

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA**



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
BASADO EN UN SISTEMA DE INDICADORES BALANCEADOS
PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS INTERNOS REALIZADOS
EN LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD
DE ORIENTE NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**

Elaborado por:

Gabriela A. Guzmán.

C.I: 16.489.148.

Jhannerys Salgado

C.I: 19.169.664

**Trabajo De Grado Presentado Como Requisito Parcial
Para Optar Al Título De**

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Barcelona, Octubre de 2012



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO DE ANZOATEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ACTA DE GRADO Nro. DCA-033 – 2012

En la ciudad de Barcelona, a la *4:00 pm* del día *3* del mes de Agosto del año Dos Mil Doce, reunidos en la Sala de Consejo de Escuela del edificio sede de la Escuela de ciencias Administrativas del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente, los ciudadanos:

Prof. Yoselina Rondón	(Asesor)
Prof. Dulgeizha Martínez	(Jurado Principal) <i>ppp</i>
Prof. Marisol Flores	(Jurado Principal) <i>mf</i>

Designados por la Comisión de Trabajo de Grado y por resolución del Consejo de Escuela de Ciencias Administrativas para integrar el jurado del examen de Trabajo de Grado:

"Sistema de Indicadores Balanceados para la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui".

Presentado por el(los) Bachiller(es) :

Br. JHANNERYS NILDETH SALGADO QUERO **C.I. Nro.19.169.664**

En el **I** período del **2012**, como requisito parcial para optar al Título de Licenciado (s) en :

CONTADURÍA PÚBLICA

Hace constar que después de haberse efectuado la disertación de rigor a que se refiere el reglamento de Trabajo Grado, de la Universidad de Oriente, se pasó a votación con el siguiente resultado:

APROBADO POR *unanimidad*



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO DE ANZOATEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

ACTA DE GRADO Nro. DCA-033- 2012

Asimismo enfatizan que al amparo de los reglamento existentes, el juicio impartido no implica solidaridad de los miembros del jurado con las opiniones personales del (Los) exponente (s).

Para constancia se levanta la presente Acta a las *5:15 pm.* del día y lugar antes expresados, que suscriben los miembros del jurado mencionado:


PROF. YOSELINA RONDÓN
Presidente


PROF. DULGEIZHA MARTÍNEZ
Miembro Principal


PROF. MARISOL FLORES
Miembro Principal

La Directora de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente, certifica que las firmas que anteceden son auténticas y corresponden a las personas cuyos nombres aparecen en esta Acta.


PROF. MANUELA MÉNDEZ
Directora



MM/Carmen L.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO DE ANZOATEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ACTA DE GRADO Nro. DCA-032 – 2012

En la ciudad de Barcelona, a la *4:00 pm* del día *3* del mes de Agosto del año Dos Mil Doce, reunidos en la Sala de Consejo de Escuela del edificio sede de la Escuela de ciencias Administrativas del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente, los ciudadanos:

Prof. Yoselina Rondón	(Asesor)
Prof. Dulgeizha Martínez	(Jurado Principal)
Prof. Marisol Flores	(Jurado Principal)

Designados por la Comisión de Trabajo de Grado y por resolución del Consejo de Escuela de Ciencias Administrativas para integrar el jurado del examen de Trabajo de Grado:

“Sistema de Indicadores Balanceados para la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui”.

Presentado por el(los) Bachiller(es) :

Br.GABRIELA ALEJANDRA GUZMÁN GONZÁLEZ C.I. Nro.16.489.148

En el **I** período del **2012**, como requisito parcial para optar al Título de Licenciado (s) en :

CONTADURÍA PÚBLICA

Hace constar que después de haberse efectuado la disertación de rigor a que se refiere el reglamento de Trabajo Grado, de la Universidad de Oriente, se pasó a votación con el siguiente resultado:

APROBADO POR *Mariana Micaela*



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO DE ANZOATEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

ACTA DE GRADO Nro. DCA-032- 2012

Asimismo enfatizan que al amparo de los reglamento existentes, el juicio impartido no implica solidaridad de los miembros del jurado con las opiniones personales del (Los) exponente (s).

Para constancia se levanta la presente Acta a las *5:15 pm* del día y lugar antes expresados, que suscriben los miembros del jurado mencionado:

PROF. YOSELINA RONDÓN
Presidente

PROF. DULGEIZHA MARTÍNEZ
Miembro Principal

PROF. MARISOL FLORES
Miembro Principal

La Directora de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente, certifica que las firmas que anteceden son auténticas y corresponden a las personas cuyos nombres aparecen en esta Acta.

PROF. MANUELA MÉNDEZ
Directora

MM/Carmen L.

ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	ix
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xiv
RESUMEN.....	xix
INTRODUCCIÓN	xx
CAPÍTULO I.....	23
EL PROBLEMA	23
1.1 Planteamiento Del Problema	23
1.2 Objetivos De La Investigación	29
1.2.1 Objetivo General.....	29
1.2.2 Objetivos Específicos	29
1.3 Justificación E Importancia	30
CAPITULO II	32
MARCO TEÓRICO.....	32
2.1 Antecedentes De La Investigación	32
2.2 Bases Teóricas.....	40
2.2.1 Balanced Scorecard.....	40
2.2.1.1 Inicios Del Balanced Scorecard	40
2.2.1.2 Definición Del Balance Scorecard	42
2.2.1.3 El Modelo En Acción Del Balanced Scorecard	45
2.2.2 Cuadro Integral De Mando	46
2.2.2.1 Perspectivas Del Cuadro Integral De Mando.....	48

2.2.3 El Proceso Para La Creación Del Balanced Scorecard.....	52
2.2.4 Beneficios De Implementar El Balanced Scorecard.....	55
2.2.5 Definición De Un Indicador	57
2.2.5.1 Objetivo De Un Indicador	57
2.2.5.2 Niveles De Referencia De Un Indicador.....	58
2.2.5.3 Indicador De Gestión	58
2.2.5.4 Sistema De Indicadores Balanceados:	60
2.2.6 Relación Causa - Efecto Del Balanced Scorecard	62
2.2.6.1 Mapas Estratégicos: Relaciones Causa-Efecto	62
2.2.7 Clientes	68
2.2.7.1 Definición.....	68
2.2.7.2 Tipos De Clientes.....	68
CAPITULO III.....	71
MARCO METODOLÓGICO.....	71
3.1 Tipo De La Investigación	71
3.2 Diseño De La Investigación	72
3.3 Población Y Muestra	73
3.3.1 Población	73
3.3.2 Muestra:	74
3.4 Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos	75
3.5 Validación De Los Instrumentos.....	76
3.6 Técnica De Presentación Y Análisis De Datos	76
CAPITULO IV.....	80

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	80
4.1 Análisis Estadísticos.....	80
4.2 Caracterización Del Objeto De Estudio	102
4.2.1 Objeto De Estudio.....	102
4.2.2 Reseña Histórica De La Universidad De Oriente	102
4.2.3 Visión De La Universidad De Oriente.....	103
4.2.4 Misión De La Universidad De Oriente	103
4.2.5 Objetivos De La Universidad De Oriente.....	104
4.3 Diagnosticar La Situación Actual De La Delegación De Personal De La Universidad De Oriente Núcleo De Anzoátegui	106
4.4 Definir La Misión, Visión, Y Objetivos Gerenciales De La Delegación De Personal De La Universidad De Oriente Núcleo De Anzoátegui.....	109
4.5 Identificar Las Perspectivas Financiera, Cliente, Procesos Internos Y De Conocimiento Y Aprendizaje Existentes En La Delegación De Personal De La Universidad De Oriente Núcleo De Anzoátegui	112
4.6 Elaborar El Cuadro Integral De Mando Basado En El Sistema De Indicadores Balanceados Que Definan Estratégica Y Gerencialmente A La Delegación De Personal De La Universidad De Oriente Núcleo De Anzoátegui.....	123
4.7 Establecer La Relación Causa – Efecto De Los Objetivos Estratégico Y Las Distintas Perspectivas Existentes Dentro De La Delegación De Personal De La Universidad De Oriente Núcleo De Anzoátegui	132
RECOMENDACIONES.....	135
BIBLIOGRAFÍA	136
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:.....	139

RESOLUCIÓN

De acuerdo con el artículo 41 del Reglamento de Trabajo de Grado

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y, solo podrán ser utilizados para otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, el cual lo participará al Consejo Universitario”.

DEDICATORIA

A **DIOS** primordialmente, porque el me dio la fuerza necesaria, para luchar y vencer los obstáculos que enfrente en el transcurso de mi carrera; para que este título y es esta nueva etapa de mi vida, como Licenciada en Contaduría.

A mi madre NIEVES y a mi padre GONZALO por todo el amor, enseñanzas, valores y sacrificios para permitir alcanzar esta meta, a pesar de no estar conmigo físicamente sé que están felices y seguirán guiando cada uno de mis pasos como los ángeles q siempre han sido para mí. Son mi mayor ejemplo a seguir.

A mi hermano GONZA porque sencillamente sin ti no hubiese podido, saber que estas a mi lado siempre es lo único que necesito para saber que todo esta bien.

A mi GATO para mi eres mas que mi esposo, eres mi todo, mi amigo, mi confidente, mi cómplice, You are my Lobster, Te Amo cada sega mas, eres mi ángel en la tierra.

A mis Abuelitos MARIA Y GONZALO porque siempre tuvieron confianza en mi, y sabían que me iba a tardar pero que lo iba a lograr. Sin su apoyo nada hubiese sido posible.

Que Dios los Bendiga Siempre.

DEDICATORIA

Estoy inmensamente agradecida con Dios, por darme la vida y permitirme ser una mujer de bien, capaz de cumplir a con su objetivo de vida, en el camino de la vida escogemos que deseamos ser cuando somos adultos, somos capaces de decidir lo que queremos ser en un futuro y yo aunque no lo elegí, jehová guio mis pasos, llevándome a tomar la mejor decisión de mi vida que era cursar la carrera de Lic. En Contaduría Pública, feliz me siento de llegar hasta este punto final de este primer recorrido de muchos que me planteare en la vida. Por eso dedico a jehová, por darme la sabiduría necesaria y las herramientas adecuadas para culminar este camino.

Mi hermosa Madre NERYS QUERO, que me dio la vida y me ha enseñado a seguir adelante, agradezco su esfuerzo para que nunca nos faltase nada a ninguno de mis hermanos y a mi, una mujer luchadora, emprendedora y trabajadora que ha sido mi mejor ejemplo a seguir, te doy gracias por darme la educación y amor necesario para formarme como profesional, eres mi motivo de inspiración por la cual me siento todos los días capaz de superarme para que te sientas cada segundo de mi vida orgullosa de mi. Te amo madre.

Dedico a EDGAR MARTINEZ, mi pito bello que jehová me regalo, me has dado el amor, educación, ejemplo y regaños necesarios durante el desarrollo de mi juventud y recorrido de la universidad, gracias por querernos como hijos y darnos ese calor de padre que aunque no lo demostramos estamos inmensamente agradecidos contigo. Eres un buen hombre luchador, trabajador y esmerado en siempre obtener lo mejor, que excelente ejemplo me pudo haber asignado dios, te amo.

MIS HERMANOS JOHANNER, JHEREMIAS Y NAILEBSY, espero de todo corazón este triunfo sirva de ejemplo de motivación para ustedes, añoro con ansias verlos graduados y que sean todos unos profesionales, si se puede. Son lo más hermoso que tengo y deseo verlos viviendo la mejor experiencia de la vida como lo es

llegar a la meta. Me imagino un futuro lleno de éxitos y alegrías para ustedes, sé que lo lograrán y espero dios me de la dicha de disfrutar cada uno de sus momentos, como han estado en los míos.

MI INMENSA FAMILIA, es muy grande y extensa pero cabe destacar que todos has aportado su granito de arena y han sido mi motivo de inspiración, sus mejores deseos para mi han sido reflejados en este logro que hoy les dedico a cada uno de mis tíos que han participado en mi crecimiento integral, enseñándome valores, principios y amor que me han dado, tía Lala mi otra mama, que amo con todo mi corazón que siempre me brindo confianza, apoyo y me guio como una hija, tía Nélide mi tía coqueta que siempre ha estado para guiarme, enseñarme y orientarme, mi tía Nohely mi tía consentidora que me adoptaba las vacaciones y me enseñaba muchas cosas hermosas, mi tía Nilda mi tía regañona, que me quiere mucho y me enseño a tener carácter y defenderme de cualquier situación y la quiero mucho. A mis tíos Nelson y Noel, que me muestran el sacrificio, el empeño, el trabajo duro. Mis abuelos poco convencionales jejej pero los adoro cada uno a su manera mi viejo refuñon y mi vieja que soy idéntica a ella, gracias a todos y cada uno de el montón de primos que ojala tengan la oportunidad de vivir esta experiencia tan hermosa.

Mi amor PICHU, por ser mi gran apoyo y guía durante mi carrera, gracias por ser mi pilar base para llegar a la meta, por orientarme y guiarme cuando mas lo necesite, por todo tu esfuerzo y apoyo que me has dado sin pedir nada a cambio, solo verme crecer y superarme. Mas que novio has sido un amigo que me escucha, y está cuando lo necesito, te dedico todo y cada uno de mis logros amor, te amo y estoy feliz de compartir contigo este momento tan importante para mi. Gracias.

A todos los amigos que conocí en el transcurso de mi carrera que aportaron momentos únicos e inigualables en mi vida, y que aun conservo como amigos, manteniendo ese lazo que solo se forma en la universidad, cabe destacar que ha sido la mejor etapa de mi vida que he vivido hasta ahora, mi amita aura que adoro con

locura, mi amigo Alex que estudiábamos hasta el cansancio y Paola mi chica bochinchera, y mis ejemplos de si se puede: mi babito hermoso, cesar mi nerro lindo, talen mi nerrita hermosa y muchísimos mas. Gracias a todos por los momentos compartidos.

Gracias a todos los quiero mucho.

Jhannerys Salgado

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a DIOS por ser mi compañero inseparable en el transcurso de mi vida, especialmente en los momentos más difíciles, para mostrarme de una u otra manera que “Siempre hay una luz al final del túnel”

A mis mama Nieves que a pesar de que no estuviste conmigo físicamente desde pequeña tu recuerdo y enseñanzas fueron suficientes para crear en mi las bases de mi vida, a mi padre Gonzalo, mi loquito bello como no agradecerte por enseñarme que mi vida se baila al son de la canción que yo canto, espero que esta meta sea motivo de sonrisas para Uds. dos en el cielo.

A mi Abuelita bella María tengo que agradecerte por todo, por cuidarme, por tus consejos, por ayudarme en todo momento, por ser tan fuerte a pesar de parecer tan débil, tu junto con mi abuelo Gonzalo fueron esa mano que sentía en la espalda q me dice que Si Puedes, Uds son el ejemplo de que el amor puro existe y que los ángeles si bajan a la tierra.

A mi hermano Gonzalo, por estar siempre a mi lado, verte a ti es saber que todo esta bien, por hacerme reír siempre, sencillamente te agradezco por ser Tu, uno de los hombres de mi vida. TE QUIERO DEMASIADO.

A mi Gatito loco por acompañarme en esta aventura, por amarme, respetarme, adorarme, valorarme y soportarme, eres mas que mi esposo, eres mi todo, Gracias por devolverme la sonrisa en los momentos que pensé que ya no existía, por ti la vida es de colores cuando muchos la ven en blanco y negro, por ti daría mi vida para que siempre estés orgulloso de mi. Gracias por estar dispuesto a dar todo por mi y demostrármelo siempre TE AMO GATITO LOCO.

A mi tía Alegría, definitivamente los abuelitos no se equivocaron al colocarte ese nombre, siempre trasmites alegría y tranquilidad, gracias por enseñarme a ser

paciente, a recordarme que puedo enfrentar lo que sea en esta vida y siempre viendo el lado positivo.

A mis tíos: Lucho, Ignacio, José Ramón. A mis Tías: Ana Rusa, Ana María, Rosa, María. A mis primos José Alejandro, Anaredis, Leo, Marianita, Carlos y muy especialmente a mi primo – compadre Miguel.

Como no agradecer a dos personas muy especiales y que sin ellos jamás hubiese podido alcanzar este logro, a mi brothercito porque has estado en momentos donde se demuestra la verdadera amistad, por escucharme todas mis loqueras, por calarte mis cambios de humor y simplemente respetar mis opiniones, a mi adorado Bujía, sin ti las colas para llegar a la Udo hubiesen sido una pesadilla, gracias por llevarme a todas partes, y sobre todo gracias por ser la persona que escucho todos los por menores q implica estudiar y trabajar en la Udo, toda la familia morales hizo posible este logro, no tengo formas de agradecer por tanto.

A mi míster amigocho Rangel porque esa personalidad tuya le saca una sonrisa a cualquier persona, o ese fue el efecto en mi, gracias a ti aprendí que en la Udo SI SE PUEDE, mas nada jaja. A el mas bacán de los amigochos, adelante Cesar Freites, papito esta vuelta jamás se logrado sin Ud., sin sus refranes que hacían que hasta el día mas nulo tuviera un motivo para reír, a mi friendcho siempre tan responsable y tan dedicado, a la mas bella a mi amigocha La Marianura mi amiga, la persona que me escucha y no me juzga, la que conoce a todos jejej. Siempre lo he dicho Uds aparecieron en mi vida, y le dieron esa luz a la Udo cuando yo la veía oscura, Uds. me ayudaron sin saber que lo necesitaba y con urgencia, que hubiese sido de mi en la Udo sin mis bellos amigochos, no hay palabras para tanto cariño sincero.

A Celsita y a Elena mis amigas bellas, siempre calmadas y dando los mejores consejos, nadie mejor que Uds. entiende lo que es trabajar y estudiar en la Udo, y no morir en el intento jajajaja.

A la Súper Paula, creo que no conozco persona capaz de resolver lo que sea y buscarle la solución a algo sin molestarse, eres admirable y una mamá muy guerrera. A Francis con los consejos más locos que he escuchado en mi vida pero los más acertados, y para todos los aspectos de la vida. Son unas madres ejemplares y unas amigas admirables.

A toda la familia Pérez - Mejías por siempre tratarme y quererme como una hija. Gracias por tanto cariño y tanto apoyo.

A Jhanna, por ser mi compañera en esta loca aventura llamada tesis dirigida, logramos conocernos y entendernos poco a poco a poco, no fue fácil unir dos personalidades tan diferentes y no morir en el intento jajaja.

