinó el Cuadro de Mando Integral Personal requerido para los mismos, de acuerdo a las información suministrada por este cuadro de mando que se muestra en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

PERSPECTIVA FINANCIERA				
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PERSONAL	OBJETIVOS PERSONALES	MEDIDAS DE ACTUACIÓN PERSONAL	METAS PERSONALES	ACCIONES DE MEJORA PERSONAL
<ul style="list-style-type: none"> Mejora económica 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorarse profesionalmente para incrementar el sueldo. Tener buen salario controlar el nivel de gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de sueldos y salarios Realizar estudios de superación. Buscar otros contactos de empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> Escalar jerarquía trimestralmente Continuar los estudios y hacer cursos de superación trimestralmente. Disminuir los gastos en un 20%. 	<ul style="list-style-type: none"> Ser eficiente en el trabajo para escalar jerarquía. Ser constante y responsable en todas las actividades que realicen. Administrar adecuadamente los recursos que poseen.

Fuente: Autores, 2008

Cuadro N° 1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Continuación

PROCESOS INTERNOS				
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PERSONAL	OBJETIVOS PERSONALES	MEDIDAS DE ACTUACIÓN PERSONAL	METAS PERSONALES	ACCIONES DE MEJORA PERSONAL
<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener siempre buena imagen entre los que le rodean. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prepararse profesionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un estudio personal mensualmente y aprender de los errores que se cometen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y perseverancia. • Aprender de los errores. • Evitar la desesperación. • Hacer las cosas lo mejor posible. • Ser constante y perseverante en todo.
<ul style="list-style-type: none"> • Buena salud física y mental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disfrutar razonablemente de lo bueno de la vida. • Tener tiempo libre para disfrutar con su familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vivir la vida al máximo. • Planificar viajes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar todas las actividades personales mensualmente. • Viajes de 2 a 3 veces al año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener conciencia. • Ser cariñosos y prestar más atención a sus familias. • Responsabilidad en cuanto a los planes que se trazan en sus vidas. • Ser pacientes.

Fuente: Autores 2008

Cuadro N° 1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la
Universidad de Oriente

Continuación

PROCESOS EXTERNOS				
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PERSONAL	OBJETIVOS PERSONALES	MEDIDAS DE ACTUACIÓN PERSONAL	METAS PERSONALES	ACCIONES DE MEJORA PERSONAL
<ul style="list-style-type: none"> Tener el aprecio de la familia, amigos, compañeros y superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener y mantener el aprecio de la familia. Mantener buenas relaciones con sus amigos y compañeros. Mantener el respeto y la buena comunicación con sus superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener salidas recreativas con la familia. Compartir con sus amigos y compañeros. Respetar a todos en general. 	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 3 veces al mes. Por lo menos dos veces al mes. Todos los días 	<ul style="list-style-type: none"> Ser respetuoso y atento con la familia. Ser honesto. Valorarse y valorar a los demás. Escuchar para ser escuchado. Tenderle la mano a quien la necesite.

Fuente: Autores, 2008

Cuadro N° 1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Continuación

CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE.				
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PERSONAL	OBJETIVOS PERSONALES	MEDIDAS DE ACTUACIÓN PERSONAL	METAS PERSONALES	ACCIONES DE MEJORA PERSONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Aprender algo nuevo cada día. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener oportunidad para el auto desarrollo y conocimiento. • Mejorar las competencias en cuanto a las responsabilidades que se les asignen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer cursos para mejorar tanto personal como profesionalmente. • Leer libros. • Visitar museos. • Asumir sus responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacerse una autoevaluación semanalmente • Hacer dos cursos trimestralmente • Leer los libros todos los días. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en práctica los cursos llevados a cabo. • Aprender de los errores que se cometen. • Ser tolerante y evitar la desesperación.
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones y desarrollarse continuamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser más productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad laboral. • Tener iniciativa. • Capacitación personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar 50% en 6 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esforzarse constantemente. • Practicar la auto disciplina. • Tener seguridad al tomar las decisiones.

Fuente: Autores 2008

4.7.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

En base a los hallazgos obtenidos en las encuestas aplicadas a los 14 trabajadores (muestra intencional) a la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se pudo determinar el Cuadro de Mando Integral Corporativo para los la Delegación de Finanzas. Muchos de los encuestados manifestaron las virtudes, objetivos, factores críticos de éxito, metas corporativas y actuaciones de mejora; por lo que, se determinó el Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la misma, de acuerdo a las información suministrada por este cuadro de mando que se muestra en el cuadro N° 2.

4.7.3 Comunicación y Alineación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Este punto trata sobre cómo comunicar los contenidos del Cuadro de Mando Integral Corporativo a todos los implicados. La comunicación y traslado del CMIC a los Cuadros de Mando de cada equipo hasta que finalmente se unen al plan de actuación de cada empleado es lo que permite que cada uno de los miembros de la organización comparta la nueva estrategia. Para poner esta nueva estrategia en marcha, es necesario alinear el CMIC con los cuadros de las unidades de negocio y de los equipos, así como con los planes de actuación personal de los empleados de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Esto se hace para que todos en la organización se den cuenta de la importancia del pensamiento estratégico, de la mejora continua, del desarrollo personal y del aprendizaje y también se ocupará de situar a todas las partes implicadas de la organización en el mismo plano.