A lo más bello del planeta Priscila jajajaj y a su esposo Juan, sin sus conocimientos, experiencia y amistad sencillamente yo no estuviera escribiendo esto, como voy a extrañar esos correos con ese Se despide cariñosamente Priscila.

Y por último pero no menos importante a : Sra. Carmen, Lao, José, Marjorie, Mi lobito, Moncho, Dr. Luna, la pequeña Fabi, Ulises, Audry, Emilin, María, Eleamar, Sra. María, Francelys, A Todo el personal Administrativo, Obrero y Docente que pertenecen a la esta casa de estudio y que permiten que esta sea el segundo hogar de muchos.

Para agradecer por tanto necesito otro tomo, por eso resumo todo en un simple sincero y muy gigantesco GRACIAS.

AGRADECIMIENTO

Jehová, que todo lo puede, me enseñó que sabe el porqué de las cosas, que nuestro camino siempre será guiado, siempre y cuando hagamos cosas de corazón. Que todo de la mano de dios se consigue y que su tiempo es único y perfecto.

A la Universidad de Oriente que me dio la oportunidad de estudiar y prepararme como profesional

Todo y cada uno de los profesores, con los cuales tuve la oportunidad de estudiar agradezco compartieran conmigo su conocimiento y tiempo dedicado, por brindarme algunos su apoyo incondicional, con respeto hoy día, espero llegar a alcanzar como muchos de ellos bastante conocimiento.

Gabriela Guzmán, mi hermosa compañera de tesis, te doy la gracias por darme la oportunidad de compartir contigo este momento, que ha sido inolvidable, dios te puso en mi camino para disfrutar juntas de este logro que con tanto esfuerzo hemos logrado, gracias flaca por permitirme ser tu compañera.

Priscila, gracias por tu apoyo y simpatía jejeje, fuiste de muchísima ayuda para alcanzar nuestro maspreciado objetivo, eres una excelente persona escondida tras una coraza muy dura, que logramos traspasar. Ya nos quieres mucho mas jejeje, mi mas humilde respeto, por tanto conocimiento y ayuda, valorare muchísimo tu apoyo, como dicen por allí, “vales lo que pesas”, pero con Carlos Eduardo encima. Muchísimas gracias.

A mi amita hermosa, contigo viví sencillamente hermosísimos momentos, eres una excelente mujer y amiga, a tu lado la universidad se me hizo divertida y agradable, cada segundo vivido era una nueva anécdota o historia, mi compañera de bochinchas y guía cuando mas la he necesitado, una chica que jamás abandono sus estudios a pesar de las salidas, mi ejemplo a seguir, mi inspiración para seguir

superándome, en la universidad hice la mejor amistad de todas a tu lado y estoy agradecida con dios por aun conservarla y te doy gracias por estar en mis mejores y peores momentos, por apoyarme, escucharme y ser mas que una amiga te amo a ti y a mi nuevo sobrino mi quesorito hermoso.

Mi talen moshá que pertenecía a este grupo, gracias por brindarme tu amistad, recuerdo que preferíamos salir de la uní a escuchar música, y pasar horas acostadas en el piso, hablando de los chicos y los mejores momentos vividos en la universidad, pase ratos agradables a tu lado e inolvidables que agradezco mi niña hermosa gracias por nunca dejarme solita muchos besos.

Andry, la hermana que me regalo dios y que decidí fuese así, agradezco cada uno de los momentos hermosos que hemos vivido juntas y por estar cuando mas te necesito. Alessandro y tu son muy importantes en mi vida y quería agradecerles por tanto apoyo y amor. Los adoro

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron al logro de este objetivo. Hermosos momentos viví en la universidad y quisiera nombrar a muchísimas personas pero pasaría horas sentada redactando, todos y cada uno de mis mas relevantes momentos vividos al lado de personas que hoy considero mis amigos a todos gracias por su apoyo y cariño

Nuestra Eterna Gratitud.

Jhannerys Salgado

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



Diseño de un Modelo De Gestión Estratégica Basado en un Sistema de Indicadores Balanceados para optimizar los Procesos Internos Realizados en la Delegación de Personal de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui

Tutor:

Dra. Yoselina Rondón

Autores:

Gabriela A. Guzmán.

Jhannerys Salgado

Fecha: octubre2012

RESUMEN

Esta investigación, que tiene como propósito Diseñar Un Modelo De Gestión Estratégica Basado en un Sistema de Indicadores Balanceados Para Optimizar Los Procesos Internos Realizados En La Delegación De Personal De La Universidad De Oriente Núcleo De Anzoátegui. El definir esas estrategias ideales, no representa el mayor conflicto sino el hecho de llevarla a buen término, pues se necesita de una herramienta que permita (además de definirla) aplicarla y evaluarla adecuadamente. Es aquí donde entra en juego el Total Performance Scorecard, que no es más que un nuevo concepto de mejoramiento y cambio organizacional, donde la mejora, el desarrollo y el aprendizaje son tratados como un proceso ético y cíclico a través del cual se alcanza el desarrollo de las competencias personales y organizacionales. El Balanced Scorecard fue presentado por el Dr. Hubert K Rampersad (2004) en su libro titulado “Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo una Revolución en la Gestión por Resultados”. Las Universidades venezolanas no escapan a las realidades que se han expuesto, son organizaciones que buscan el máximo desarrollo del personal que allí se instruye, nutriéndolo en valores éticos y morales. La Universidad de Oriente como la casa de estudios más alta del oriente del país, busca estos mismos fines y para poder cumplir con ellos necesita de estrategias y herramientas que le permita construir un futuro deseable; pero también, cada unidad que la integra, como sus núcleos y dentro de ellos sus diversas comisiones y delegaciones, requieren de estrategias para que todos cooperen en la consecución los objetivos institucionales.

Palabras Claves: Diseño Modelo Gestión Estrategia Balanceados Indicadores Optimizar

INTRODUCCIÓN

Una vez que las organizaciones se identifican a sí mismas, que saben lo que quieren, que reconocen el entorno en el que se desenvuelven, entonces pueden pasar a la siguiente etapa y preguntarse qué quieren alcanzar y cómo lo lograrán. Es aquí donde surge la necesidad de definir estrategias que permitan alcanzar los objetivos y las metas establecidas, que les ayuden a desenvolverse con relativa soltura en el entorno y que los integrantes de la organización se sientan orgullosos y comprometidos con ella.

El definir esas estrategias ideales, no representa el mayor conflicto sino el hecho de llevarla a buen término, pues se necesita de una herramienta que permita (además de definirla) aplicarla y evaluarla adecuadamente. Es aquí donde entra en juego el Total Performance Scorecard, que no es más que un nuevo concepto de mejoramiento y cambio organizacional, donde la mejora, el desarrollo y el aprendizaje son tratados como un proceso ético y cíclico a través del cual se alcanza el desarrollo de las competencias personales y organizacionales. El Balanced Scorecard fue presentado por el *Dr. Hubert K Rampersad (2004)* en su libro titulado “Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo una Revolución en la Gestión por Resultados”.

Las Universidades venezolanas no escapan a las realidades que se han expuesto, son organizaciones que buscan el máximo desarrollo del personal que allí se instruye, nutriéndolo en valores éticos y morales. La Universidad de Oriente como la casa de estudios más alta del oriente del país, busca estos mismos fines y para poder cumplir con ellos necesita de estrategias y herramientas que le permita construir un futuro deseable; pero también, cada unidad que la integra, como sus núcleos y dentro de ellos sus diversas comisiones y delegaciones, requieren de estrategias para que todos cooperen en la consecución los objetivos institucionales.

Bajo esta perspectiva se encaminó esta investigación, que tiene como propósito Diseñar Un Modelo De Gestión Estratégica Basado en un Sistema de Indicadores Balanceados Para Optimizar Los Procesos Internos Realizados En La Delegación De Personal De La Universidad De Oriente Núcleo De Anzoátegui. Este informe estuvo integrado por cuatro capítulos contentivos de lo siguiente:

Capitulo I donde se destacó la problemática estudiada, así como también se plantean los objetivos que se desean alcanzar, entre sus objetivos específicos se pretenden alcanzar los siguientes; Diagnosticar la situación actual de la Delegación de personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui.

De igual forma se busca Proponer la misión, visión, y objetivos gerenciales de la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui. Identificar las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y de conocimiento y aprendizaje existentes en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui.

Elaborar el cuadro integral de mando basado en el Sistema de Indicadores Balanceados que definan estratégica y gerencialmente a la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui y Establecer la relación causa – efecto de los objetivos estratégico y las distintas perspectivas existentes dentro de la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui.

Capitulo II se conformó por los antecedentes de la investigación y las respectivas bases teóricas que guardan relación directa con la investigación, dejando claro que existe un fundamento tanto filosófico como conceptual que permite no solo el diseño de un modelo basado en indicadores balanceados sino también su implementación de manera satisfactoria

Capitulo III el cual se constituyó plenamente por el marco metodológico o lo que es lo mismo la metodología de la investigación donde el estudiante en calidad de

investigador planifica y propone el esquema o secuencia de pasos a seguir para el desarrollo de la presente investigación; en este se destacó que el tipo de investigación asumido es descriptivo, con un diseño conformado por el proyecto factible y utilizando como técnica e instrumento de recolección de datos la observación directa, la encuesta y la entrevista no estructurada, todas dirigidas a ser aplicadas dentro de la delegación de personal, y de allí obtener datos directos del entorno estudiado.

Capitulo IV en este se muestran los resultados obtenidos iniciando con un análisis estadístico de la información el cual se presenta en tablas de frecuencia y gráficos de sector expresados en porcentajes, además de ello se desarrollan los objetivos específicos y dentro de ellos se diseñan los cuadros integrales de mando para cada una de las 4 perspectiva estudiadas, a saber perspectiva financiera, clientes, procesos internos y clima organizacional, así como también reseñar los indicadores e inductores relacionados a estas perspectivas para su aplicación y por ultimo el diseño y representación grafica de la relación causa – efectos de cada uno de ellos.

Capitulo V referido a las conclusiones y recomendaciones donde perfectamente se establecen las mimas las cuales se realizaron con la culminación de la investigación y se presentaron las conclusiones a las que se llegaron y se hacen recomendaciones o sugerencias para mejorar dicha problemática.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento Del Problema

Las organizaciones hoy en día dependen en su mayoría de los procesos y decisiones que se tomen en la Delegación que se encarga del manejo y control del personal que labora en ella, esta masa laboral se va a regir por los lineamientos, políticas y normas que esta delegación establezca, buscando siempre preservar las buenas gestiones y patrones de equidad dentro de la empresa.

En relación al problema presentado **Koontz, O'Donnell, y Weihrich, H. (1985)** afirma que:

*“Las organizaciones modernas para dominar sus respectivas operaciones requieren de procesos controlados que generen confianza dentro de la misma organización. Estos procesos deben ser mejorados constantemente para asegurar la calidad en el desempeño de sus funciones, así como también garantizar la permanencia y efectos positivos que se generen de una buena gestión empresarial”l.
(p.236)*

No todas las organizaciones se han adaptado fácilmente a las recientes condiciones y cambios que le imponen los procesos de innovación y crecimiento dada la actualización y globalización de los procesos, así como tampoco han superado las barreras originadas en la resistencia al cambio ni la tendencia al aislamiento y la consecuente ausencia de elementos para una buena gestión.

La gerencia no sabe si mantener los modelos tradicionales o los que son característicos de organizaciones mejor adaptadas a los cambios que imponen los nuevos enfoques o paradigmas empresariales.

Fernández Alberto. (2001) al respecto señalan que:

“El balance Scorecard o lo que es lo mismo un sistema de indicadores balanceados representan una herramienta que ayuda, en primer lugar, a configurar una estrategia que permite medir recursos intangibles, difíciles de estimar con indicadores financieros, como es el caso de los objetivos planificados por el recurso humano, el establecimiento de la misión, la labor realizada para alcanzar las metas por parte del empleado, entre otros. El Cuadro de Mando o Balanced Scorecard no es una moda, es una herramienta de gestión de desempeño en las organizaciones y tiene éxito cuando se consigue utilizarlos para crear valor en las organizaciones”. (p.53)

En relación a la planificación **Stoner, James, Freeman, R. Edward, Gilbert (1996)** exponen que:

“La planificación estratégica no es considerada en el proceso de gestión o no es ejecutada de forma amplia, esto trae como consecuencias que los resultados obtenidos sean negativos o poco satisfactorios en cuanto a las gestiones internas se refiere. Hoy en día debemos involucrarnos en forma conjunta para mejorar el sistema y no seguir con teorías confusas que nos pueden llevar a un caos”. (pp. 218)

Para nadie es un secreto que los distintos problemas mencionados anteriormente también se presentan en la delegación de personal de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, pese a que esta tiene una gran responsabilidad como

es velar por el fiel cumplimiento de los distintos lineamientos en materia de gestión y control de personal no se le ha dado la importancia que esto amerita, donde el sistema de gestión se presenta pobre, deficiente y muchas veces carece de eficiencia y eficacia en su ejecución.

Los autores **Kaplan y Norton (1998)**, definen el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral como:

“Aquel que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación. El cuadro de mando integral, es la traducción al español que se da a Balanced Scorecard es un concepto que le ayudara a traducir la estrategia en acción. Esta herramienta es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que reflejen los aspectos más importantes de su negocio. Soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia. En tal sentido la referida herramienta equilibra todos los factores críticos del éxito, los indicadores contribuirán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia” (pp. 37).

Debido a este escenario existente se tiene que la delegación de personal en los momentos actuales no cuentan con una visión, misión y objetivos corporativos bien definidos lo que dificulta en gran proporción el hecho de seguir un camino claro y preciso para la obtención de objetivos y el logro de las metas planteadas, son múltiples los factores que inciden en la ocurrencia de esta situación, y que con el pasar el tiempo y sin la aplicación de los correctivos necesarios lo que generan es más confusión, problemas de comprensión y desventajas gerenciales frente a otras delegaciones o dependencias de la Universidad De Oriente que si cuentan con estos elementos.

Desde una perspectiva más amplia **Castañeda Caicedo (2002)** expone lo siguiente:

“El balance Scorecard es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión que contemplan la actuación de la organización, desde cuatro perspectivas complementarias que se integran en la visión y la estrategia de la empresa (financiera, la del cliente, la de los procesos internos, y la de formación y crecimiento) es un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación sobre esta”. (pp.182)

La ausencia de la misión, visión y objetivos dificulta la formulación e implementación de estrategias gerenciales que faciliten el logro de los objetivos y mejores las condiciones actuales de la delegación de personal. Otro problema que se presenta en el delegación de personal es la falta de un organigrama que indique la jerarquía de mando así como la falta de evaluación al desempeño de forma constante para conocer el nivel de eficacia y eficiencia en la ejecución de las funciones y la existencia de un factor que agrava mucho más la situación como lo es que no cuentan con una infraestructura acorde a las actividades realizadas en esa dependencia razón por la cual no tienen las condiciones optimas necesarias para llevar a cabo todas y cada una de las actividades requeridas para el buen funcionamiento de la misma.

Se proyecta como una imagen negativa del ente encargado del manejo y control del personal administrativo, docente y obrero que labora en esta casa de estudios. Lo cual se traduce en una evidente disminución de la calidad de gestión allí realizada.

La gestión de la gerencia bajo las perspectivas de Cuadro de Mando Integral es de suma importancia, porque a través de ella se logra un balance entre a visión y estrategias de la empresa, que reflejan los aspectos más importantes de su gestión y

actividades. Soportando la planificación y alineando las acciones de todos los integrantes de la delegación de personal de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui con los objetivos para la maximización de utilidades y consecución de las estrategias.

Se establece como prioridad asumir un enfoque donde se destaque el diseño de un modelo de gestión estratégica basado en un sistema de indicadores balanceados para optimizar los procesos internos realizados en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui, así mismo se persigue como primera intención el poder resolver las deficiencias que presenta la delegación de personal en materia de planificación estratégica a través de la aplicación e implementación del Balanced Scorecard dentro de la misma.

En función del diagnóstico previo realizado para el desarrollo de la investigación se tiene que dentro de esta delegación existen un conjunto problemas o fallas que se evidencian en la prestación del servicio, las mayorías de ellas limitan o retrasan las funciones así como las acciones prestadas en la delegación, muchas veces no se le dan soluciones oportunas a las solicitudes o reclamos que formulan ante esta delegación los docentes, el personal administrativo y personal obrero.

Muchas de esas solicitudes van relacionadas con el manejo de cada una de las acciones que se llevan a cabo así como también están relacionadas con acciones de personal cuando los docentes solicitan cartas de trabajo, o requieren alguna información con su nomina, pagos pendientes, o cualquier servicio al personal docente, administrativo y obrero al momento de resolver problemas con respecto a su condición laboral, remuneración, jerarquía, entre otras, y de esta manera satisfacer las necesidades del capital humano que labora en el Núcleo.

Es necesario implementar un modelo de gestión estratégica basado en un sistema de indicadores balanceados para optimizar los procesos internos realizados en

la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui que se traduzcan en eficiencia, eficacia, efectividad, calidad y mejoramiento, los cuales se consideran como las cualidades que deben satisfacer la acción administrativa exitosa.

En función de lo antes expuesto se hace pertinente dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál será la situación actual de la Delegación de personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui en relación a los procesos internos y la gestión?

¿Tendrá definidos de forma amplia la misión, visión, y objetivos gerenciales la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui?

¿Cuáles serán las perspectivas financieras, cliente, procesos internos y de conocimiento y aprendizaje que pudieran existir en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui?

¿Qué beneficios traería la realización de un cuadro integral de mando basado en un sistema de indicadores balanceados que definan estratégica y gerencialmente a la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui?

¿Cuál será la relación causa – efecto de los objetivos estratégico y las distintas perspectivas existentes dentro de la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui?

1.2 Objetivos De La Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión estratégica basado en un sistema de indicadores balanceados para optimizar los procesos internos realizados en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Delegación de personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui
- Establecer la misión, visión, y objetivos gerenciales de la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui
- Identificar las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y de conocimiento y aprendizaje existentes en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui
- Elaborar el cuadro integral de mando basado en el sistema de indicadores balanceados que definan estratégica y gerencialmente a la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui.
- Establecer la relación causa – efecto de los objetivos estratégico y las distintas perspectivas existentes dentro de la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui

1.3 Justificación E Importancia

Tomando como referencia lo que expone **Kaplan, R (1992)** afirma que:

“El Balanced Scorecard ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación”. (pp. 58)

Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto. Balanced Scorecard (BSC) promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.