Cuadro N° 2 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

PERSPECTIVA DE USUARIO				
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CORPORATIVO	OBJETIVOS CORPORATIVOS	MEDIDAS DE ACTUACIÓN	METAS	ACCIONES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar sus servicios con prontitud y con calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la efectividad y eficacia en cuanto a las actividades que se realizan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener sentido de pertenencia, responsabilidad y honestidad. • Medir el grado de satisfacción de los usuarios externos e internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% en 1 año 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatizar los procesos administrativos. • Capacitar al personal mediante estudios. • Medir el grado de satisfacción de los usuarios internos y externos.
<ul style="list-style-type: none"> • Buena imagen corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento y respuesta de los pagos • Regirse por las normas establecidas • Realizar programaciones de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de órdenes de pago en forma oportuna • El apoyo en las normas, procedimientos y reglamentos. • Responsabilidad por parte del personal que labora en la Dependencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatizar los procedimientos en 2 años. • Lograr el apoyo a las normas en un 85% en 2 años. • Hacer reuniones con los trabajadores periódicamente. De ser posible mensualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar a todos los usuarios y de ahí se determinaran sus quejas. • Hacer evaluaciones periódicas para determinar las debilidades y fortalezas. • .Incentivar económicamente o de alguna otra forma al personal que proporciona un buen servicio al usuario.

Fuente: Autores, 2008

Cuadro N° 2 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CORPORATIVO	OBJETIVOS CORPORATIVOS	MEDIDAS DE ACTUACIÓN CORPORATIVA	METAS CORPORATIVA	ACCIONES DE MEJORA CORPORATIVA
<ul style="list-style-type: none"> Mantener a los empleados motivados 	<ul style="list-style-type: none"> Crear programas de incentivos para los empleados. Planificar cursos para sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad y excelencia al hacer las cosas. El Delegado establecerá cuales talleres, cursos son necesarios dictar en su dependencia, ajustándolo a las necesidades del trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificar mensualmente para alcanzar los objetivos en el tiempo adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> Con la participación y buena disposición de todos. Integrándose como un solo equipo en el trabajo. Haciendo reuniones con el personal para determinar sus necesidades, deseos e inquietudes.
<ul style="list-style-type: none"> Ambiente de trabajo (armonía en el trabajo) 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener un ambiente de trabajo sano y de armonía. Dar seguridad y confianza optima en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Que cada trabajador aplique las normas y procedimientos que los rigen. Cumplir con todas las obligaciones que les competen. 	<ul style="list-style-type: none"> 85% en 5 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar coordinadamente con las diferentes dependencias involucradas en el proceso administrativo. Evaluar el desempeño del personal periódicamente.
<ul style="list-style-type: none"> Automatización de los procesos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar proyectos donde se refleje la necesidad en la dependencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipar la Dependencia con las nuevas tecnologías de 	<ul style="list-style-type: none"> 2 años para la automatización. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar cursos para capacitar al personal en cuanto a las nuevas tecnologías de

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal en cuanto a la automatización. De los procesos. 	información y comunicación.		información y comunicación.
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación abierta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el acceso a la comunicación estratégica. • Tener franqueza y honestidad cuando se intercambia información. • Mejorar el acceso a la información de la Dependencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de la información estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en un 80% en tres años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción del Internet en toda el área de la Dependencia. • Hacer reunión con el personal para escuchar sus ideas.
<ul style="list-style-type: none"> • Espíritu de equipo y lugar de trabajo agradable. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Delegado debe actuar como ejemplo en la Delegación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores de la Delegación deben ser eficaz en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • 85% en 2 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Formular un plan de desarrollo para todos los trabajadores.
<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra motivada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer en gran proporción o significativamente las necesidades de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas para determinar el grado de satisfacción de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar 4 encuestas en 2 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir responsabilidades, asignar tareas y autoridad a todos los empleados

Fuente: Autores, 2008

Cuadro N° 2 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE				
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CORPORATIVO	OBJETIVOS CORPORATIVOS	MEDIDAS DE ACTUACIÓN CORPORATIVA	METAS CORPORATIVA	ACCIONES DE MEJORA CORPORATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo continuo del potencial humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener alta productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad laboral de los empleados. • Dedicarse y estar dispuesto a resolver cualquier situación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 30% anualmente. • Hacer un estudio mensual de los problemas existente 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación e implementación de estrategias para el desarrollo profesional para todos los empleados.
PERSPECTIVA FINANCIERA				
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CORPORATIVO	OBJETIVOS CORPORATIVOS	MEDIDAS DE ACTUACIÓN CORPORATIVA	METAS CORPORATIVA	ACCIONES DE MEJORA CORPORATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de la Delegación • Administrar correctamente los recursos financieros de la Delegación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un presupuesto justo • Mantener todos los registros actualizados. • Mantener informado a los empleados acerca de la distribución de los recursos de la Delegación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar el presupuesto en base a las necesidades de la Delegación • Llevar un control de todos los registros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el control por completo de los recursos mensualmente. • Una vez al año 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer evaluaciones para determinar que el presupuesto asignado se administra correctamente • Mantener estados financieros actualizados. • Tener soportes de todos los desembolsos.

Fuente: Autores, 2008

Ahora bien, la comunicación del Cuadro de Mando Integral Corporativo de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, debe hacerse a cada una de las secciones y trabajadores de forma equilibrada, de manera que todas las partes entiendan lo importante que está sucediendo. Este proceso de transmisión de la información se puede realizar mediante el uso carteles, informes mensuales, reuniones, conferencias, entre otros.

Asimismo, se hace necesario alinear los cuadros de mandos integral personal y corporativo de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para evitar que se lleven a cabo actuaciones desequilibradas en la organización y así encaminar los esfuerzos de todos los integrantes de la Delegación, esto llevará al logro de los objetivos organizacionales y cumplir con la misión y visión de la organización.

4.7.4 Gestión de Calidad requerido para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

En lo que respecta a la gestión de calidad, es de señalar que en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se aplicaron diferentes encuestas para obtener las informaciones necesarias para determinar dicha gestión, por lo que se determinó que:

- Existe una debilidad en cuanto a la relación con sus usuarios, razón por la cual se hace necesario cambiar esta imagen, si bien se sabe que uno de los objetivos que tiene dicha Dependencia es cumplir con las obligaciones de pago que tiene la institución con proveedores, trabajadores de la institución y estudiantes.