En ese mismo sentido se tiene que la información y el conocimientos son elementos indispensables para poner en práctica los diferentes procesos que involucran domino y manejo de situaciones en particular, tal como es el caso de poder establecer un sistema de gestión el cual tenga como base un conjunto de indicadores balanceados que puedan ser aplicados como herramienta de mejora dentro de la Delegación De Personal En La Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui todo esto con el propósito de aplicar de forma correcta esta herramienta dentro de los diferentes procesos donde pudiera estar involucrada.

La realización de esta investigación busca como principal propósito efectuar de manera amplia el poder diseñar un modelo de gestión estratégica basado en un sistema de indicadores balanceados para optimizar los procesos internos realizados en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui,

tratando así de ofrecer una alternativa de solución a la problemática planteada, además de ello incrementar el nivel de conocimiento de los investigadores ampliando los horizontes académicos y profesionales de estos.

La utilidad de la elaboración de tal trabajo, ofrece la oportunidad investigador de profundizar e identificarse con algunos de los conocimientos adquiridos y llevarlos a la práctica, para constatar su viabilidad, resolver problemas o crear nuevos planteamientos gerenciales que contribuyan con el mejoramiento de la gestión en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui

Se favorecerá de forma significativa en primer orden los actuales estudiantes futuros profesionales, ya que con la realización de esta investigación estos podrán verse preparados en temas tan importantes y necesarios como lo son las herramientas estratégicas aplicadas a la gestión administrativa, la cual se enfoca tanto a nivel teórico como practico, así como también a los profesionales que consulten esta investigación, ya que dentro de la misma se acumula una valiosa e importante información sobre el diseño, manejo y funcionamiento de esta estrategias o herramientas estratégicas (Balance Scorecard)

Uno de los problemas que esta investigación podrá resolver y mejorar los procesos internos tal como se están realizando en la actualidad en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui. Además generando nuevas estrategias entre los desafíos urgentes de las instituciones de educación, respecto al manejo de los diferentes procesos que a diario se generan en la antes mencionada dependencia y a su vez le brinda la oportunidad de contar con la compilación de elementos sustanciales que le permitan posicionarse de forma positiva y satisfactoria frente a otras dependencias que aun no lo han podido hacer sirviendo de ejemplo y motivación para alcanzar la excelencia en las gestiones y procesos internos llevados a cabo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes De La Investigación

Esta investigación requirió la revisión y consulta de otros trabajos que están vinculados o que guardan cierta similitud con ella, dando como resultado el hallazgo de varias tesis y trabajos de grado que a continuación se presentan:

Amaya y Montoya (2010) Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia Presentaron su trabajo con título: **Diseño Del Cuadro De Mando Integral En El Área De Talento Humano Para Las Empresas Del Sector De La Confección**. El cual fue realizado para optar al título de especialista en gerencia general.

Objetivo General: *Diseñar un cuadro de mando integral patrón para las empresas del sector de la confección que permita optimizar los procesos de planeación, control de gestión, direccionamiento estratégico y toma de decisiones de las organizaciones a través de la valoración de sus indicadores de gestión en el departamento de talento humano. (pp.12)*

“En el cual se llega a la conclusión de que son diversos los modelos de gestión que han buscado optimizar la productividad de las organizaciones, pero es sin duda el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) es el modelo más completo, ya que reúne todas las áreas funcionales de la organización, permitiendo administrar la implementación de un plan estratégico organizacional, trasladándolo a la acción, proporcionando así una acertada y oportuna tomar decisiones. Mediante el uso del cuadro de mando integral, se puede lograr planificar el direccionamiento estratégico para las empresas del sector de la confección. Igualmente se demostró, que tan importante es que las empresas comparen el comportamiento de sus indicadores de gestión con los mismos del sector al cual pertenecen,

para así manejar un constante patrón de medición de resultados. Razón por la cual Es necesario que se logren establecer indicadores para las empresas del sector de la confección que puedan ser utilizados en las Otras tres perspectivas el cuadro de mando integral, de esta manera al momento que las empresas deseen utilizar dicha herramienta, podrán seleccionar el indicador que mejor se adecue a la situación interna de la organización” (pp.84).

Aporte: los beneficios directos aportados por esta investigación para nuestro trabajo de grado se fundamenta en que permite visualizar a través de resultados positivos la implementación del balance Scorecard generando así confianza y una visión mas clara sobre las posibles implicaciones, además se tiene cierto nivel de confianza porque ya ha sido implementado en el departamento de talento humano de una empresa y fue posible establecer y realizar una medición satisfactoria a través de los indicadores tanto financieros como no financieros.

Luces y Gaon (2008) en la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui, Escuela de Ciencias Administrativas, presentaron su Trabajo Especial de Grado titulado, **Sistema De Gestión Estratégica Basado En El Balance Scorecard Para La Empresa Farmatodo, C.A.** El mismo fue realizado para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública.

Objetivo General: *Diseñar un sistema de gestión estratégica basado en el Balance Scorecard para la empresa Farmatodo, C.A. (pp. 08)*

“El autor pudo concluir que El Balanced Scorecard proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. La diferencia con otros sistemas, es que en el Balanced Scorecard los indicadores financieros cuentan la historia

de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito”. (pp.69)

Aporte: La utilidad de la elaboración de tal trabajo, consiste en la oportunidad que le ofrece al investigador, de profundizar e identificarse con algunos de los conocimientos adquiridos y llevarlos a la práctica, para constatar su viabilidad, resolver problemas o crear nuevos planteamientos gerenciales que contribuyan con el mejoramiento de la gerencia en organizaciones públicas, privadas, con o sin fines de lucro. En el caso particular de este proyecto, la organización seleccionada como objeto de estudio es la empresa Farmatodo, C.A para la cual se busca proponer un Sistema de Gestión Estratégica, que contribuya a mejorar la actividad gerencial de esta empresa.

Rodríguez y Figueroa (2008) en la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui Escuela de Ciencias Administrativas, efectuaron un trabajo de grado titulado **Propuesta de un Sistema De Gestión Estratégica Basado En El Balance Scorecard Para La Empresa Servipica, C.A.**, realizado para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública.

Objetivo General: *Diseñar un Sistema para gestionar estrategias a la empresa Servicios Picardi, C.A. (SERVIPICA). Basado en el Cuadro de Mando Integral. (pp04)*

“Dentro de la principal conclusión se destaca que El reto que enfrenta la ciencia de la administración consiste en forjar un tipo de gerencia acorde a las necesidades organizacionales que actualmente enfrentamos así como también las del mañana. Esto es, el conocimiento teórico que debe construir los andamiajes necesarios y suficientes para explicar y digerir la realidad; y así, en el terreno de

la praxis, sirva para reducir la incertidumbre asociada a la toma de decisiones, consolidando de esta forma acciones organizacionales que conduzcan al éxito de las organizaciones. Se trata pues, de encarar el problema de la gestión empresarial desde una nueva perspectiva y sustentar en ella un renovado perfil gerencial, en el cual el liderazgo aparece como la arista principal, y cuyas condiciones lo obligan a ser pro activo y no reactivo, imaginativo y creativo más que pragmático, y sobre todo tener una visión logística sustentada en la ética". (pp.97)

Aporte: el uso directo de la investigación consultada en relación a la realizada efectivamente marcan una pauta donde lo importante es ampliar desde varias ópticas el uso e implementación del Balanced Scorecard asumiendo que su aplicación correcta brinda excelentes resultados sobre todo en el ámbito gerencial, donde no solo se debe saber tomar decisiones sino también aprovechar al máximo las oportunidades que se le presenten a la empresa, en particular guarda una estrecha relación con la investigación realizada debido a que permite incrementar conocimientos teóricos para luego ser puestos en práctica y donde se tiene una referencia sólida de resultados positivos en su implementación. Destacando que El Balanced Scorecard BSC se ha convertido en el gran aliado de directivos de las compañías. Por una sencilla razón, el Balanced Scorecard BSC les garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos.

Rodríguez. (2007) en la Universidad del Cema Argentina presento su Trabajo Especial de Grado titulado, **Desarrollo y aplicación del Balanced Scorecard en los Recursos Humanos de la empresa DHL Express**. Presentado como requisito para optar al título de Magister en Gestión de Gerencia.

Objetivo General: *“Desarrollar un esquema de Balanced Scorecard para el área Recursos Humanos que permita sistematizar la medición de su performance, resultados y gestión en un contexto organizacional moderno” (pp.13)*

“De esta manera permitió concluir que a partir de una clara definición de objetivos, un esquema de medición de performance y gestión para el área de Recursos Humanos. A través del uso de una herramienta de medición y gestión que permite traducir la estrategia (de Recursos Humanos) que una organización (Área de Recursos Humanos de DHL Express Argentina) ha diseñado para alcanzar la misión (Visión de RRHH Regional), en un conjunto completo de medidas de desempeño (indicadores definidos) tal que informa Seminario: Balanced Scorecard a la alta gerencia sobre cómo la organización (Área de Recursos Humanos) avanza hacia el logro de sus objetivos”. (pp.103)

Aporte: la contribución de esta investigación a la realizada actualmente se define importante debido a que proporciona una visión clara y precisa de la aplicación de esta herramienta estrategias, además permite abordar con carácter analítico todo el trabajo, entendiendo como tal un cierto lineamiento lógico y coherencia entre conceptos, ha sido posible a partir de utilizar el Balanced Scorecard como marco teórico y aplicarlo a cada sección desarrollada. A partir del esquema conceptual del Balanced Scorecard, se ha construido un Mapa Estratégico que tiene una directa relación con su estrategia y permite generar una visión y misión más acertadas.

Benítez y Reyes (2007) Universidad de Oriente- Núcleo de Anzoátegui Escuela de Ciencias Administrativas, Barcelona. Presentaron su trabajo con título **Sistema de gestión estratégica basado en el Balance Scorecard para la empresa inversiones Yanavir, C.A** realizado para optar al título de Licenciados en Administración.

Objetivo General: *Diseñar un sistema de gestión estratégica basado en el Balance Scorecard para la empresa inversiones Yanavir, C.A (pp.08)*

“En el cual concluyen que el hecho de la formulación de una Estrategia competitiva diferencial es vital para la supervivencia de las organizaciones. Sin embargo no es suficiente y una Estrategia sin

una implantación efectiva es sólo un deseo. El Plan Estratégico lo que marca es la teórica visión de futuro deseada, mientras que la Estrategia real es la que se desarrolla en la práctica mediante miles de decisiones que toman las Personas de la Compañía en su actividad diaria. Además se evidencia que la perspectiva de conocimiento y aprendizaje busca brindar al empleado estímulo para el alcance de metas personales y corporativas a través de conferir por la calidad de las funciones llevadas a cabo y involucrar al empleado en el conocimiento de las técnicas funcionales de los equipos para así garantizar un servicio acorde con las exigencias de los clientes, esto permite el logro directo de la perspectiva interna se encuentra determinada por conservar la excelencia de la información para así permitir la modernización constante del software y hardware con ello se pretende mantener la calidad de los servicios prestados y fortalecer la relación cliente – empleado. La cual mantiene una relación directa con la de garantizar un servicio acorde con las necesidades de los clientes”. (pp.158)

Aporte: la relación directa que tiene esta investigación con la realizada es que deja en alto la importancia de la relación que existe entre las diferentes perspectivas que conforman el cuadro integral de mando, además de ellos que todo depende en gran proporción de la visión y misión que establezca la gerencia y los medios y mecanismos de los que se valga para transmitírsela a los empleados que en parte son el motor que mueve a la empresa. Lo cual permite incrementar las ventajas de la relación cliente – empleado dejando claro que la calidad de la atención esta regulada o signada por las diferentes estrategias propuestas por la correcta aplicación de la herramienta del Balanced Scorecard.

Maestre y Pérez (2007) en la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, Escuela de Ciencias Administrativas, presentaron su trabajo especial de grado titulado **Indicadores De Calidad Para Medir El Mejoramiento Continuo En Los Procesos Gerenciales**. El mismo fue presentado para optar al título de licenciadas en Contaduría pública

Objetivo General: *Aplicar indicadores de calidad para medir el mejoramiento continuo en los procesos gerenciales. (pp.10)*

“En esta investigación las autoras concluyen que el mejoramiento continuo es un proceso constante, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Un indicador es una medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades. Es decir, la forma particular (normalmente numérica) en la que se mide o evalúa cada uno de los criterios. El indicador debe permitirnos medir de alguna manera lo que describe. Esto es importante para, precisamente, poder comparar el resultado de la observación que hacemos con el de otra observación o con información de referencia. Para trabajar con los indicadores, debemos establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener; mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. Por ello en la construcción de indicadores de gestión debemos tener en cuenta los elementos siguientes: La definición. El objetivo. Los niveles de referencia. La responsabilidad. Los puntos de lectura. La periodicidad. El sistema de procesamiento y toma de decisiones. Las consideraciones de gestión”. (pp.124)

Aporte: Este trabajo sirve de referencia porque permite conocer que son y cual es el uso correcto que se le deben dar a los indicadores, en un punto concreto los indicadores de gestión, los cuales son expresiones cuantitativas que nos permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa o unidad, en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de documentos (calidad). Además de ello se tiene que la medición del mejoramiento continuo a través del uso de indicadores facilita la toma de decisiones a la gerencia y el establecimiento de mecanismos de control.

Moreno y Albarrán, (2006) en la Universidad Autónoma de Los Teques “Cecilio Acosta, Caracas presentaron su Trabajo Especial de Grado titulado, **Estudio De La Factibilidad Para La Aplicación Del Balanced Scorecard Como Herramienta Gerencial En El Departamento De Recursos Humanos De Makro Comercializadora, S.A. Petare, Estado Miranda.** Presentado para optar al título de Licenciados en Recursos Humanos

Objetivo General: *Estudiar la factibilidad para la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta gerencial en el departamento de recursos humanos de Makro Comercializadora, S.A., ubicada en Petare, Estado Miranda (pp. 06)*

“De esta manera permitió concluir que con referencia a la variable Planificación Estratégica, en la dimensión Plan Estratégico se evidencia que no todos los entrevistados tienen conocimiento de la misión y visión de la Coordinación, es decir, que existe una debilidad en este aspecto ya que, en base a ellas es que se desarrolla la planificación general, y de no tener la noción, implica que no están trabajando en función del logro de los objetivos que en un futuro los llevara a alcanzar la tan codiciada visión. También, se pudo determinar que si es factible la aplicación del Balanced Scorecard, siendo esta una herramienta de control que los va ayudar a mantener todas las actividades en función de la visión, garantizándole un futuro competitivo seguro y subsanándoles todas las fallas que hasta ahora no han podido enmendar. Finalmente, la variable Balanced Scorecard, en la dimensión Perspectiva, se determino que la Coordinación no maneja ninguna de las cuatro perspectivas que contempla el Balanced Scorecard, esto indica que en la actualidad ellos no utilizan el Balanced Scorecard (BSC), como base para el desarrollo de sus objetivos, es decir, no tienen ningún control que les permita determinar si se llevan a cabo y se alcanzan todas las metas pautadas, si el tiempo disponible es el correcto o si se requiere de un mayor o menor tiempo”.(pp.110)

Aporte: esta investigación ofrece la oportunidad de establecer la diferencia entre las empresas que utilizan el Balanced Scorecard y los resultados que obtienen y las que no, en función de que se establece un matriz de diferencias donde se resaltan los elementos positivos de su aplicación y los negativos de la situación contraria, es por ello que efectivamente resulta beneficioso para la empresa el uso de esta poderosa herramienta, además presenta un visión un tanto negativa al dar a conocer las consecuencias relacionadas con el hecho de no contar con indicadores que permitan medir la gestión llevada a cabo y así poder establecer las principales deficiencias y en un futuro corregirlas para incrementar la mejora en los procesos a través de la eficiencia y eficacia.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Balanced Scorecard

2.2.1.1 Inicios Del Balanced Scorecard

Desde hace algún tiempo en el mundo se viene observando con muy buenos ojos un nuevo sistema de gestión estratégico denominado "Balanced Scorecard", originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton. Al inicio se desarrolló como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier compañía.

El Balanced Scorecard (BSC) es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992. Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa.

Tomando como referencia lo que expone **Kaplan, R (1992)** BSC afirma que:

“La idea fundamental del artículo que en 1992 Robert Kaplan y David Norton escribieron en Harvard Business Review, titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados) consistía en que lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si únicamente medimos el desempeño financiero, sólo obtendremos un buen desempeño financiero. Si por el contrario ampliamos nuestra visión, e incluimos medidas desde otras perspectivas, entonces tendremos la posibilidad de alcanzar objetivos que irán más allá de lo financiero”.
(p.45)

La característica fundamental del Balanced Scorecard es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Sin duda, ésta es una característica importante, pero no la más relevante. Ya a principios de este siglo y durante la revolución del Scientific Management, ingenieros de empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros.

Tal como establece **Guerrero González (2004)** expone que:

“Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser contruidos para apoyar la gestión, solo que las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse”. (p. 141)

Tal como establece **Guerrero González (2004)** expone que:

“General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, Un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio, para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”. (p.142)

Lo que mides es lo que obtienes; así comienza la publicación realizada por **Kaplan y Norton (1992)** la cual dio origen al concepto de Balanced Scorecard. Implícitamente, el Balanced Scorecard plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles. Todo lo que se puede medir, se puede mejorar. Dicha frase da lugar a la siguiente conclusión:

- No intentar mejorar algo sin haber identificado el indicador de medida

2.2.1.2 Definición Del Balance Scorecard

El Balanced Scorecard ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación.

En total acuerdo y basado en lo que expone **Kaplan, R (1992)** BSC (Balanced Scorecard) se tiene al respecto que indica que:

“Es una sigla que se traduce al español como Indicadores Balanceados de Desempeño. Esta metodología deriva de la gestión estratégica de empresas y presupone una elección de objetivos e indicadores que no deben ser restringidos sólo al área financiera. De este modo, los resultados financieros serán fruto de la sumatoria de acciones generadas por personas a través del uso de las mejores tecnologías, que vinculadas a las mejores prácticas y procesos internos de la organización logran maximizar la Propuesta de Valor ofrecida al cliente. Este proceso se denomina crear valor a través de activos intangibles”. (p.157)

Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto. BSC promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.

En el Balanced Scorecard es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del Balanced Scorecard.