- Hay que considerar que la satisfacción del usuario es un criterio de evaluación, no sólo para la institución sino también para los trabajadores, puesto que éstos al sentirse animados a notificar sus quejas, permiten que la institución corrija sus errores y pueda brindar un mejor servicio.
- Es necesario que la Dependencia establezca procedimientos que permitan ampliar las relaciones con los usuarios, solucionar las reclamaciones hechas por éstos, así como conocer sus necesidades.
- Es importante incentivar a los trabajadores, bien sea económicamente o de otra forma, y permitirles aportar ideas, que de una u otra manera éstas logren que en la institución hayan trabajadores más alegres y con muchas ganas de trabajar, ya que, se le toma en cuenta su opinión.
- Es recomendable y de mucha importancia que se creen programas para que los empleados sean incentivados y tengan conciencia del valor que tienen los usuarios, pues, en muchos casos, se presenta que los trabajadores están estresados y descargan su ira sobre dichos usuarios, ocasionando esto una mala imagen de la Dependencia.

Para que todos estos cambios se den, y se puedan corregir las debilidades mencionadas con anterioridad, es necesario comenzar de la base, es decir, el personal que forma parte de Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, tiene que reflexionar sobre su actuación y comportamiento hacia los usuarios, para poder afrontar los cambios venideros, ya que, la mejora continua de sus habilidades y actitud, son el cimiento del desarrollo individual, del éxito personal y del bienestar de la institución.

4.7.5 Gestión por Competencias en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Una vez analizados los hallazgos obtenidos de las encuestas aplicadas en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se pudo observar que:

- Es necesario realizar una sesión de planificación donde tanto los empleados como los Jefes se intercambie argumentos y opiniones, pertinentes al logro de los objetivos organizacionales y personales, reflejando de igual manera los posibles obstáculos que se pudieran presentar.
- Hay que evaluar las actitudes desarrolladas por parte del trabajador frente a los cambios planificados, de manera de comprobar el cumplimiento y obtención de los acuerdos establecidos entre los empleados y la Delegación.
- Es necesario que en la Delegación de Finanzas, se formulen los objetivos estratégicos, pero que éstos vayan de la mano con el conocimiento y aprendizaje que les permita a los empleados de esta Delegación, adquirir un desarrollo tanto personal como profesional.
- La Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debe buscar la forma de promover los sistemas, tanto de información como de desarrollo del personal, que les permita a cada uno de sus trabajadores superarse cada día más.
- Es importante desarrollar competencias orientadas al trabajo donde se organicen cursos, talleres conferencias, asesoramiento y formación individual en el área de trabajo.

- Se debe estimular a los trabajadores a razonar, resolver e identificar problemas habituales a fin que desarrollen habilidades, adquieran experiencia y se sientan responsable por la organización.
- Es necesario que en la Delegación de Finanzas, impere una atmósfera de confianza y de armonía, en donde los pensamientos de los trabajadores sean positivos, de autoestima y con visión de futuro.

4.7.6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

En lo que respecta al Ciclo de aprendizaje de Kolb, es de señalar que en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se aplicó diferentes encuestas para obtener las informaciones necesarias para determinar dicho Ciclo, por lo que se determinó que:

- En la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, hay que hacer algo para poder ser considerada como una institución que aprende continuamente debido a que el valor arrojado por la media está por debajo del valor optimo que sugiere Rampersad.
- Los trabajadores de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente deben elaborar y evaluar su Cuadro de Mando Integral Personal con una persona de confianza que le permita determinar en que grado se está cumpliendo lo que estableció en el mismo.
- Es necesario que la Delegación de finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de oriente, revise su Cuadro de Mando Integral Corporativo anualmente, con el fin de mantenerlo actualizado.

- Hay que motivar al trabajador a que ponga en práctica todo lo que ha aprendido. Es decir, debe utilizar su conocimiento y aprendizaje para el desarrollo de sus actividades en la Delegación.
- La Delegación de Finanzas debe aprovechar las experiencias vividas de los trabajadores para llevar a cabo sus actividades de una manera eficiente, con el fin de generar buenos resultados.

En síntesis se puede decir, que una vez que la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, haya tomado en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, le permitirá ser una Dependencia que aprende constantemente, donde la planificación y el equilibrio de las ambiciones personales y organizacionales es algo continuo, que conlleva al empleado aprender de manera autónomo y experimentar un cambio de actitud, que le permitan realizar mejor su trabajo y así brindar mejores servicios de atención a los usuarios.

Una vez evaluados los elementos relacionados al Concepto Total Performance Scorecard (TPS) para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se formularon los Cuadros de Mando Integral Personal (CMIP) y Corporativos (CMIC) de la institución, a fin que los empleados puedan conocerse mejor a sí mismos, desarrollen continuamente sus habilidades, de manera se utilice las ambiciones personales de sus empleados como punto de partida para lograr el éxito organizacional y personal.

CONCLUSIONES

Las estrategias han sido, desde hace mucho tiempo, la manera del cómo lograr algo; no obstante, muchos autores como: David (2003), Serna (1997), Thompson y Strickland (2003) dan su opinión acerca de ellas y dicen que para crearlas, es necesario plasmar cuáles son los objetivos a largo plazo y, de esta manera, determinar la estrategia adecuada para lograrlos. Asimismo, señalan que la estrategia es la guía de los objetivos, metas y las políticas y planes esenciales para conseguir los fines que se propongan, establecidos de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Las estrategias implican pensar en las distintas oportunidades que se le presentan a las organizaciones, y en base a éstas, tomar decisiones que vayan en pro del beneficio de las mismas; en tal sentido, para la definición de estrategias para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se utilizó la metodología de Rampersad (2004) conocida como el Total Performance Scorecard (TPS), la cual permite a las instituciones definir las estrategias en cuatro categorías o perspectiva, como lo son: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, procesos internos y conocimiento y aprendizaje, conllevando a los empleados a desarrollar de una manera más clara, lo referente a cuál es la misión, visión y objetivos tanto personales como corporativos.

Ahora bien, una vez realizado el análisis de los hallazgos relacionado con los elementos que conforman el TPS, tanto a nivel personal como corporativo de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, y determinado el Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Integral Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Ciclo de

Aprendizaje de Kolb requeridos para la misma, se plantean las siguientes reflexiones a modo de conclusiones:

- Al analizar los elementos, el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), se determinó que los trabajadores de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, dejan claro cuál es su identidad, que todo su esfuerzo va en pro de ayudar a la familia y sacarlos adelante
- Los trabajadores no tienen mucho conocimiento sobre el papel clave a desempeñar en la institución, pero si son capaces de realizar cualquier labor en la institución.
- Los trabajadores cuentan con un alto sentido de pertenencia y una de las condiciones de trabajo y de vida más importante para ellos son las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.
- En lo que respecta al Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), el estudio de éste muestra que el personal de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, está muy conciente de qué es, para qué existe su dependencia, puesto que éstos expresan que la organización, a la cual pertenecen, es de tipo formal, sin fines de lucro y dotada de un personal calificado
- El sueño más ambicioso de los trabajadores de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el cual anhelan desde hace mucho tiempo, es la automatización de los procesos, pues, visualizan que para el futuro su dependencia estará automatizada con los últimos avances tecnológicos, una mejor infraestructura física, así como la capacitación y profesionalización del potencial humano.
- Los objetivos estratégicos de la Delegación, son desarrollar e implementar, por una parte, un sistema operativo que permita suministrar información oportuna y veraz y, por otra parte, un sistema de administración y desarrollo del potencial

humano, que permita mejorar la productividad y el clima institucional de la entidad.

- En cuanto a la Gestión de Calidad y Competencias se pudo determinar que en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no se presenta una mayor orientación hacia los usuarios, por lo que existe la necesidad de satisfacer las exigencias de sus usuarios y, esto se logrará a través del desarrollo de las actividades de los que en ella laboran.
- En la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se debe hacer algo para poder ser considerada como una organización que aprende, donde la formulación de objetivos vayan 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 mejoras laboral que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional.
- En base a los resultados de este trabajo se determinó que la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debe aplicar una estrategia de diferenciación, que le permita ser diferente en cuanto al servicio que se presta en ella y capacitación del personal.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS:

Arias, F. (2006). **El Proyecto de investigación:** Introducción a la metodología científica. 5 ed. Caracas: Episteme.

David, F. (2003). **Concepto de administración estratégica.** Editorial Pearson Educación. México.

FRANCÉS, A. (2006). **Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.** Edic., del IESA. Por Pearson Educación de México S.A. de C.V. Naucalpan de Juárez. Estado de México.

Horváth & Partners, (2003). **Dominar el cuadro de mando integral.** Barcelona: Gestión 2000.

Rampersad, H. (2004). **Cuadro de mando integral personal y corporativo (Total Performance Scorecard, TPS).** Una evolución en la gestión por resultados. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Serna, H (1997). **Gerencia estratégica:** Planeación y gestión-teoría y metodología. Santafe de Bogotá. 5 ed.

Thompson y Strickland (2003). **Administración estratégica.** México: Editorial copyright

LEYES:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial N° 36.860 de fecha 30/12/2000. Venezuela.

Ley de Universidades (1970). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 1.429 (Extraordinaria), 17/02/1970. Venezuela.

Ley orgánica de Planificación (2001). Gaceta Oficial N° 5.554 de fecha 1 noviembre de 2001. Venezuela.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001). Gaceta Oficial N° 37.347 de fecha 17 de diciembre de 2001. Venezuela.

TRABAJOS DE GRADOS:

Amundary, M. y Molinett, D. (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)**. Curso Especial de Grado. Universidad de Oriente, Cumaná.

Gutiérrez, M. y Molines P (2008). **Modelo Estratégico para el Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones**. Curso Especial de Grado. Universidad de Oriente, Cumaná.

Martínez, M y Teixeira, R (2008). **Modelo Estratégico para la Responsabilidad Social de las Organizaciones**. Curso Especial de Grado. Universidad de Oriente, Cumaná.

Medina, Y. y Vásquez B (2006), **El Balanced Scorecard (BSC) como un Sistema Estratégico Integrado a la Gestión de la Calidad**. Universidad de Oriente, Cumaná

PÁGINAS WEB:

Ansoff, I. (09/06/2008). **Tipos de estrategias**. Disponible en <http://www.monografia.com/trabajos25/estrategias-competitivas/estrategias-competitivas.shtml>

Business, H (09/06/2008) **Concepto de Balance Scorecard (BSC)**. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>

Chandler, A. (09/06/2008). **Tipos de estrategias**. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos25/estrategias-competitivas/estrategias-competitivas.shtml>

Drucker P. (09/06/2008). **Tipos de estrategias**. Disponible en <http://www.monografia.com/trabajos25/estrategias-competitivas/estrategias-competitivas.shtml>

Drucker P. (09/06/2008). **Niveles de Estrategias**. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>

El Observatorio Global de la Iniciativa Empresarial (GEM) (27/05/2008). Venezuela competitiva. Disponible en: <http://www.competitividadandina.org>

Andrews, K (09/06/2008). **Tipos de estrategias.** Disponible en <http://www.monografia.com/trabajos25/estrategias-competitivas/estrategias-competitivas.shtml>

Mintzberg, H. (09/06/2008). **Tipos de estrategias.** Disponible en <http://www.monografia.com/trabajos25/estrategias-competitivas/estrategias-competitivas.shtml>

Norton D. y Kaplan R. (27/05/2008). **Perspectiva del Balanced Scorecard.** Disponible en: <http://www.degerencia.com>.

Sisk H. y Sverdlik M. (20/05/2008). **La gerencia.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.ehtml>.