Se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión y la estrategia a cinco medidas de desempeño, que son:

1. Resultados financieros.
2. Satisfacción de clientes (Internos y externos).
3. Operación Interna (procesos).
4. Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados.

5. Desarrollo de los empleados (competencias).

Tal como expone **Kaplan y Norton (1992)** revolucionaron la administración de empresas:

“Al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros”. (p.159)

Puede entenderse al Balanced Scorecard como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Siendo le BSC una herramienta estratégica basada en indicadores y mediciones **Mario Vogel, (1996)** expone.

“Balanced Scorecard lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad”. (p.257)

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento el modelo del Balanced Scorecard sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De

acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje.).

El Balanced Scorecard permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa. Por sus características, le BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional

2.2.1.3 El Modelo En Acción Del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue teniendo los indicadores financieros, el Balanced Scorecard introduce nuevos indicadores tales como los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El Balanced Scorecard, sin embargo, es algo más que un sistema de medición proyecta que sirve como modelo o patrón a seguir. Las empresas innovadoras utilizan el Balanced Scorecard como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un Balanced Scorecard inicial, con unos

objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Balanced Scorecard aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

El Balanced Scorecard, es un modelo integrado porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, son estas las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

Es balanceado porque busca el equilibrio y control entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la firma, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard": Sistema de indicadores balanceados. Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una compañía estén balanceados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.

2.2.2 Cuadro Integral De Mando

En palabras propias de **Guerrero González (2004)** expone que:

“El Cuadro de Mando es un sistema que permite tener una panorámica global del estado de la compañía en todo momento, mediante el análisis de la información proporcionada por los diferentes departamentos. A través de una serie de indicadores cuantificables, el Cuadro de Mando permite saber hasta qué punto la empresa está cumpliendo sus objetivos estratégicos respecto a cuatro grandes áreas: formación y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas”. (p. 247)

La relación entre estos cuatro planos es evidente: los dos primeros (que hacen referencia directa a los empleados y a los procesos que éstos llevan a cabo) son los que provocan buenos o malos resultados en los dos últimos.

La idea es que la alta dirección de la empresa tenga siempre presente el panel de indicadores del estado de su compañía. Una información que le permitirá corregir el rumbo de la organización ante cualquier desviación y conducirla hacia la consecución de sus objetivos.

El concepto de Cuadro de Mando Integral fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review tal como lo deja ver **Amendola (1998)** quien afirma:

“En base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Es precisamente por ello que sus autores, Robert S. Kaplan y David P. Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa”. (p.258)

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada que abarque las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración o gestión estratégica que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. El Cuadro de Mando Integral sugiere que veamos a la organización desde cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Del cliente ¿Cómo nos ven los clientes?
- Interna del Negocio ¿En qué debemos sobresalir?
- Innovación y Aprendizaje
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Financiera ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El Cuadro de Mando Integral es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas

2.2.2.1 Perspectivas Del Cuadro Integral De Mando

La Perspectiva Financiera:

Tal como expone **Kaplan y Norton (1992)** el cuadro integral de mando se compone por 4 tipos de perspectivas a saber;

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. *“Esto requerirá definir objetivos e indicadores que*

permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista". (pp.59)

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado
- Retorno sobre Capital Empleado
- Margen de Operación
- Ingresos, Rotación de Activos

Tal como expone **Kaplan y Norton (1992)** la perspectiva cliente se define como.

La Perspectiva de Clientes:

En esta perspectiva se responde a las expectativas de Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. *“Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. (pp 60)*

Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes

La Perspectiva de Procesos Internos:

En palabras de **Kaplan y Norton (1992)** la perspectiva procesos internos se establece como. *“En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas”*. (pp.60)

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo,

para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de Retrabajo, desperdicio.

La Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:

En palabras de **Kaplan y Norton (1992)** la perspectiva aprendizaje organizacional se establece como. *La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar (pp.61)*

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que

de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave (personal)
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Modelaje de Valores, Confianza en el Liderazgo

2.2.3 El Proceso Para La Creación Del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard completa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores

de Balanced Scorecard derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas. El Balanced Scorecard expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros: revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

El Balanced Scorecard pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. El proceso de creación del Balanced Scorecard incluye la determinación de:

- Objetivos que se desean alcanzar,
- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos,
- Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar.
- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

A nivel práctico, todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas. Los datos se obtienen generalmente de los distintos sistemas informáticos con los que cuenta la empresa, y se presentan en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el status de su avión.

El Balanced Scorecard se ha convertido en el gran aliado de los presidentes y directivos de las más importantes compañías del mundo. Por una sencilla razón, el Balanced Scorecard les garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos.

El Balanced Scorecard surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía. Pero conocer la visión no lo es todo. Se ha visto también que la mayoría de empresas al tratar de llevar a la acción la visión no consiguen hacerlo. Cuantos fracasos al implementar Modelos Gerenciales como Planeación Estratégica, Calidad Total, Reingeniería, y muchas más.

La visión se convierte en algo precioso, que en ocasiones todo el mundo repite de memoria, pero que es etérea, no logramos hacerla realidad en nuestras empresas. No existe un enlace entre las metas individuales y la estrategia y mucho menos entre la estrategia y el presupuesto. El Balanced Scorecard luego de comunicar la visión en la organización, logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas las cuales es posible ir monitoreando.

El hecho evidente de monitorear la estrategia es el segundo peldaño en este proceso es por ello que **Kaplan, R; Norton, D (1992)** indica:

“El Balanced Scorecard se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el moldeamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa nuestra estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado”. (p.321)

Finalmente el Balanced Scorecard hace posible el aprendizaje estratégico, una vez probadas las hipótesis de nuestras estrategias es fácil conocer cómo llevar a la compañía a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

2.2.4 Beneficios De Implementar El Balanced Scorecard

Kaplan, R; Norton, D (1992) indica en su libro que: *El Balanced Scorecard llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener Feedback sobre la estrategia.* (pp.63) Los procesos de gestión alrededor del Balanced Scorecard permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Balanced Scorecard se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Una de las principales razones por la que se utiliza el Balanced Scorecard es que ayuda a tener a la organización alineada con su estrategia. Esto permite tener conectados a los líderes y los empleados (comunicación) y ayuda a entender cómo y qué tanto los empleados impactan en el desempeño y resultados del negocio. Dentro de los beneficios se destacan los siguientes:

1. Permite comunicar la visión y estrategia a toda la organización.
2. Logra traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.
3. Puede hacer que cada empleado ofrezca su contribución individual al logro de los objetivos de la empresa.
4. Logra encadenar los resultados con los procesos que se desarrollaron en el logro de los mismos.
5. Permite alinear las estrategias de la empresa con las competencias requeridas del personal.
6. Facilita el proceso de monitorear los recursos necesarios para el logro de objetivos.

7. Logra elevar los niveles de servicio a clientes internos y externos.

El Balanced Scorecard no es un reporte de resultados; es un vehículo de comunicación de la estrategia y visión de la compañía. En ese sentido, para lograr el éxito en la implementación de la filosofía del BSC se requiere tener el apoyo de los líderes de la empresa, quienes deben cumplir los pasos siguientes:

- Tener compromiso.
- Crear un modelo de BSC con sus objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño.
- Educar al personal, de manera que el BSC sea parte de la cultura organizacional.
- Tener soporte tecnológico (software).

Para poder apoyar lo anterior se sugiere redactar los objetivos en términos cuantificables de:

- Calidad
- Tiempo
- Costo/gasto
- Ahorros
- Cantidad
- % de satisfacción
- % de cumplimiento

2.2.5 Definición De Un Indicador

Según expone **Beltrán Jaramillo Jesús (2006)** afirma que un indicador se considera como:

“La expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que queremos controlar. La definición debe ser expresada de la manera más específica posible, evitando incluir las causas y soluciones en la relación. La definición debe contemplar sólo la característica o hecho (efecto) que observaremos y mediremos. Podemos medir cantidades físicas, proporciones, lapsos de tiempo”
(pág 35)

2.2.5.1 Objetivo De Un Indicador

Según expone **Beltrán Jaramillo Jesús (2006)** el objetivo de un indicador es básicamente identificados porque: *“Debe expresar el ¿para qué? queremos gerenciar el indicador seleccionado. Expresa el lineamiento político, la mejora que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar.) (pp.98)*

El objetivo, en consecuencia, permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección. Esta combinación dependerá de la magnitud de los problemas y el momento (oportunidad) de intervención.

No es lo mismo atacar un problema de productos (% de defectuosos) al momento de diseñar el producto, que al momento de cumplir la producción del día.

El objetivo nos permitirá tener claridad sobre lo que significa mantener un estándar en niveles de excelencia (cero defectos que se convierten en partes por millón, cero accidentes, cero retrasos en las entregas.) y adecuarlo permanentemente ante los diversos cambios, así como proponerse nuevos retos.

2.2.5.2 Niveles De Referencia De Un Indicador

Según expone **Beltrán Jaramillo Jesús (2006)**. *“El acto de medir se realiza a través de la comparación y ésta no es posible si no contamos con una referencia contra la cual contrastar el valor de un indicador. Esa desviación es la que realmente se nos transforma en el reto a resolver”*. (pp.99) Más aún, un mismo valor actual de un indicador puede señalar varios tipos de problemas si lo comparamos contra diversos niveles de referencia.

Existen diversos niveles de referencia:

- a) Histórico.
- b) Estándar (medición del trabajo).
- c) Teórico.
- d) Requerimiento de los usuarios.
- e) Competencia.
- f) Consideración política.
- g) Técnicas de consenso.
- h) Planificado.

2.2.5.3 Indicador De Gestión

Tomando como base y referencia lo que presenta **Jesús Beltrán Jaramillo (2006)** en su texto indicadores de gestión lo define de la siguiente manera:

“La acción y efecto de administrar una empresa, tendremos una definición conceptual bastante completa y fácil de entender: sin embargo, conviene operacionalizarla para poder trabajar con ella; en tal sentido diremos que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o

departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso”. (pág 35)

Para medir el desempeño de una empresa o unidad ya sea en calidad, productividad, costo, seguridad, necesitamos tener indicadores. Las condiciones necesarias para construir indicadores útiles para el mejoramiento del desempeño y su uso adecuado. Donde se comienza con la propia definición de lo que entendemos por Indicador de Gestión, luego pasaremos a describir dichas condiciones de construcción y uso.

Tomando como base y referencia lo que presenta **Jesús Beltrán Jaramillo (2006)** en su texto expone que: *“El estar claro y manejar los conceptos y criterios presentados en el punto anterior no es suficiente” (pp.66)*. En la práctica normalmente se cometen muchos errores, o existe un sinnúmero de deficiencias en el uso de indicadores que den cuenta de dichos conceptos, deficiencias que son producto de la falta de rigurosidad en el tratamiento que damos al tema. Los indicadores de gestión son diferentes a los parámetros físicos o químicos de carácter técnico bajo los cuales opera un sistema, tales como temperatura de una colada, voltaje de la electricidad transmitida, pH de un curtido de tela.

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que nos permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa o unidad, en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de documentos (calidad), etc.

Para trabajar con los indicadores, debemos establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener; mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

2.2.5.4 Sistema De Indicadores Balanceados:

Fernández Alberto. (2001) al respecto señalan que:

“Un sistema de indicadores balanceados representan una herramienta que ayuda, en primer lugar, a configurar una estrategia que permite medir recursos intangibles, difíciles de estimar con indicadores financieros, como es el caso de los objetivos planificados por el recurso humano, el establecimiento de la misión, la labor realizada para alcanzar las metas por parte del empleado, entre otros. El Cuadro de Mando no es una moda, es una herramienta de gestión de desempeño en las organizaciones y tiene éxito cuando se consigue utilizarlos para crear valor en las organizaciones”. (p.53)

El sistema de indicadores balanceados representa una metodología de gestión de rendimiento estratégica que traduce la estrategia en la acción en todos los niveles de una organización. Para capturar el rendimiento de organización con exactitud y con eficacia, las medidas y métricas de rendimiento con cuidado son seleccionadas, estas métricas son seleccionados a través de cuatro perspectivas equilibradas: financiero, cliente, proceso de negocio interno y procesos internos y crecimiento. Usando estas medidas de rendimiento y métricas, este describe los resultados y los conductores de rendimiento para alcanzar la misión de la organización y objetivos estratégicos.

Según afirma en su investigación **Amendola Luis José (1998)** un sistema de indicadores balanceados:

“Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y

de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Los Sistemas Balanceados de Indicadores traducen la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica en la gestión de mantenimiento de activos” (pág 12)

Los Sistemas Balanceados de Indicadores traducen la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica en la gestión de mantenimiento de activos.

Los indicadores técnicos-financieros en el negocio de mantenimiento deben permitir por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión del negocio en una empresa (un alto desempeño), y por otro lado expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores del negocio

A través del uso e implementación de un sistema de indicadores balanceados se puede por una parte facilitar el entendimiento de la estrategia porque obliga a hacer el ejercicio mental de transformar esa estrategia en objetivos concretos, más cercanos a la realidad de la gestión del día a día de la empresa y además objetivos que impliquen a las diferentes unidades de negocio o áreas de soporte.

Por otra parte, al realizar este esfuerzo de concreción en la definición de objetivos, se adquiere un mejor entendimiento de la estrategia. Como habitualmente los objetivos se definen en equipo, durante este proceso se intercambian las diferentes impresiones y formas de entender la estrategia definida, por lo que se logra una visión común de la misma. Todos los integrantes alcanzan una visión compartida de hacia dónde va la compañía y los objetivos que hay que alcanzar.

2.2.6 Relación Causa - Efecto Del Balanced Scorecard

2.2.6.1 Mapas Estratégicos: Relaciones Causa-Efecto

En total acuerdo y basado en lo que expone **Kaplan, R (1992)** BSC (Balanced Scorecard) se tiene al respecto que indica que:

“El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Balanced Scorecard (BSC). La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia. El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista”. (pág. 369)

El hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el Balanced Scorecard (BSC) y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa, tal como lo presenta **Kaplan (1992)** quien afirma:

“La aportación de Kaplan y Norton se ha centrado sobre todo en la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. La idea subyacente es muy simple: Se reconoce que la finalidad última de la práctica empresarial, el beneficio, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: el financiero, el comercial, los procesos internos y la formación. Simplificando mucho, diremos que: Los buenos resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes fieles y rentables”. (p.257)

Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, a su vez, requiere un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia. De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

A la hora de configurar el Balanced Scorecard, debemos considerar la figura previa. La Infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí lo necesario que es emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que las organizaciones pueden contar, el mantenimiento de un clima organizativo óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y, en definitiva, una gestión de Recursos Humanos adaptada y acorde a las necesidades de la empresa. De un modo u otro, todo ello contribuye a darle "calidad" en cuanto a eficiencia y eficacia, a los procesos de la empresa, entrando de lleno en el concepto de "cadena de valor". Lo cierto, es que con una buena metodología podemos eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan en dicha cadena, analizando pormenorizadamente el proceso productivo y en aras de ofrecer a la postre un producto/servicio excepcional

Finalmente, si todo funciona correctamente, si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un

valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costes, o ambos... de manera que el último beneficiado será el Accionista.

Con el Ejemplo, incluido en el anexo, queremos señalar que dentro de lo que es la configuración global de un mapa estratégico, debemos tener en consideración varias Líneas estratégicas.

Tal como lo presenta **Kaplan (1992)** quien afirma:

Fase 1: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas- Logrando el consenso sobre la estrategia

El propósito fundamental de esta fase es el de consolidar el consenso del Equipo Ejecutivo, incluyendo a su equipo gerencial de apoyo, sobre los objetivos estratégicos a ser reflejados en el Cuadro de Mando Integral, además de completar los detalles referentes a la definición de objetivos estratégicos y de las medidas clave (indicadores clave) de cada perspectiva.

Esta fase se inicia con la reunión del equipo ejecutivo para una revisión del borrador preliminar preparado por el equipo guía. Como resultado de esta reunión, y con un consenso de los temas preliminares, el equipo guía procederá a revisar el borrador.

Las definiciones detalladas deben incluir:

Objetivos Estratégicos: Detalle de la intención de cada objetivo, lo que se desea alcanzar a través del mismo.

Mejorar las Competencias: Identificar las competencias clave de los empleados, que permitan el desarrollo sustentable del negocio, y desarrollar programa acelerado para mantener o desarrollar dichas pericias y competencias.

Medidas Estratégicas: Construcción del mapa del indicador con detalles de fórmulas, intención de los mismos, frecuencia de medición, fuentes de datos, mecanismos de medición, mecanismos para establecer las metas, responsables de definición - logro y reporte de metas.

Identificación de Vectores Estratégicos: Un vector estratégico es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla las cuatro perspectivas (bajo el modelo original de Kaplan y Norton), pero puede haber casos en que la cadena causa efecto lleve a omitir alguna de las perspectivas para un vector específico. Las perspectivas de aprendizaje organizacional y la financiera, siempre están presentes en los vectores en el caso de negocios bajo el modelo de cuatro perspectivas.

Fase 2: Vectores, Metas e Iniciativas. Estableciendo las Metas Desafiantes e Identificando las Iniciativas que Impulsan el Desempeño del Negocio

Durante esta fase se concreta el diseño del Balanced Scorecard, y se establecen los parámetros preliminares para su implantación en la organización. Con el consenso existente entre los miembros del Equipo Ejecutivo sobre los objetivos estratégicos de la organización y la identificación de las medidas (indicadores) fundamentales, se procede a negociar las metas para cada indicador e identificar las palancas de valor, factores críticos de éxito e iniciativas que potencien el éxito de la organización.

Para ello puede ser necesario que el Equipo Guía proceda a formar equipos especiales de apoyo por áreas de especialización o temas estratégicos a efectos de focalizar las responsabilidades y acelerar el proceso. Probablemente surjan ajustes en la definición de objetivos e indicadores que deban ser negociados con el Equipo Ejecutivo.

Para la definición de metas, se sugiere usar una Guía para la Definición de Indicadores y Metas Desafiantes, que muestre las diferentes fuentes de metas, la necesidad de metas desafiantes (retos), responsables y mecanismos para actualización de metas.

Para la Identificación de Iniciativas, se sugiere usar una Guía para el Inventario de Iniciativas, que defina las características típicas de una iniciativa (programa o proyecto especial de alto impacto, recursos asignados, fecha de terminación), y una plantilla que correlacione las iniciativas con los objetivos estratégicos del BSC.