OTRAS PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

<http://www.competitividadandina.org>

<http://www.degerencia.com>

<http://www.edusal.cl>

<http://www.es.wikipedia.org>

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

<http://www.gestiopolis.com>

www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm+enfoque+estrategico

<http://www.monografias.com>

<http://www.piramidedigital>

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

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

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

<http://209.85.215.104/>

OTRAS BIBLIOGRAFÍAS CONSULTADAS

Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados los derechos.

ANEXOS

ANEXO 1

Cumaná, 7 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 Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard (TPS)”**, el cual tiene como objetivo: Definir estrategias para la Delegación de Finanzas 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 en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente,

Bre. Víctor A. Ríos G.
C.I.:16.703.118

Bre. Francisco J. Arayán
C.I.: 16.485.323

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

HOJA DE CONTROL

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

UNIDAD ORGANIZACIONAL EN LA QUE TRABAJA:

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

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

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

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

I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO (CMIC)

Misión Corporativa

1.- ¿Para qué existe la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

2.- ¿Qué es el la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

3.- ¿Qué labor cumple la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

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

6.- ¿Cuál es la identidad de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

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

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

Visión Corporativa

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

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

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

14.- ¿Qué busca alcanzar la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

16.- ¿Hacia dónde se dirige la Delegación de Finanzas 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 Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

21.- ¿Qué quiere ser la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Factores Críticos del Éxito Corporativo

22.- ¿Qué factores hacen único a la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

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

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

Valores Esenciales:

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

Objetivos Corporativos

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

28.- ¿Qué objetivos a corto plazo se pueden medir en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

29.- ¿Cómo se deben alcanzar dichos objetivos?

Metas y Medidas de Actuación Corporativa

30.- ¿Cuáles son las metas que posee la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

31.- ¿Cuáles son los indicadores utilizados por la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para alcanzar los objetivos propuestos?

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

33.- ¿Qué valores se deben alcanzar?

Acciones de Mejora Corporativa

34.- ¿Cómo quieren alcanzar los objetivos propuestos en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

36.- ¿Qué acciones de mejora implantan en caso de presentarse alguna situación inesperada en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

37.- ¿Cómo se puede crear una plataforma para desarrollar estrategias en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

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

II. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL (CMIP)

Misión Personal

1.- ¿Quién eres?

2.- ¿Cuál es tu filosofía de la vida?

3.- ¿Por qué perteneces a la Delegación de Finanzas 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 Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

12.- ¿Qué apoya usted en la Delegación de Finanzas 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 Clave

17.- ¿Qué papeles clave quieres desempeñar en la Delegación de Finanzas 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 Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

25.- ¿Qué resultados a corto plazo que se puedan medir quieres alcanzar en la Delegación de Finanzas 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?

III GESTIÓN DE CALIDAD

A continuación se presenta una tabla con tres tipos de opciones, divididas en 5 categorías tales como: general, estilo de gestión, visión estratégico y procesos internos, en la cual se hará una evaluación de la gestión de calidad de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para ello se requiere marcar con “X” en la casilla que mejor refleje lo acertado.

General	SI	ALGO	NO
1.- ¿Sabe quiénes son sus usuarios y cuántos son?			
2.- ¿Escucha atentamente a todos sus usuarios y se familiariza con su situación?			
3.- ¿Realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios?			
4.- ¿Conocen sus empleados los resultados de estas encuestas?			
5.-¿Clasifica a sus usuarios según sus necesidades?			
6.- ¿Se encuentra satisfecho más del 75% de sus usuarios?			
7.- ¿Anticipa las necesidades de sus usuarios?			
8.-¿Considera a cada usuario como único?			
9.-¿Se procesan las reclamaciones en el plazo de dos días laborables y se responden en el plazo de una semana?			
10.-¿Se anima a los usuarios insatisfechos a notificar sus quejas?			
11.- ¿Realiza acciones no solicitadas y proporciona servicios no solicitados a sus usuarios?			
12.- ¿Tiene un espacio de atención a los usuarios o una central de llamadas?			
13.- ¿Sabe qué porcentaje de usuarios dan por terminada su relación con la Delegación de Finanzas 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 Delegación de Finanzas 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 al usuario?			
25.-¿Sabe como miembro de la Administración de la Delegación de Finanzas 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?			
26.- ¿Ha integrado la satisfacción del usuario en la visión corporativa?			
26.-¿Se ha transmitido esta visión de forma adecuada a todos sus empleados y usuario?			
27.-¿Reconoce la alta dirección las tendencias más importantes y se anticipa a ellas de forma oportuna?			
28.-¿Predica la dirección con el ejemplo en cuanto a orientación al usuario?			
29.-¿Se halla la dirección abierta a sugerencias e ideas de los usuarios?			
30.-¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción del usuario?			
31.-¿Se anima y apoyan con pasión las relaciones entre la dirección y los usuarios?			
32.-¿Se halla la dirección disponible en cualquier momento para atender a los usuarios?			
33.-¿Tienen todos los directores encuentros personales regulares con los usuarios?			
34.-¿Es la satisfacción del usuario siempre un criterio de evaluación de la dirección?			
35.-¿Se tienen los deseos de los usuarios en consideración siempre que se toman decisiones?			

36.-¿Se encarga la alta dirección personalmente de atender las reclamaciones de los usuarios?			
Visión Estratégica	SI	ALGO	NO
37.-¿Hay al menos 5 objetivos de orientación al usuario y medidas de actuación relacionada dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo o del Plan estratégico de la organización?			
38.-¿Ha desarrollado alguna estrategia de inversión para los próximos años para aumentar la satisfacción de los usuarios?			
39.-¿Se comunica la estrategia de orientación a los usuarios de forma continua a todos los empleados?			
40.-¿Tienen una relación de trabajo con todos sus usuarios basada en el respeto y la confianza mutua?			
41.-¿Le garantiza a todos sus usuarios un grado de servicio mínimo y/ o completa satisfacción?			
42.-¿Fija parámetros de actuación con respecto al grado de satisfacción de los usuarios?			
43.-¿Implica a sus usuarios en la puesta en práctica de procesos de mejora?			
44.-¿Están todos sus empleados implicados en la mejora de la orientación de los usuario?			
45.-¿Tienen unas líneas de actuación maestras para una óptima satisfacción de los usuarios?			
46.-¿Considera la información sobre los usuarios un activo estratégico?			
47.-¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los usuarios?			
Procesos Internos	SI	ALGO	NO
48.-¿Ha designado responsables para controlar los procesos en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?			
49.-¿Los servicios se entregan dentro del plazo previsto por el usuario?			
50.-¿Se ajusta su teléfono, fax, Internet y otras herramientas de trabajo al modo como prefieren comunicarse sus usuarios?			
51.-¿Se contesta el teléfono en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente a la tercera llamada en más del 80% de las ocasiones?			

52.-¿Se organizan los procesos de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente de manera adecuada para cumplir con las expectativas de los usuarios?			
53.- ¿Son estas expectativas la base de medidas de actuación?			
54.-¿Usa el grado de satisfacción del usuario como un indicador para el proceso de mejora?			
55.-¿Implica a sus usuarios en el desarrollo de nuevos servicios?			
56.-¿Tienen también en cuenta el grado de satisfacción de los usuarios internos?			
57.-¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los usuarios?			
58.-¿Garantizan los departamentos de apoyo de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente la calidad del trabajo que realizan?			
Recursos Humanos	SI	ALGO	NO
59.-¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al usuario en todo momento?			
60.-¿Organiza viajes para que sus empleados visiten a sus usuarios más importantes de forma habitual?			
61.-¿Tiene libertad de actuación su personal de atención a la hora de satisfacer a los usuarios?			
62.-¿Están los intereses de sus empleados y los de sus usuarios relacionados?			
63.-¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción de los usuarios?			
64.-¿Hay en la Delegación de Finanzas 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 usuarios?			
65.-¿Son la orientación del usuario y el trabajo continuo para la mejora un criterio de promoción?			
66.- ¿Recibe su personal, formación sobre orientación al usuarios al menos un par de semanas al año?			

APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

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

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

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

adecuada.				
9.- La estructura organizativa de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es simple, tienen muy pocos niveles jerárquicos y se compone de unidades individuales				
10.- La Delegación de Finanzas del 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.				
11.- Existe un programa eficaz en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para desarrollar ideas y basándose en esto generar nuevas ideas.				
12.- En la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve				
13.- En la Delegación de Finanzas 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 crea una organización que aprende.				
15.- En la Delegación de Finanzas 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.				
16.- Los directivos de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente poseen el conocimiento más importante para el éxito de la institución.				
17.- Los directivos se ajustan al perfil de formación, inspiración y liderazgo de servicio en la proporción adecuada.				
18.- Los directivos estimulan una actitud de aprendizaje fundamental, el intercambio de conocimiento intensivo como lo es la mentalidad emprendedora interna, además, promueve el aprendizaje individual y en equipo				
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.				
154.- Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientados a la acción y facilitan el proceso de aprendizaje por experiencia.				

20.- La dirección sabe qué empleados son los poseedores del conocimiento valorable y escaso, ya que ha localizado las fuentes internas de la experiencia.				
21.- Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje.				
22.- Las destrezas más importantes del gestor de conocimiento son: comprensión procesamiento, comunicación, y capacidad de compartir el conocimiento.				
VISIÓN ESTRATÉGICA	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto
23.- La gestión del conocimiento es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida				
24.- Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente				
25.- Formulan objetivos de conocimiento y aprendizaje				
26.- La información asociada, se considera valorable desde el punto de vista estratégico.				
PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto
27.- Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismo, sino que lo comparten de forma espontánea con los demás.				
28.- La cultura organizacional de				

la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente promueve el crecimiento del conocimiento.				
29.- La cultura organizacional de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente está caracterizada por la simplicidad y la comunicación franca.				
30.- Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual.				
31.- Los vacíos que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua, sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos.				
32.- El conocimiento implícito que sea importante se explica mediante imágenes y metáforas, se revisa, se hace extensivo a toda la organización y se intercambia de forma intensiva.				
33.- Se emplean sistemas de comunicación sencillos y fáciles de utilizar para extender el conocimiento entre todos los empleados.				
34.- El conocimiento adquirido y desarrollado se documenta de forma continua y se pone a disposición de todos dentro de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente				
35.- Los empleados que posean conocimientos poco frecuentes y				

de valor rotan entre los diferentes departamentos.				
36.- 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 Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
37.- En la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, hay franqueza, disfrute y pasión.				
38.- Se anima a los empleados a que estudien sus propios métodos de trabajo y que ajusten estos métodos si es necesario.				
39.- Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados.				
40.- Los problemas son entendidos como una oportunidad de aprender y cambiar y los conflictos son cuestiones sin resolver.				
41.-. Las personas que trabajan en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente aprenden juntas, en armonía y en equipos.				
42.- Los miembros del equipo poseen conocimiento que se solapan permitiendo conocer el estilo de aprendizaje de sus compañeros y el suyo propio.				
43.- El conocimiento se pone en práctica de forma continua y se incorpora en nuevos servicios				