Cabe destacar que en esta fase, el Equipo Guía debe identificar y seleccionar un software u otro mecanismo que soporte a la implantación del Balanced Scorecard y además plantear el borrador del plan de implantación del mismo en su organización.

Fase 3: Comunicación, Implantación, Automatización. Integrando el Control de Gestión y la Gerencia Estratégica en la Agenda Gerencial de la Organización.

Para que se logre aprovechar el potencial del Balanced Scorecard (BSC) como sistema de gerencia y sistema de medición del desempeño del negocio, este debe integrarse a la agenda estratégica de la organización, es decir, ser la parte esencial del sistema de gerencia.

Para lograr este objetivo, el Plan de Implantación debe considerar los siguientes elementos:

- Una evaluación del estado de diseño del Balanced Scorecard (BSC) Indicadores pendientes por definir o por completar, cada uno con su plan de diseño y recolección de datos para su incorporación definitiva a los reportes

- Plan de desarrollo del detalle de Vectores Estratégicos, cuando se perciba que los mismos no hayan sido definidos plenamente
- Ratificación de Responsables por Vector Estratégico .Tópicos de interés, resumen por perspectiva.
- Responsables de resolver los tópicos pendientes
- Un resumen del esquema actual de Agenda Gerencial y propuesta de ajuste o modificación para incorporar el Balanced Scorecard (BSC) como sistema de gerencia
- Presentación del Modelo de Reuniones Gerenciales: Secuencia general Planificación - Gestión. Kaplan y Norton sugieren el esquema que denominan "de las cuatro reuniones".
- Programa de Comunicación, Educación y Difusión desde el Nivel Corporativo hacia abajo. Medios y Estrategia
- Incorporación del Sistema Automatizado del Balanced Scorecard (BSC). Debe hacerse una evaluación de las alternativas en el mercado y de las características de la organización. En algunos casos, se pueden adaptar sistemas existentes dentro de la empresa, para organizaciones no complejas.
- Resumen del esquema de Aprendizaje Estratégico que opera bajo la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) como sistema de gerencia.
- Este plan de implantación se revisará en reunión del Equipo Ejecutivo, estableciéndose las fechas para las primeras reuniones de revisión y reporte, con la incorporación de la metodología y del inicio del plan de comunicación

2.2.7 Clientes

2.2.7.1 Definición

Según establece **Desatrick, R (1990)** los clientes se definen como:

“Las personas más importantes para cualquier negocio, no son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento. Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos se verían forzados a cerrar. Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados. Los clientes son personas que llegan a las organizaciones con sus necesidades y deseos y el trabajo de las mismas consiste en satisfacerlos, merecen que se les dé el trato más atento y cortés que se pueda”. (pág 52)

Quando se habla de Cliente, se trata de la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee.

Sin embargo, si visualizamos a los Clientes de una Empresa en un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

2.2.7.2 Tipos De Clientes

Básicamente los clientes desean lo mismo: un buen servicio. Pero, de vez en cuando nos hallaremos con casos especiales. Saber cómo manejar a estos clientes internos como externos puede ayudar a que el trabajo sea más fácil, y puede ser todo un arte que debemos dominar.

Veamos algunos de los tipos de clientes difíciles o especiales. Saber cómo manejar a estos individuos puede ayudar a que el trabajo sea más fácil, y puede ser todo un arte que debemos dominar.

Según **Hernández Marcia (1997)** este afirma que existen varios tipos de clientes donde destacan: *Los Clientes Externos*, “*son aquellos que compran un producto o utilizan algún servicio, se suelen identificar con bastante facilidad*” (pp. 59) En cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Son aquellos que no pertenece a la Empresa u Organización y va a solicitar un servicio o a comprar un producto.

Los clientes externos se consideran como aquellos que acuden a la empresa en busca de los productos o servicios que esta ofrece, estos son el punto de referencia de toda empresa, ya que la misma enfoca todos sus esfuerzos a suplir y satisfacer cada una de sus necesidades.

Los **Clientes Internos** son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo. Son aquellas personas dentro de la Empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativas, administrativas o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

Los clientes internos son aquellos que están vinculados a la empres y brindan su fuerza de trabajo no solo para recibir un salario, sino también la satisfacción personal que el trabajo les ofrece.

En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno, de sus trabajadores, y para que este sistema se implante de manera eficaz hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como un aspecto muy importante a la hora de realizar este tipo de gestión.

Los **Cientes Potenciales** se consideran como aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar.

Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

La noción de cliente potencial permite nombrar al sujeto que, de acuerdo a un análisis de mercado o estudio de marketing, podría convertirse en comprador, consumidor o usuario de un producto o servicio.

La potencialidad, en este caso, refiere a una conducta que todavía no se concretó. Los clientes potenciales, por lo tanto, son aquellas personas, empresas u organizaciones que aún no realizan compras a una cierta compañía pero que son considerados como posibles clientes en el futuro ya que disponen de los recursos económicos y del perfil adecuado.

Al considerar a los clientes potenciales como una variable, es posible estimar ciertos volúmenes de ventas para el futuro. En otras palabras: los clientes potenciales son una posible fuente de ingresos futuros.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

La finalidad de este capítulo consiste en detallar los pasos y procedimientos utilizados para desarrollar la investigación planteada. En tal sentido, se define el tipo y diseño de la investigación, las técnicas de recolección de datos, lo relacionado con la validez, confiabilidad del instrumento, así como los procedimientos para el análisis y la presentación de los resultados de la investigación y cada una de las fases que comprende esta investigación.

3.1 Tipo De La Investigación

De acuerdo, a la problemática que se plantea en esta investigación, se define como proyecto factible. De acuerdo con el problema referido se pretende generar el diseño de un modelo de gestión estratégica basado en un sistema de indicadores balanceados para optimizar los procesos internos realizados en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui.

Un proyecto factible según lo descrito en el **Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (1998)** afirma que:

“Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. Puede referirse a formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos aplicados a la resolución de un problema el cual puede ser social, económico o gerencial”. (p 07)

Además de ello la misma está sujeta a la aprobación y aceptación por parte de la empresa donde efectivamente se realiza la misma en este caso en particular la Universidad de Oriente núcleo de Anzoátegui en calidad de ente empresarial y gerencial donde se desarrolla efectivamente la misma.

Tomando en cuenta el tema planteado y lo que éste engloba se consideró asumir el tipo de la investigación en la modalidad de proyecto factible definido según **Sierra Bravo L, (1991)** como “Una propuesta viable que atiende a necesidades en una institución, organización o grupo social que se ha evidenciado a través de una investigación documental o de campo”. (p.325).

3.2 Diseño De La Investigación

Por lo anteriormente expuesto, para efecto de esta investigación el diseño que se adopta es de Campo según la **Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998)** expone lo siguiente:

“Es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso del métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocido en el desarrollo” (p.14).

El diseño de la investigación lo define **Arias (1990)** como la “Estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. En esta sección se definirá y justificará la táctica a emplear por los autores para poder llevar a cabo tal investigación”. (p.90)

La investigación se desenvolverá bajo el diseño de Campo debido a que la información a obtenerse va a ser tomada directamente de la realidad donde se

presenta el objetivo de estudio, es decir, los investigadores generaran los diferentes procesos para la obtención de la información y en base al análisis realizado por ellos se emitirán los resultados.

Para dicha investigación se realizaran encuestas y así recolectar los datos primordiales para la investigación, que luego permitieran representar de manera secuencial como es actualmente la gestión estratégica basado en un sistema de indicadores balanceados de los procesos internos llevados a cabo s en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui.

Logrando así tener una visión clara y precisa de todos los parámetros estudiados y analizados durante la elaboración de este trabajo de grado en la modalidad áreas especiales de grado. Es decir, que este estudio va a permitir observar y tomar los datos de interés directamente en el medio ambiente de la realidad estudiada

3.3 Población Y Muestra

3.3.1 Población

Hernández, Fernández y Baptista (2000), al respecto, señalan que *“Población o universo es cualquiera conjunto de unidades o elementos como: personas, empresas, organizaciones entre otros, claramente definidos para el que se calculan las estimaciones o se busca la información. Deben estar definidos las unidades, su contenido y extensión”*. (p.471) La población en esta investigación se conformó por empleados que actualmente laboran en la delegación de personal de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui.

En tal sentido el total de la población es efectivamente todos los empleados de la antes mencionada delegación los cuales ascienden a 14 que suman la población utilizada por ser un estudio piloto.

3.3.2 Muestra:

En cuanto a la muestra es definida por Según **Arias, F.** (1992) como “*un sub conjunto representativo del universo o población*” (P. 90) La muestra para nuestro estudio está conformada por el 100% de la población por considerarse pequeña entonces estamos asumiendo como muestra la totalidad de la población la cual está representada por 14 empleados. Considerando que la población es igual a la muestra este estudio tiene probabilidad $M = n$

Población N1: Estará representada por 14 Empleados de la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui

Muestra n1: 14 trabajadores Administrativos de la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui

Tipo de Muestra: Probabilística.

Tipo de Muestreo: Aleatorio simple de juicio.

Unidad de Estudio: Personal de la UDO.

Instrumento de Recolección de Datos: Técnica de encuestas a través de un cuestionario estructurado, de acuerdo a los objetivos de la investigación

Tipo de Cuestionario: Directo Estructurado.

Procesamiento de Información: Los datos recolectados se procesaron estadísticamente.

Periodo de Encuesta: julio de 2012

Área de Cobertura: Delegación de personal de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui

3.4 Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos

Las técnicas de recolección le permitirán al investigador obtener información necesaria para así dar respuesta rápida a las interrogantes de investigación, así como los instrumentos constituyen un conjunto de instrucciones que orientan la investigación hacia un tipo de información específica impidiendo que se distancie del objeto de estudio definido como punto de interés.

En relación a lo presentado se tiene que Para **Bavaresco (2001)** afirma.

“Las técnicas de investigación conducen a la verificación del problema planteado, ya que cada investigación determinará las técnicas que deben usarse y a su vez cada técnica establece las herramientas, instrumentos o medios que serán utilizados para la obtención de información que permita ubicar con precisión el objeto de estudio así como el desarrollo del mismo”. (p.236)

Por su parte **Méndez (2001)** *“concuera con esta opinión al aclarar que las técnicas son los medios empleados para recoger la información”* (p.237) Para recabar la información en esta investigación se empleó la técnica de la indagación documental o bibliográfica

Para recopilar información, durante la investigación se usó como técnica la encuesta, debido a que el diseño de esta investigación es de campo, la técnica para la recolección de datos escogida consiste en una encuesta definida por **Tamayo y Tamayo (1999)** como *“Un instrumento consistente en una serie de preguntas a las que contesta el mismo respondedor”* (Pág. 181).

Dentro de las principales técnicas que serán empleadas para la recolección de información se encuentran las siguientes:

Encuesta: La investigación por encuesta estudia poblaciones grandes o más pequeñas, seleccionando y analizando "muestra" elegidas de la población para descubrir la incidencia relativa, la distribución y la interrelación de variables sociológicas y psicológicas. Suelen así denominarse encuesta de muestreo.

Para la recolección de datos se consideró la encuesta. Para efectos de la investigación se elaboró y aplicó en una encuesta; contentiva de 17 preguntas, con alternativas previamente establecidas la cuales permitió la recolección de los datos

3.5 Validación De Los Instrumentos

Para que un instrumento sea válido se requiere de un procedimiento específico el cual consiste en presentar ante un juicio de expertos el instrumento en cuestión, estos ofrecerán su opinión acerca de la organización redacción y pertinencia de los ítems que lo conforman como un todo de manera general.

La validación de los instrumentos se realizó en el marco teórico de la categoría "validez de contenido" utilizando el procedimiento de criterio de expertos calificados, que determinaron la adecuación de los ítems de los instrumentos.

3.6 Técnica De Presentación Y Análisis De Datos

Para el procesamiento estadístico de los datos los autores se valen de un programa estadístico como herramienta primordial el cual le permite de manera exacta establecer las variables a estudiar así como su tratamiento estadístico en Frecuencia Y Estadístico Descriptivo, este programa estadístico se conoce como SPSS PC ++ para Windows versión 17.0 el cual se define como; SPSS es el software líder en análisis predictivo, gracias a la combinación "dedicación e innovación". Los hallazgos se calcularon con los estadísticos (frecuencia y porcentajes) realizándose un análisis cualitativo conforme a los objetivos propuestos.

Instrumento de Recolección de Datos



Universidad De Oriente
Núcleo De Anzoátegui
Escuela De Ciencias Administrativas
Departamento De Administración y Contaduría

Ante todo un cordial saludo, actualmente me encuentro realizando mi tesis de grado para lo cual solicito su valiosa colaboración al proporcionarme información relacionada con las preguntas realizadas, con esta información busco Diseñar un modelo de gestión estratégica basado en un sistema de indicadores balanceados para optimizar los procesos internos realizados en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui. Toda la información aquí contenida tiene fines netamente académicos. De antemano muchas gracias por su colaboración.

Instrucciones:

Marque con una equis (X) la alternativa a la respuesta escogida

Dé respuesta a todas y cada una de las preguntas formuladas.

Este instrumento no requiere de ningún tipo de identificación pues es anónimo.

Tome su tiempo para leer, interpretar, analizar y responder cada pregunta. Si tiene dudas pregunte

1. ¿Cree usted que actualmente los recursos asignados a la delegación de personal son suficientes para afrontar sus diferentes problemas económicos?

Sí__ No__ No se__

2. ¿Existen Facilidades para la optimización de recursos asignados a la delegación de personal?

Sí__ No__ No se__

3. Existe precisión sobre los criterios que se manejan para la asignación de partidas en base al presupuesto general de la universidad en relación a la cuota de la delegación de personal

Sí__ No__ No se__

4. ¿Conoce usted la misión y/o visión de la Delegación De Personal de la UDO-Anz?

Sí__ No__

5 ¿Cuál es el nivel de la calidad de los servicios que ofrece la delegación de personal a los docentes, personal administrativo y obrero de la universidad de oriente núcleo de Anzoátegui?

Optimo__ satisfactorio__ eficiente __ deficiente__

6 ¿Considera usted que la delegación de personal ofrece soluciones integrales y oportunas a las solicitudes realizadas por los empleados de la universidad?

Siempre__ casi siempre__ algunas veces__ nunca_____

7 ¿La delegación de personal satisface las necesidades del cliente basados en sus exigencias?

Siempre__ casi siempre__ algunas veces__ nunca_____

8 ¿La delegación de personal cuenta con lineamientos para establecer el trabajo en equipo?

Si__ No__ No se__

9 ¿Según su opinión cómo son los tiempos de respuestas de los procesos y solicitudes realizados en la delegación de personal?

Efectivos__ eficientes__ deficientes__

10 ¿Existen criterios sólidos basados en el prestigio, confianza y credibilidad de los procesos realizados dentro de la delegación de personal?

Si__ No__ No se__

11 ¿Según su opinión cómo es el manejo de los procesos ejecutados dentro de la delegación de personal?

Optimo__ eficiente__ satisfactorio__ deficiente__

12 ¿Con que frecuencia se modifican o actualizan los procesos de las actividades y servicios que presta la delegación de personal a la universidad de oriente?

Mensual___ Trimestral___ semestral___ anual

13 ¿Según su opinión cuál es la capacidad para absorción de conocimientos y transmisión de los mismos dentro de la delegación de personal?

Bastante___ mucha___ poca___ ninguna___

14 ¿Cómo considera usted que es el ambiente de trabajo dentro de la delegación de personal y este de alguna forma permite el mejor desempeño de las funciones e interrelación entre empleados y clientes?

Cómodo___ agradable___ incomodo___ desagradable___

15 ¿Existen indicadores que permitan identificar la presencia de Profesionalismo y sentido de compromiso del personal que labora en la delegación de personal?

Si___ No___ No se___

16 ¿La delegación de personal cuenta con estrategias que busquen promover y apoyar la superación personal de los empleados tanto en el aspecto académico como el personal?

Siempre___ casi siempre___ algunas veces___ nunca_____

17 ¿Otorga la delegación de personal reconocimientos y promueve a los empleados por el excelente desempeño en sus funciones?

Siempre___ casi siempre___ algunas veces___ nunca_____

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis Estadístico

En este capítulo se desarrolla y presenta el análisis de los resultados obtenidos mediante la recolección de los datos generados de la aplicación de la encuesta a los empleados que laboran en la delegación de personal de la universidad de oriente núcleo de Anzoátegui, quienes a través de sus opiniones permiten que se establezca un patrón de análisis basados en la información suministrada por estos dando así fundamenta a la investigación de campo.

Para obtener información en tiempo real y con información valida se aplicó una encuesta contentiva de 17 preguntas todas ellas dirigidas a obtener información sobre la situación actual de la delegación de personal basado en el uso de indicadores balanceados para determinar la gestión de la misma en relación con los servicios que esta presta a docentes, personal administrativo y obrero que laboran en la universidad de oriente.

Las encuestas realizadas fueron planteadas de una forma clara y sencilla, con un orden lógico, para que no exista dificultad en la interpretación de la misma, para sí obtener toda la información concerniente al desarrollo de los objetivos generales y específicos de la investigación.

Toda esta información permite realizar un análisis detallado sobre el modelo de gestión estratégica basado en un sistema de indicadores balanceados para optimizar los procesos internos realizados en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui. Basándonos en hechos reales transmitidos por las opiniones dadas por las partes involucradas en este estudio, tal como es el caso del personal que labora dentro de la delegación de personal de la UDO - Anz donde

efectivamente funciona dicha dependencia e indicándonos su apreciación a través de las respuestas dadas.

Para el procesamiento estadístico de los datos se utiliza un programa estadístico como herramienta primordial el cual permite de manera exacta establecer las variables a estudiar así como su tratamiento estadístico en Frecuencia y Estadístico Descriptivo, este programa estadístico se conoce como SPSS PC ++ para Windows versión 17.0 ya que es el software líder en análisis predictivo, gracias a la combinación “dedicación e innovación”. Los hallazgos se calcularon con los estadísticos (frecuencia y porcentajes) realizándose un análisis cualitativo conforme a los objetivos propuestos.

Es importante destacar que la encuesta fue aplicada a los empleados que laboran en la Delegación de Personal, bajo la calidad o condición de clientes internos, puesto que estos no solo conocen con precisión como se manejan las actividades y se realizan las funciones dentro de la Delegación, sino que también ello solicitan y requieren ciertos servicios que son ofrecidos por la antes mencionada Delegación, es decir, pueden solicitar ante esta cartas de trabajo, referencias, consultas de sus status de nomina, pagos pendientes y cualquier información relacionada con su relación de trabajo dentro de la Universidad de Oriente siendo efectivamente empleados de la misma.