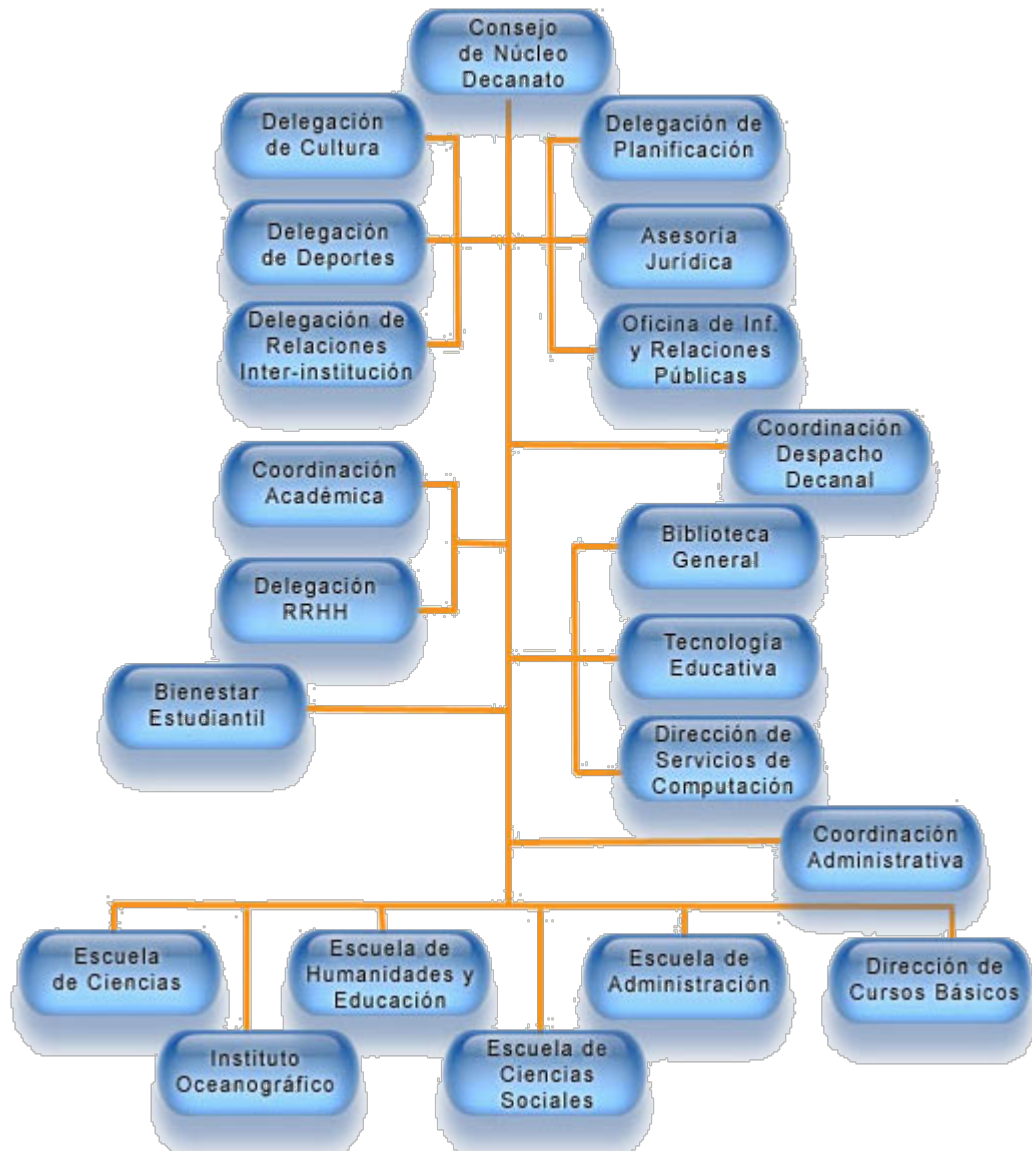
ofrecidos.				
44.- El conocimiento organizacional se comparte a través de contactos informales, conferencias internas, charlas, reuniones de revisión de proyectos, y de resolución de problemas, sesiones de diálogo, entre otras.				
45.- La Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente facilita compartir el conocimiento a través de Internet, Intranet, biblioteca, salas de reuniones cómodas, auditorios, archivos informatizados y sistemas de comunicación.				
46.- El trabajo en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es variado e interesante.				
47.- Hay rotación de puestos en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
RECURSO HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente / usualmente	Siempre/ Correcto
48.- La evaluación del puesto de trabajo y el desarrollo de competencias están unidos a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
49.- Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen no por lo que parece o por lo que muchos hablan.				
50.- 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.				
51.- Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.				
52.- Las competencias del conocimiento y el aprendizaje son parte del perfil de conocimiento de cada empleado de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
188.- Aquellos empleados que se marchan de la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente ceden sus conocimientos a los demás.				
189.- Se gratifica más que a los demás a los empleados que llevan a cabo actuaciones de aprendizaje colectivo, por bienestar de la organización, y a los que comparten sus conocimientos con los demás de forma constante.				

“Gracias por su Colaboración”