Estos empleados considerados como clientes internos tienen la característica particular de que están continuamente relacionándose con otros empleados dentro de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui en calidad de empresa e incluso con el cliente externo puesto que son aquellas personas dentro de la Empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativas, administrativas o ejecutivo, recibe de otros algún servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

Cabe resaltar que la información aportada por los empleados de la Delegación de Personal tienen la connotación de poseer características que las definen como variables cuantitativas y cualitativas, es decir, muchas indican factores medibles en cantidad y otros en calidad lo que permite que el análisis sea más preciso y objetivo en base a los resultados.

Realizándose un análisis cualitativo y cuantitativo conforme a los objetivos propuestos lo que permite establecer una relación directa con la problemática planteada al inicio de la investigación y donde en el presente se evidencia con cifras la problemática antes expuesta.

La manera más coherente de mostrar la información es a través de la construcción de tablas de frecuencia que permitan representar los datos en gráficos indicando los porcentajes de cada una de las variables estudiadas para su posterior profundización en función del análisis.

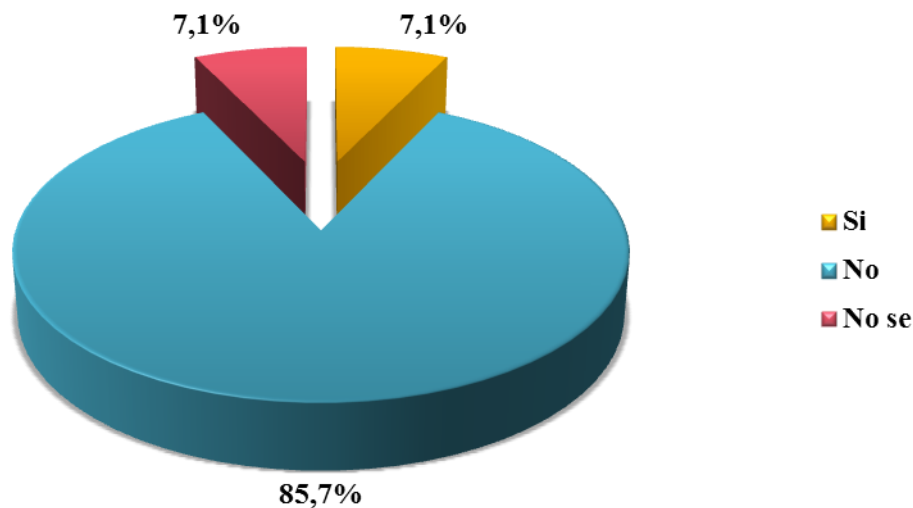
Los hallazgos se calcularon con los estadísticos (frecuencia y porcentajes) siendo esto fácilmente observable a través de las gráficas que se presentan a continuación.

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 1 Los recursos asignados a la Delegación de Personal son suficientes para afrontar sus diferentes problemas económicos

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	7,1
No	12	85,7
No se	1	7,1
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui Mayo 2012



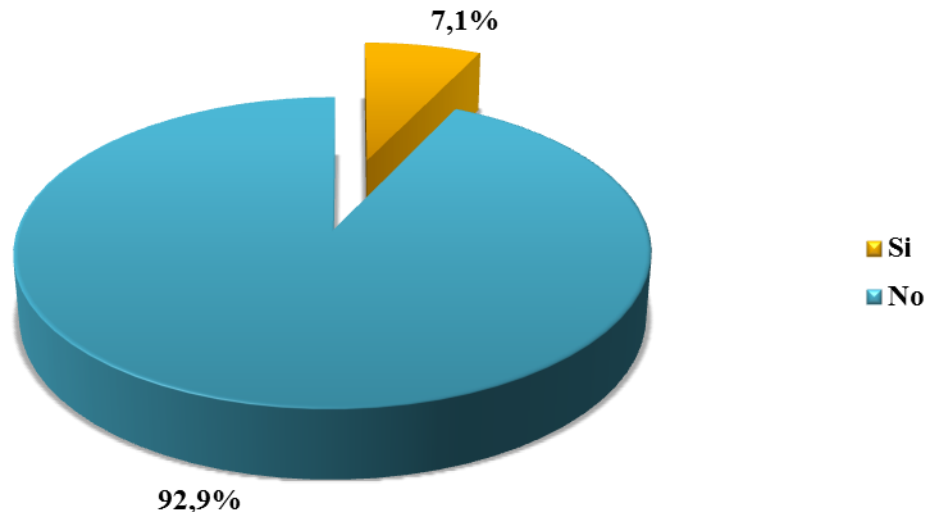
Análisis: Tomando como referencia los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta se tiene que la mayoría de los encuestados quienes abarcan un 85.7% afirman que los recursos que son asignados a la delegación de personal no son suficientes para así poder afrontar los problemas económicos que esta atraviesa, en el mismo orden de ideas se tiene que en igual proporción es decir, 7.1% opinan el resto de los encuestados para las opciones de si y no se respectivamente de lo que se infiere que en efecto los recursos económicos que le son asignados a esta delegación en la universidad de oriente no alcanzan para afrontar de forma satisfactoria los problemas económicos que se presentan con constante regularidad.

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 2 Facilidades para la optimización de recursos asignados a la delegación de personal

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	7,1
No	13	92,9
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui Mayo 2012



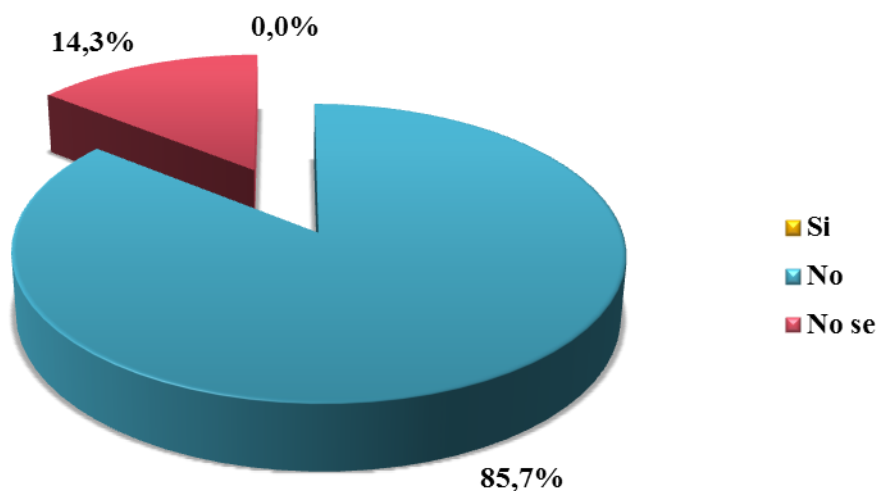
Análisis: del 100% de los encuestados que conforman la totalidad de los mismo se tiene que el 92.9% de ellos consideran que no existen facilidades para obtener créditos o recursos extra para el óptimo funcionamiento de la delegación de personal, mientras que de forma diferente se encuentra un 7.1% restante de los encuestados quienes afirman que si existen facilidades que permitan el óptimo funcionamiento de la delegación de personal, de esto se puede inferir que es poca la probabilidad de iniciar un crecimiento o mejoras basados en la obtención de un crédito asignado para la antes mencionada delegación. No existe una conciencia de optimización de recursos ya que los recursos asignados son muy escasos para suplir las necesidades de la unidad

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 3 Precisión sobre qué criterios se manejan para la asignación de partidas en base al presupuesto general de la universidad en relación a la cuota de la delegación de personal

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	12	85,7
No se	2	14,3
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui Mayo 2012



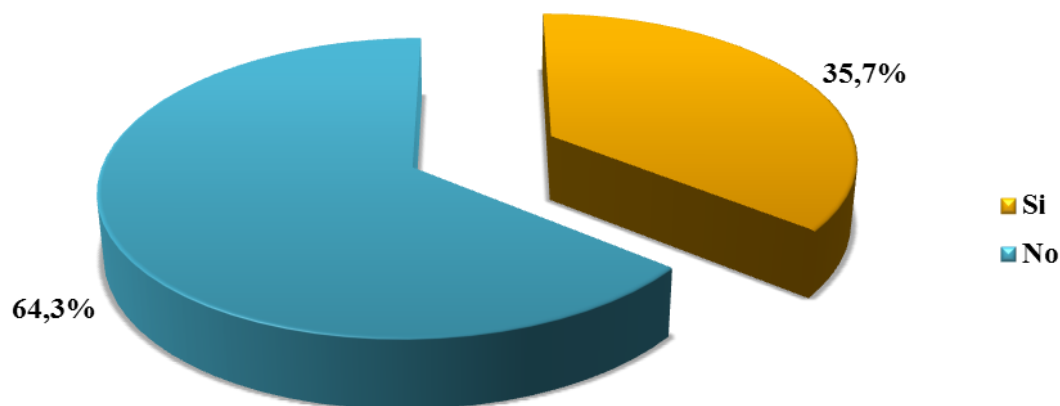
Análisis: Tal como se evidencia en la gráfica anterior la mayoría de los encuestados quienes representan el 85.7% opinan que no tiene claro cuáles son los criterios que se manejan para la asignación de partidas en base al presupuesto general de la universidad en relación a la cuota de la delegación de personal debido a que esta información solo la manejan quienes diseñan el presupuesto y el jefe de la delegación y no la hacen publica a sus empleados, mientras que un 14.3% opina al respecto que no sabe cuáles son esos criterios utilizados para manejar la asignación de recursos dentro de la delegación debido a que los desconocen en su totalidad.

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 4 Conocimiento sobre la misión y/o visión de la Delegación De Personal de la UDO-Anz

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	35,7
No	9	64,3
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui Mayo 2012



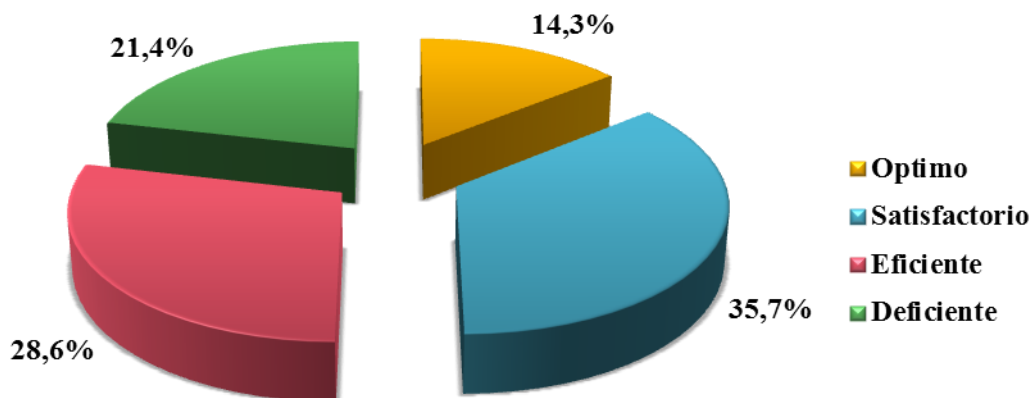
Análisis: De la muestra tomada se obtuvo que el 64,3% considera que no conoce cual es la misión y la visión de la delegación y el 35,7% restante opina que si conocen la misión y visión de la delegación de personal

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 5 Nivel de la calidad de los servicios que ofrece la Delegación de Personal a los docentes, personal administrativo y obrero de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Optimo	2	14,3
Eficiente	4	28,6
Satisfactorio	5	35,7
Deficiente	3	21,4
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui Mayo 2012



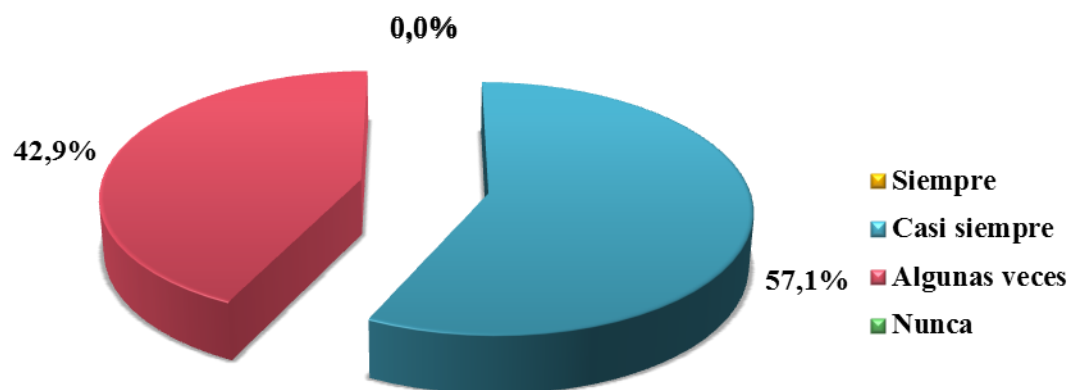
Análisis: tal como se muestra en la gráfica anterior se tiene que el 35.7% de los encuestados opinan que el nivel de calidad de los servicios que presta la delegación de persona es satisfactorio, así mismo se tiene que un 28.6% ha opinado que este nivel lo consideran como eficiente, a diferencia de un 21.4% de los encuestados quienes opinaron que el nivel de calidad de los servicios es deficiente y el restante 14.3% opino al respecto que consideran el nivel de la calidad de los servicios como óptimos, dejando claro que estos servicios se le prestan por igual a docentes personal administrativo y obrero que labora en esta institución académica.

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 6. La Delegación de Personal ofrece soluciones integrales y oportunas a las solicitudes realizadas por los empleados de la Universidad

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	8	57,1
Algunas veces	6	42,9
Nunca	0	0
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui Mayo 2012



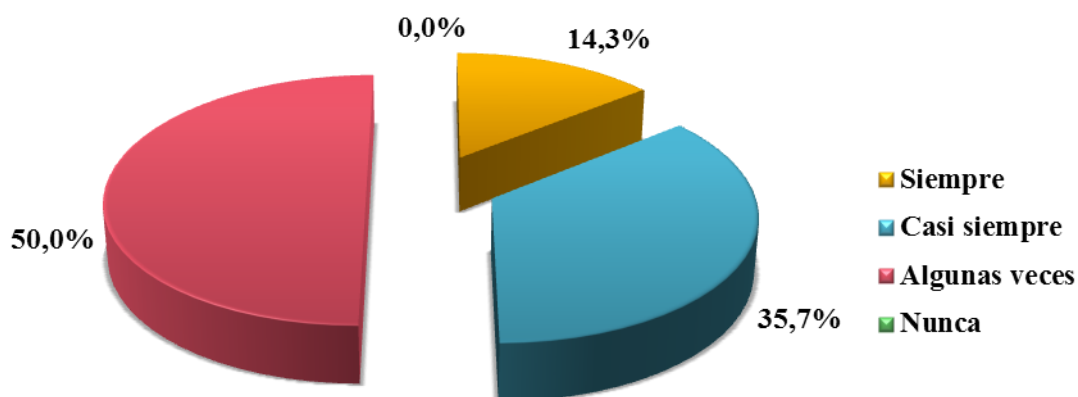
Análisis: De la totalidad de los encuestados que abarcan el 100% un 57.1% de ellos opinan que la delegación de personal casi siempre ofrece soluciones integrales y oportunas a las solicitudes realizadas por los empleados de la universidad, mientras que un 42.9% afirma que la frecuencia con que se realiza esta actividad, es decir, ofrecer soluciones viables a los empleados de la universidad es algunas veces, de lo que se deduce que no es muy frecuente o constante que los empleados vean resueltas sus solicitudes en el tiempo esperado y con resultados satisfactorio debido a retrasos en los mismos.

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 7 Satisfacción de las necesidades de los usuarios basados en sus exigencias por parte de la delegación de personal

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	14,3
Casi siempre	5	35,7
Algunas veces	7	50,0
Nunca	0	0
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui Mayo 2012



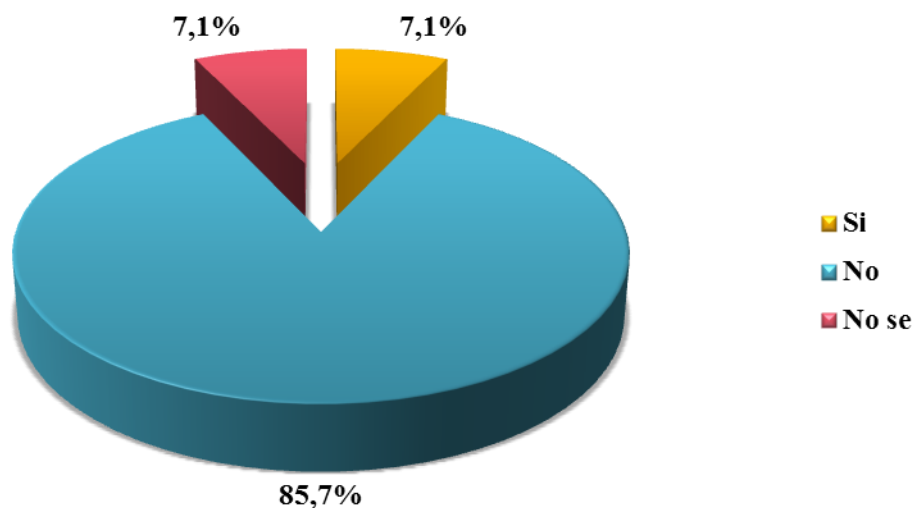
Análisis: Considerando los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta se tiene que un 50% de los encuestados opinan que el nivel de satisfacción de las necesidades basados en sus exigencias por parte de la delegación de personal es algunas veces, mientras que un 35.7% afirma que esto se da casi siempre, a diferencia de un 14.3% que opinan que ocurre siempre, de lo que se puede inferir que en mayor o menor proporción se logra satisfacer las necesidades de los usuarios considerando o tomando en cuenta sus exigencias dentro de la delegación de personal.

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 8 Cuenta la delegación de personal con lineamientos para establecer el trabajo en equipo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	7,1
No	12	85,7
No se	1	7,1
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui Mayo 2012



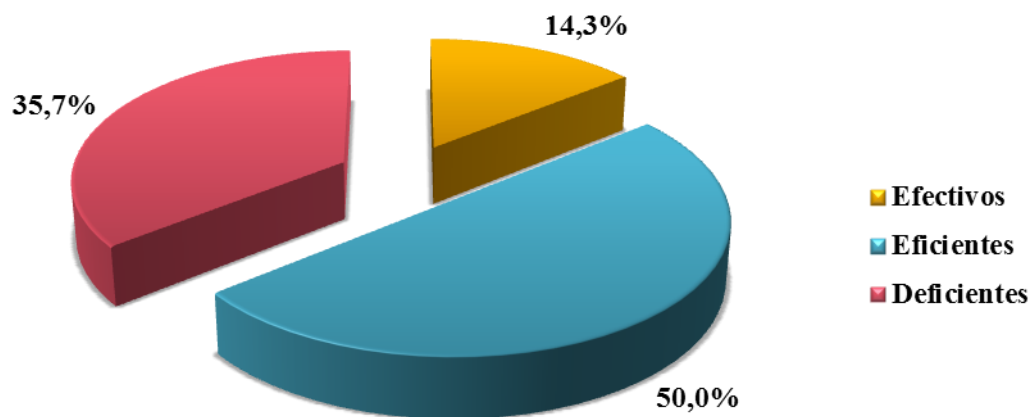
Análisis: Una vez tabulados y organizados los datos arrojados por la encuesta se observa que un 85.7% de los encuestados opinan que la delegación de personal no cuenta con lineamientos para establecer el trabajo en equipo, mientras que un 7.1% indica que no sabe si esta dependencia académica tiene o no dichos lineamientos, a diferencia de un 7.1% de los encuestados quienes afirman que si poseen y cuentan con lineamientos que fomenten o propicien el trabajo en equipo, de lo cual se deduce que la ausencia de cooperación, apoyo y compañerismo pudiera ser debido a la ausencia de lineamientos específicos para la creación y fomento del trabajo en equipo dentro de la delegación de personal.

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 9 Tiempos de respuestas de los procesos y solicitudes realizados en la delegación de personal

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Efectivos	2	14,3
Eficientes	7	50,0
Deficientes	5	35,7
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui Mayo 2012



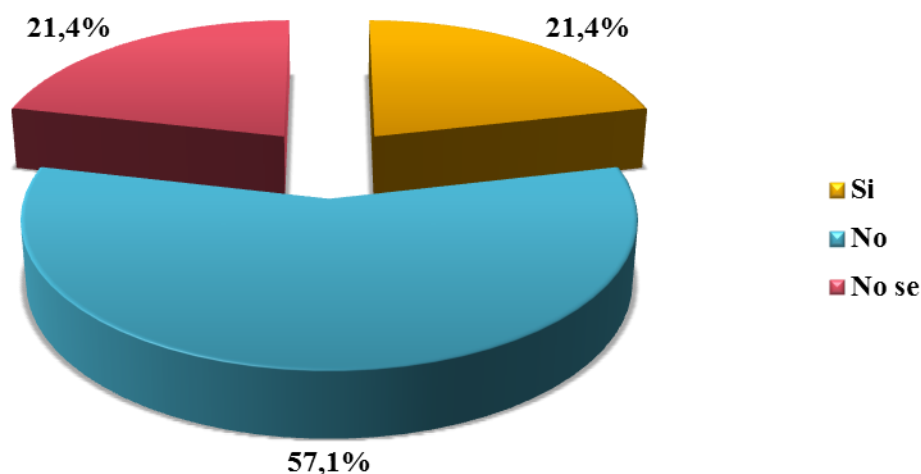
Análisis: Una vez tabulados y organizados los datos arrojados por la encuesta se observa que un 50% de los encuestados opinan que los tiempos de respuestas de los procesos y solicitudes realizados en la delegación de personal son eficientes, mientras que existe un 35.7% que opina que los mismos se pueden considerar como deficientes, a pesar de que existe un 14.3% de los encuestados que consideran que los tiempos de respuesta a las solicitudes y procesos que se gestionan por la delegación de personal son efectivos.

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 10 Existencia de criterios sólidos basados en el prestigio, confianza y credibilidad de los procesos realizados dentro de la delegación de personal

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	21,4
No	8	57,1
No se	3	21,4
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui Mayo 2012



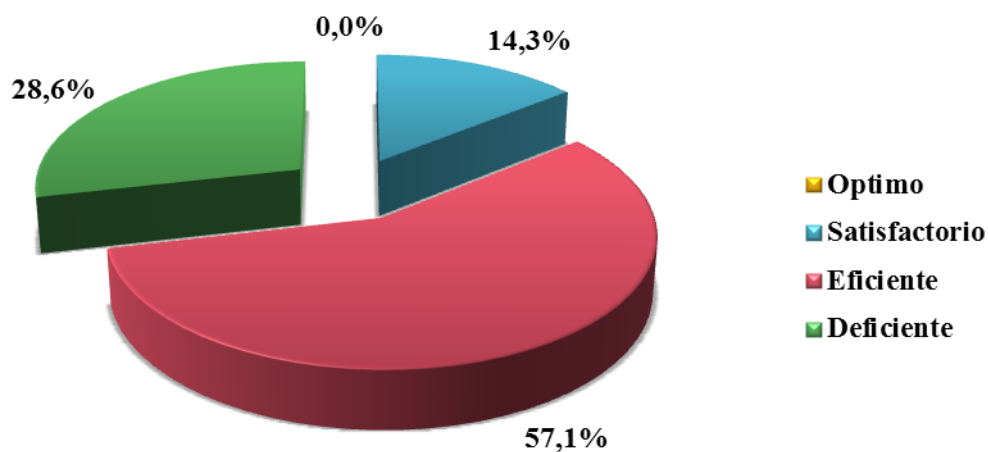
Análisis: Una vez tabulados y organizados los datos arrojados por la encuesta se observa que un 57.1% de los encuestados opinan que no hay existencia de criterios sólidos basados en el prestigio, confianza y credibilidad de los procesos realizados dentro de la delegación de personal, mientras que un 21.4% afirma que no saben si existen tales criterios o no a diferencia de un 21.4% de los encuestados quienes opinan de forma afirmativa sobre la existencia de criterios sólidos que den indicios de prestigio, confianza y credibilidad en los procesos realizados en la delegación de personal.

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 11. Cómo es el manejo de los procesos ejecutados dentro de la delegación de personal

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Optimo	0	0
Satisfactorio	2	14,3
Eficiente	8	57,1
Deficiente	4	28,6
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui Mayo 2012



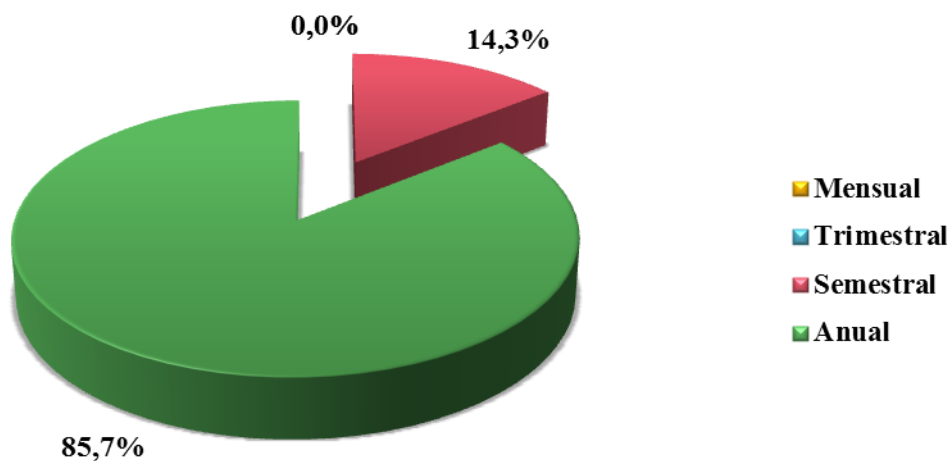
Análisis: Tal como se observa en la gráfica anterior se puede constatar que el 57.1% de los encuestados opinan que el manejo de los procesos ejecutados dentro de la delegación de personal es eficiente, a diferencia de un 28.6% que indica en sus opiniones que el mismo es deficiente, mientras que el restante 14.3% opina que el manejo de los procesos llevados a cabo dentro de la delegación de personal son considerados satisfactorios, de lo que se infiere que se les da una respuesta aceptable a los procesos llevados a cabo dentro de la delegación por considerarlos eficientes en su manejo y ejecución.

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 12 Frecuencia con que se modifican o actualizan los procesos de las actividades y servicios que presta la delegación de personal a la universidad de oriente

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0
Trimestral	0	0
Semestral	2	14,3
Anual	12	85,7
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui Mayo 2012



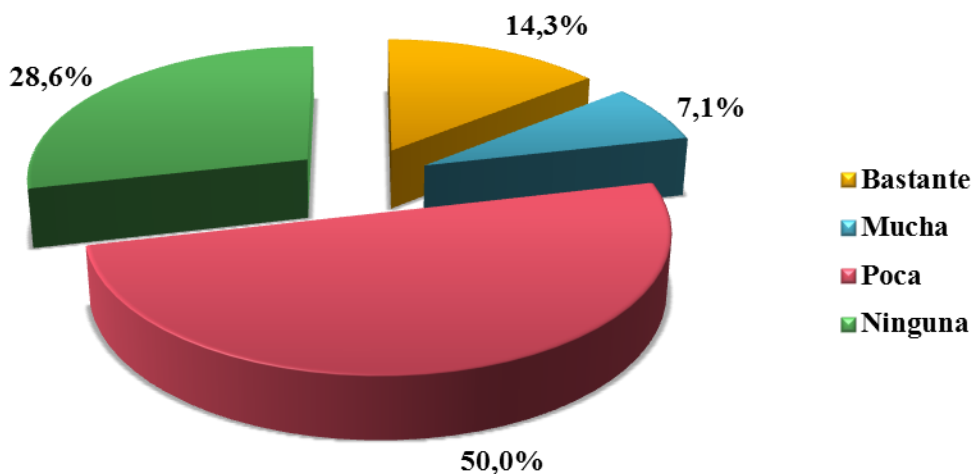
Análisis: Tomando como referencia los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta se tiene que la mayoría de los encuestados quienes abarcan un 85.7% opinan que la frecuencia con que se modifican los procesos y actividades realizadas dentro de la delegación es anual, mientras que un 14.3% opina que esto se realiza semestralmente, de lo cual se infiere que los cambios se experimentan por lo menos una vez al año dentro de la delegación de personal en relación a los procesos y actividades ejecutadas en la misma.

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 13 Capacidad para absorción de conocimientos y transmisión de los mismos dentro de la delegación de personal

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bastante	2	14,3
Mucha	1	7,1
Poca	7	50,0
Ninguna	4	28,6
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui Mayo 2012



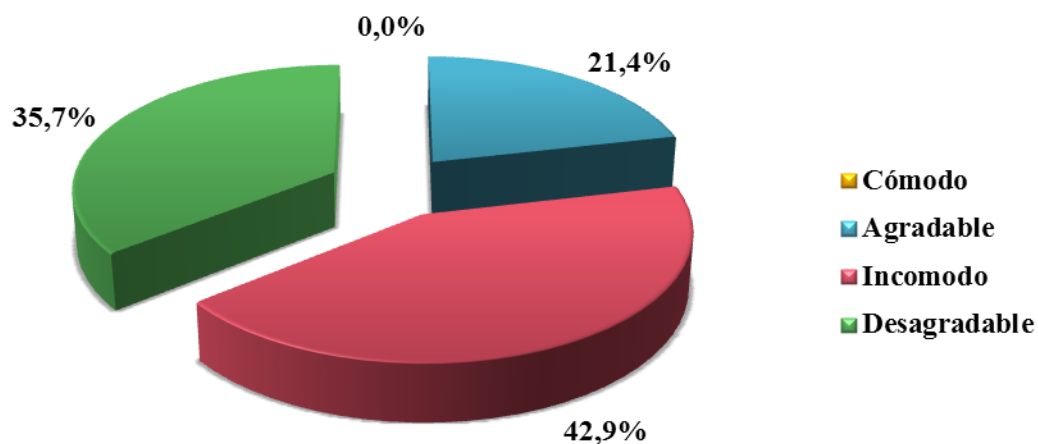
Análisis: Considerando los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta se tiene que un 50% de la totalidad de los encuestados consideran que la capacidad de absorción de conocimientos y transmisión de los mismos es poca, mientras que un 28.6% opina al respecto que esta capacidad para adquirir y transmitir conocimientos es ninguna, a diferencia de un 14.3% que opina que la antes mencionada capacidad es bastante y un 7.1% opina que se considera mucha la capacidad para aprender cosas nuevas y enseñárselas a otros que laboren en la misma dependencia.

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 14 Cómo es el ambiente de trabajo dentro de la delegación de personal y este de alguna forma permite el mejor desempeño de las funciones e interrelación entre empleados y clientes

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Cómodo	0	0
Agradable	3	21,4
Incomodo	6	42,9
Desagradable	5	35,7
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui Mayo 2012



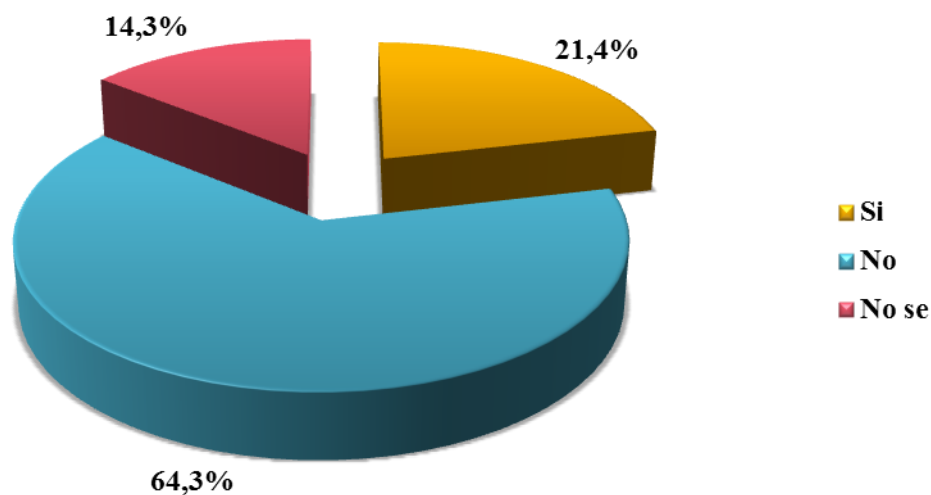
Análisis: luego de tabular y analizar los datos arrojados por la encuesta se tiene que el ambiente de trabajo dentro de la delegación se considera como incomodo tal como lo indica un 42.9% de los encuestados, mientras que un 35.7% opinan que este ambiente es desagradable, a diferencia de un 21.4% de los encuestados quienes opinan que el ambiente de trabajo es agradable. De lo que se deduce que el ambiente laboral no es el adecuado para realizar de forma óptima las actividades dentro de la delegación de personal.

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 15 Existencia de indicadores que permitan identificar la presencia de Profesionalismo y sentido de compromiso del personal que labora en la delegación de personal

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	21,4
No	9	64,3
No se	2	14,3
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui
Mayo 2012



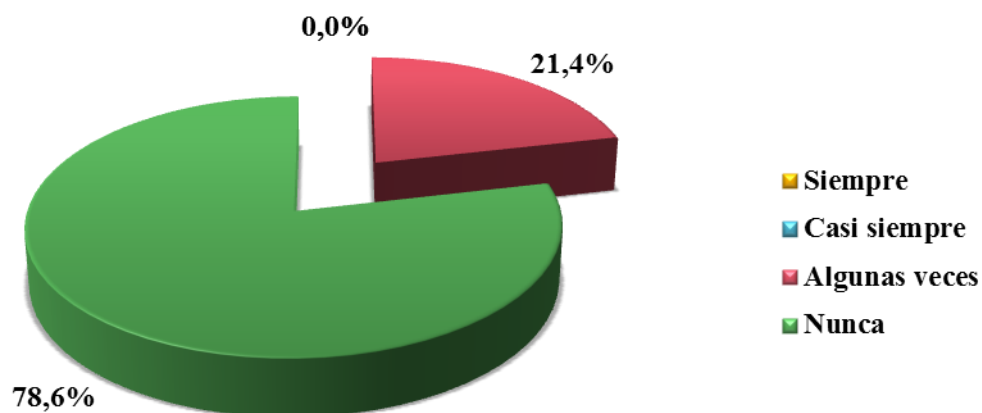
Análisis: considerando los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta se tiene que el 64.3% de los encuestados opinan que no existen indicadores que permitan identificar el profesionalismo y sentido de compromiso por parte del personal que labora en la delegación de personal, en contraposición se tiene que un 21.4% afirma que si existen estos indicadores y que han sido utilizados para tal fin, mientras que 14.3% no sabe a ciencia cierta si existen o no este tipo de indicadores capaces de medir el profesionalismo así como el sentido de pertenencia.

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 16 Cuenta la de delegación de personal con estrategias que busquen promover y apoyar la superación personal de los empleados tanto en el aspecto académico como el personal

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Algunas veces	3	21,4
Nunca	11	78,6
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui Mayo 2012



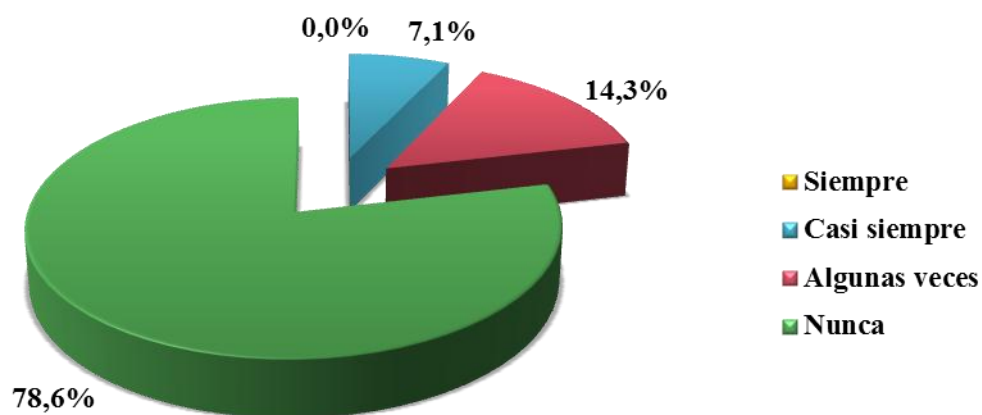
Análisis: tal como se muestra en la gráfica anterior se tiene que el 78.6% de los encuestados son de la opinión de que en la delegación de personal nunca se ha contado con estrategias que busquen promover y apoyar la superación personal de los empleados tanto en el aspecto académico como el personal, mientras que un 21.4% opina que algunas veces están en presencia de estrategias para promover y apoyar la superación personal de los empleados.