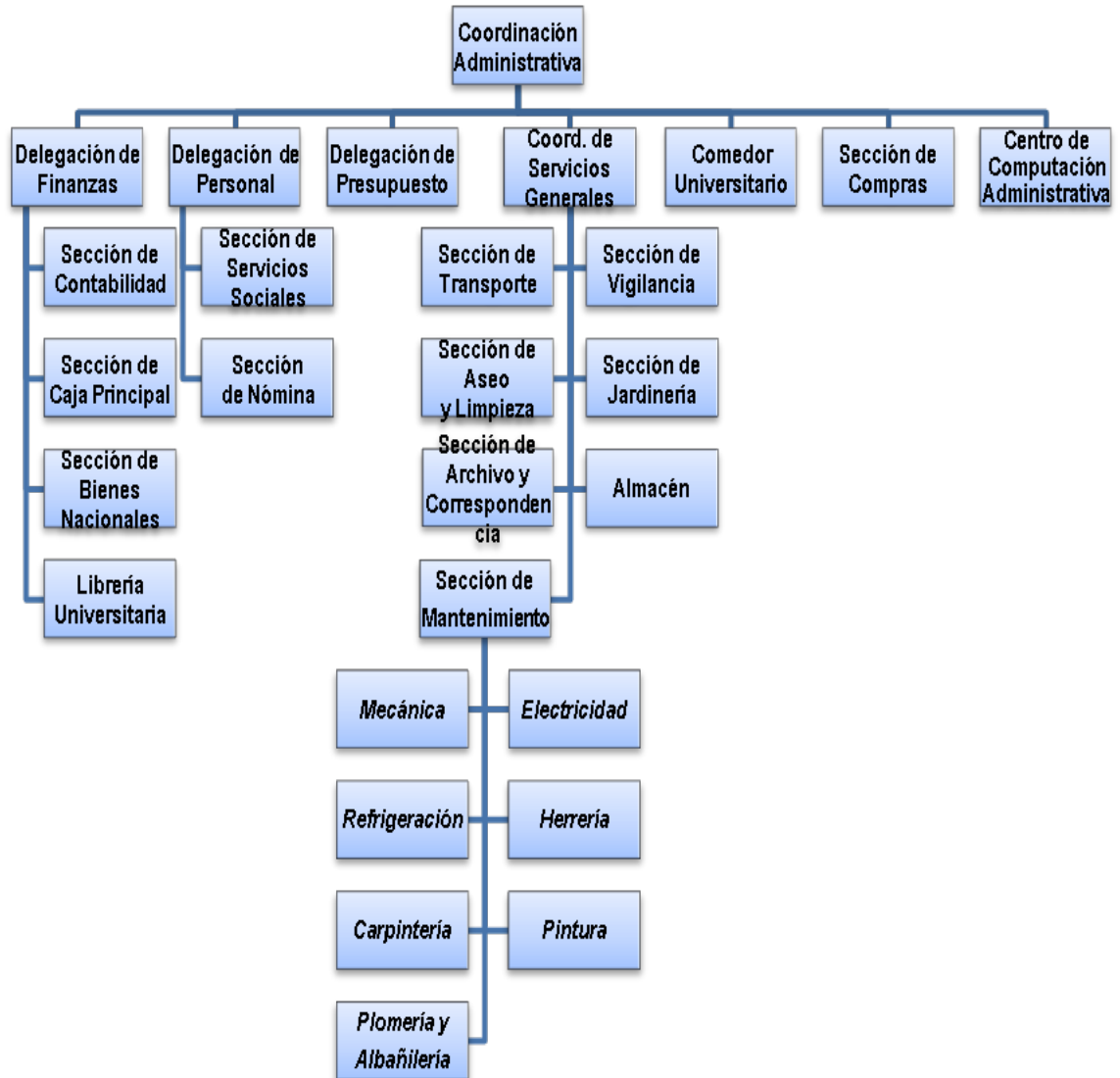
ANEXO 2

Organigrama del Consejo de Núcleo Decanato



ANEXO 3

Organigrama de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



ANEXO 4

Logo de los 50 aniversarios de la Universidad de Oriente



Hoja de Metadatos

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

Título	Estrategias para la delegación de finanzas del núcleo de Sucre de la Universidad de oriente, basadas en el total performance scorecard (tps)
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Ríos G., Víctor A.	CVLAC	16703118
	e-mail	Varg84@hotmail.com
	e-mail	
Arayán, Francisco J.	CVLAC	16485323
	e-mail	frankaray@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Estrategias
Total Performance Scorecard (TPS)
Organización
Enfoques Estratégicos
Delegación de Finanzas

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

Resumen (abstract):

Para que una organización tenga éxito, debe de contar con estrategias que representen las guías de acción para lograrlo, permitiéndole establecer los parámetros para el logro significativo de los objetivos. En tal sentido, el presente trabajo tiene como finalidad definir estrategias para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard (TPS), el cual se define como un proceso sistemático, de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas. El TPS permite unir las ambiciones corporativas con las ambiciones personales, con el fin de tener un trabajador más satisfecho, siendo esto un factor indispensable para el éxito organizacional. No obstante, para utilizar esta metodología (TPS), se hizo necesario aplicar encuestas en la institución, con la finalidad de determinar cuáles son las ambiciones personales y corporativas existentes en la Delegación. En donde se demostró, mediante una investigación de campo a nivel descriptivo, aplicando un cuestionario a 14 personas (muestra intencional), que los trabajadores, en su mayoría, están claro en cuáles son sus ambiciones personales, así como las ambiciones corporativas; pues expresaron que son personas humildes, su filosofía de vida es vivir al máximo, y sus objetivos más importantes son crecer como persona, tener una familia, y ser mejores profesionales. Asimismo, los encuestados expresaron que quieren de la Delegación Finanzas todo el conocimiento y experiencia laboral que se pueda, y aprovecharlos al máximo. No obstante, estos encuestados están conciente de ¿qué es?, y ¿para qué existe su Dependencia?. De igual forma, reflejaron que el sueño más ambicioso para ellos es la automatización de los procesos. En base a esto, se requiere para la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, una estrategia de diferenciación.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Zerpa de Márquez, Damaris	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	
	e-mail	
MSc. Malavé Ramos, Elka	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.633
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	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	22

Lenguaje: spa

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_riosyaravan	Aplication/Word

Alcance:

Espacial Regional

Temporal: Intemporal

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Contaduría Pública.

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio:

Contaduría Pública

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

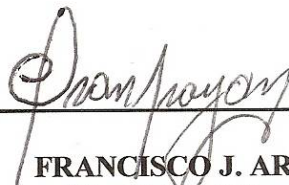
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

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. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar los autores una suma destinada a recuperar parcialmente los costos involucrados. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



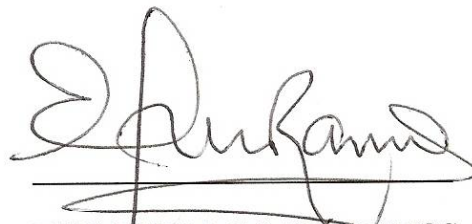
VÍCTOR A. RÍOS G.
C.I.: 16.703.118



FRANCISCO J. ARAYÁN
C.I.: 16.485.323



DRA. DAMARIS ZERPA DE MÁRQUEZ
JURADO ASESOR
C.I. 5.706.787



MSC. ELKA MALAVE RAMOS
JURADO ASESOR
C.I. 8.649.633

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS