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA DELAGACION DE PERSONAL

Tabla N° 17 Otorgamiento por parte de la delegación de personal reconocimientos y promueve a los empleados por el excelente desempeño en sus funciones

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	1	7,1
Algunas veces	2	14,3
Nunca	11	78,6
Total	14	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los empleados de la delegación de personal de la udo Anzoátegui Mayo 2012



Análisis: una vez tabulado los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta se tiene como resultado que un 78.6% de los encuestados estos opinan que nunca se les han otorgado reconocimientos o han sido promovidos dentro de la delegación de personal, así mismo se tiene que un 14.3% afirma que esto se ha realizado pero con poca frecuencia por lo que ocurre algunas veces, a diferencia de un 7.1% que opino al respecto que se lleva a cabo estas actividades casi siempre.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Entre los múltiples elementos que permiten establecer la condición actual de la delegación de personal de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, se tiene que en los actuales momentos la misma no cuenta con una misión y visión definidas y establecidas con la formalidad que se requiere, esto lo confirman un 35.7% de los encuestados, razón por la cual muchos de los objetivos no se alcanzan satisfactoriamente por no existir una compaginación o unificación entre los objetivos propios de la delegación y los del personal que labora en ella.

En referencia a los niveles de calidad del servicio prestado por la delegación de personal se tiene que la misma ha sido calificada como satisfactorio tal como lo expone y fundamenta un 35,7% de los consultados, mas no ha llegado a ser optimo por la cantidad de inconvenientes asociados a los tiempos de respuesta, la falta de soluciones integrales y oportunas a las solicitudes realizadas, así como también al poca satisfacción de las necesidades y exigencias del personal. Todo esto aunado a que no cuentan con lineamientos establecidos que incentiven y fomenten el trabajo en equipo.

Los criterios basados en el prestigio, confianza y credibilidad de los procesos realizados dentro de la delegación de personal muestran una tendencia negativa en función de un 57,1% de los encuestados quienes lo corroboran, debido a que cada día se va perdiendo más la confianza y credibilidad en las gestiones y procesos que se llevan a cabo dentro de la delegación, todo esto basado en el criterio u opinión de aquellos encuestados.

Así mismo se tiene que un 85.7% opina que anualmente se modifican o actualizan los procesos de las actividades y servicios que presta la delegación de personal a la Universidad De Oriente. También se destaca que la capacidad de

absorción de conocimientos y transmisión de los mismos dentro de la delegación de personal, es baja o poca con una tendencia a ninguna.

En cuanto al ambiente de trabajo que existe dentro de la Delegación De Personal se tiene que un 42.9% opina la respecto que es incómodo lo que no permite el mejor desempeño de las funciones e interrelación entre empleados, además no existen indicadores que permitan identificar la presencia de Profesionalismo y sentido de compromiso del personal que labora en la Delegación De Personal, por esta razón la medición muchas veces es incorrecta.

Dentro de los aspectos negativos existentes en la Delegación De Personal se tiene que un 78.6% expresa que no cuenta con estrategias que busquen promover y apoyar la superación personal de los empleados tanto en el aspecto académico como el personal. Además de ello no otorga la delegación de personal reconocimientos y promueve a los empleados por el excelente desempeño en sus funciones.

4.2 Caracterización Del Objeto De Estudio

4.2.1 Objeto De Estudio

Historia, Visión, Misión, objetivos y estructura organizativa de la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui. La investigación se desarrollara específicamente la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui.

4.2.2 Reseña Histórica De La Universidad De Oriente

La Universidad de Oriente fue creada el 21 de noviembre de 1958, mediante el Decreto Ley No. 459 publicado en la gaceta oficial de la República de Venezuela N° 25.831 por la junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgar Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani, bajo la conducción de su Rector fundador Dr. Luis Manuel Peñalver. Comenzó a funcionar el 12 de febrero de 1959, el que señaló el nacimiento de la Universidad de Oriente y, un año después, 113 estudiantes y una docena de profesores, en una vieja casona del sector Caguire de Cumaná, marcan el camino de la fructífera actividad académica de esta casa universitaria.

Es una de las universidades más importantes de Venezuela y la principal institución universitaria y autónoma dedicada a la docencia e investigación del noreste del país, especialmente en Ciencia y Tecnología. La sede principal del Instituto está situada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre y cuenta con núcleos en los estados: Anzoátegui, Nueva Esparta, Sucre, Monagas y Bolívar.

En su concepción la Universidad de Oriente se define como un sistema de educación Superior al servicio de la región con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo.

No obstante, es única en su género, experimental y autónoma, innovadora en la creación de la unidad profesional de Cursos Básicos, la departamentalización, los lapsos semestrales, el sistema de unidades de créditos, los cursos intensivos, desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contempla sus programas educativos de pre y postgrado.

La investigación se desarrollara específicamente en cada departamento de estudio administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui,

4.2.3 Visión De La Universidad De Oriente

“La visión de una Organización diseña y orienta el futuro de la misma, es el estado deseado, al que se aspira llegar. El tal sentido la visión de la Universidad de Oriente es: Afianzarse como una organización científico-educativa de prestigio, que se destaque en la formación de recursos humano altamente calificados en lo científico, tecnológico y sociocultural; que responda a las demandas del entorno, así como a las existencias de cambio e innovación tecnológica necesarios para el desarrollo autónomo y sostenido de la región y del país”.

4.2.4 Misión De La Universidad De Oriente

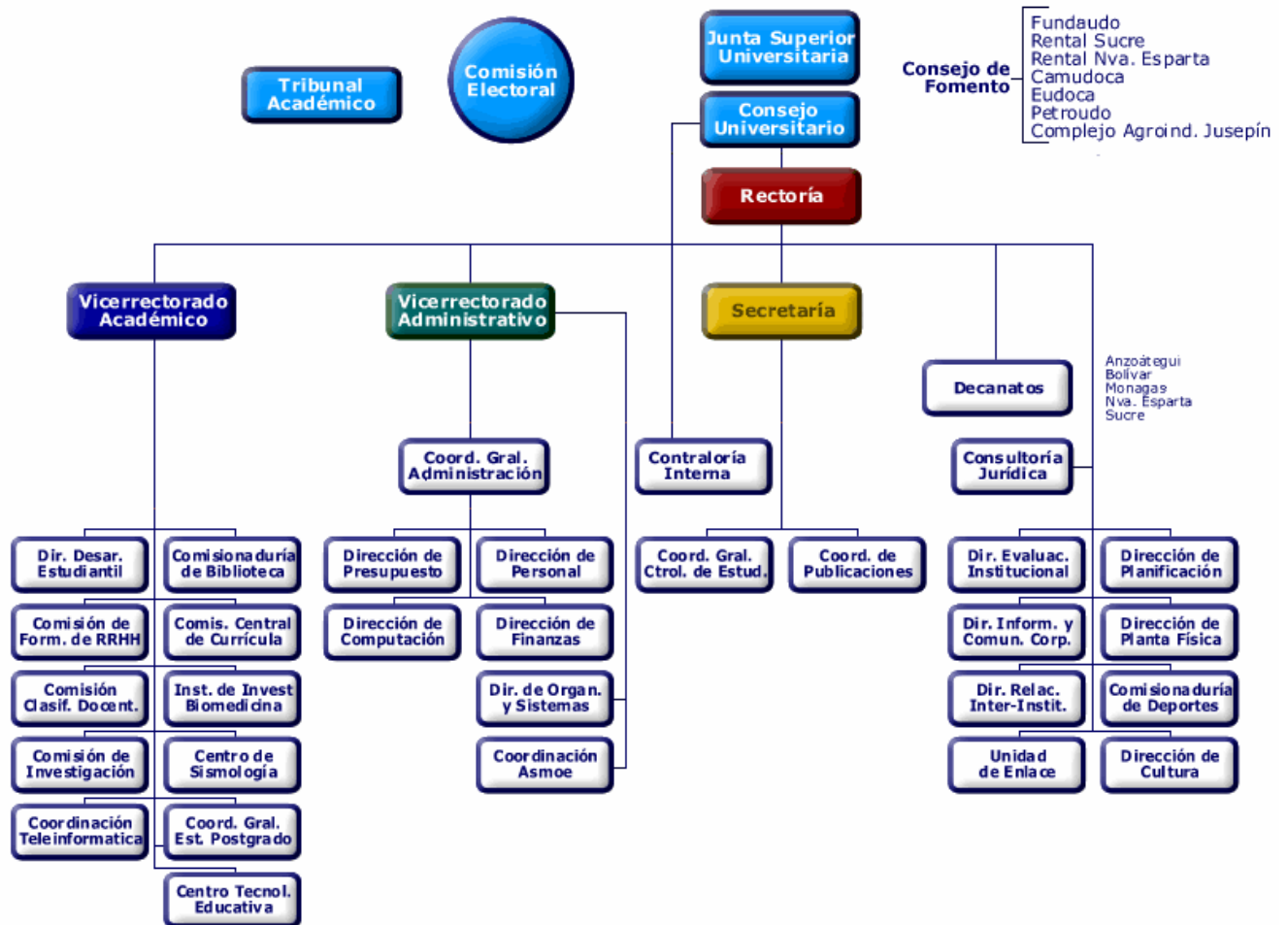
La visión de una Organización diseña y orienta el futuro de la misma, es el estado deseado, al que se aspira llegar. El tal sentido la visión de la Universidad de Oriente es: La Delegación de Planificación del Núcleo de Anzoátegui, de la Universidad de Oriente tiene como finalidad coordinar y dirigir la formulación, consolidación, seguimiento y evaluación de las políticas estratégicas y planes de desarrollo, que emanen del Decanato, la Dirección de Planificación, el Consejo Universitario y/o la Oficina de Planificación Universitaria (OPSU), las cuales orientan al núcleo en su función rectora en las áreas de docencia, investigación, extensión y fomento, a través de la captura de información de las variables académico-administrativas del mismo; formulación, coordinación y ejecución de los planes operativos, adiestramiento en

técnicas de planificación y evaluación institucional para el personal, en distintos niveles de la organización y asesorías para las autoridades del consejo de Núcleo, Direcciones de Escuelas, Departamentos Académicos y Dependencias Administrativas en materia de planificación y de evaluación institucional.

4.2.5 Objetivos De La Universidad De Oriente

- ✓ Institucionalizar la cultura de la planificación en el Núcleo como premisa para el cumplimiento eficaz de los objetivos académicos y de los procesos administrativos.
- ✓ Impulsar los cambios que son necesarios para llevar adelante el Proceso de Transformación Universitaria referentes a Núcleo.
- ✓ Asesorar a las autoridades del Núcleo en la formulación y definición de políticas, estrategias y planes institucionales.
- ✓ Impulsar acciones que orienten la formulación de planes de desarrollo estratégicos Institucional.
- ✓ Dirigir e integrar los procesos de planificación, presupuesto y evaluación de manera que permita optimizar los recursos humanos, financieros y materiales.

Estructura Organizativa (organigrama)



Fuente: www.anz.udo.edu.ve/planificacion/index.htm

4.3 Diagnosticar La Situación Actual De La Delegación De Personal De La Universidad De Oriente Núcleo De Anzoátegui

La realización de la investigación busca establecer de forma puntual la situación actual por la que atraviesa la delegación de personal de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui tomando como referencia diferentes aspectos que componen su comportamiento y gestión, basada en el tema objeto de estudio donde se destaca la existencia de elementos que indican la urgente necesidad de un solidez financiera ya que hasta ahora solo dependen del presupuesto asignado y no existe la posibilidad de hacer un nuevo ingreso hasta culminado el periodo establecido, que por lo general es un año.

Entendiendo que siempre surgen nuevas necesidades que requieren se les haga frente de una u otra manera. Además es requerida la asignación de recursos suficientes y así favorecer el crecimiento económico de la delegación, además fomentar la posibilidad de obtener créditos o recursos extra para llevar a cabo las labores de manera óptima dentro de la delegación.

Para el logro del mismo fue necesario plantearse los siguientes objetivos específicos como soporte del antes mencionado; Definir la misión, visión, y objetivos gerenciales de la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui. Identificar las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y de conocimiento y aprendizaje existentes en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui. Elaborar el cuadro integral de mando basado en el sistema de indicadores balanceados que definan estratégica y gerencialmente a la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui. Establecer la relación causa – efecto de los objetivos estratégico y las distintas perspectivas existentes dentro de la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui.

La investigación se amolda al modelo cuantitativo porque se pretende mostrar a través de cifras reales la condición actual de la delegación de personal de la universidad de oriente, además se tienen la intención de establecer una relación directa en los datos obtenidos y las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y clima organizacional presentes dentro de la antes mencionada delegación.

Además se da un soporte estadístico donde se presentan los resultados de la información relacionada con las variables en estudio, referida a la situación actual en la cual se encuentran la delegación de personal de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, considerando para su evaluación factores críticos de éxito, indicadores, inductores y objetivos estratégicos, así como también fue necesario la aplicación de una encuesta que proporcionó la mayoría de la información tabulada, analizada y que permitió la emisión de un resultado basado en los criterios de los investigadores.

Entre los múltiples elementos que permiten establecer la condición actual de la delegación de personal de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, se tiene que en los actuales momentos la misma no cuenta con una misión y visión definidas y establecidas con la formalidad que se requiere, esto lo confirman un 35.7% de los encuestados, razón por la cual muchos de los objetivos no se alcanzan satisfactoriamente por no existir una compaginación o unificación entre los objetivos propios de la delegación y los del personal que labora en ella.

En referencia a los niveles de calidad del servicio prestado por la delegación de personal se tiene que la misma ha sido calificada como satisfactorio tal como lo expone y fundamenta un 35,7% de los consultados, mas no ha llegado a ser optimo por la cantidad de inconvenientes asociados a los tiempos de respuesta, la falta de soluciones integrales y oportunas a las solicitudes realizadas, así como también al poca satisfacción de las necesidades y exigencias del personal. Todo esto aunado a

que no cuentan con lineamientos establecidos que incentiven y fomenten el trabajo en equipo.

Los criterios basados en el prestigio, confianza y credibilidad de los procesos realizados dentro de la delegación de personal muestran una tendencia negativa en función de un 57,1% de los encuestados quienes lo corroboran, debido a que cada día se va perdiendo más la confianza y credibilidad en las gestiones y procesos que se llevan a cabo dentro de la delegación, todo esto basado en el criterio u opinión de aquellos encuestados.

Así mismo se tiene que un 85.7% opina que anualmente se modifican o actualizan los procesos de las actividades y servicios que presta la delegación de personal a la Universidad De Oriente. También se destaca que la capacidad de absorción de conocimientos y transmisión de los mismos dentro de la delegación de personal, es baja o poca con una tendencia a ninguna.

En cuanto al ambiente de trabajo que existe dentro de la Delegación De Personal se tiene que un 42.9% opina la respecto que es incómodo lo que no permite el mejor desempeño de las funciones e interrelación entre empleados, además no existen indicadores que permitan identificar la presencia de Profesionalismo y sentido de compromiso del personal que labora en la Delegación De Personal, por esta razón la medición muchas veces es incorrecta.

Dentro de los aspectos negativos existentes en la Delegación De Personal se tiene que un 78.6% expresa que no cuenta con estrategias que busquen promover y apoyar la superación personal de los empleados tanto en el aspecto académico como el personal. Además de ello no otorga la delegación de personal reconocimientos y promueve a los empleados por el excelente desempeño en sus funciones.

4.4 Definir La Misión, Visión, Y Objetivos Gerenciales De La Delegación De Personal De La Universidad De Oriente Núcleo De Anzoátegui

Misión Propuesta para la Delegación de Personal

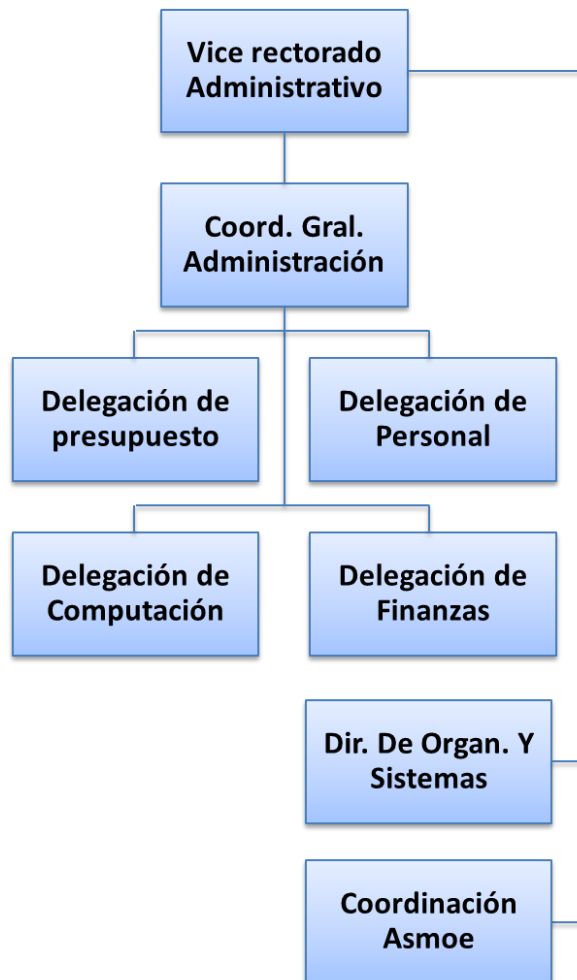
Ser una dependencia adscrita a la Coordinación Administrativa, encargada de velar por la aplicación e implementación de políticas, normas y procedimientos vinculados con el capital humano y bajo un enfoque económico – financiero – social dar respuesta a las necesidades laborales y demás problemas administrativos de todos los trabajadores del Núcleo; poder ubicar, organizar y planificar al personal docente, administrativo y obrero de acuerdo a su perfil profesional y atender los problemas que presenten. Dentro de sus principales funciones busca optimizar los administrar los procesos de reclutamiento, selección, evaluación, reclasificación, capacitación, promoción, sistemas de información y calidad de vida del recurso humano. Así como también agilizar y gestionar de la manera más correcta posible las reclamaciones y los recursos financieros de los trabajadores del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. Con respecto al propósito de la existencia de la Delegación Personal, es cumplir y hacer cumplir las políticas de personal, velar por que se satisfagan las necesidades del personal, motivarlo e incentivarlo, atender adecuadamente los trámites administrativos, en una palabra, administrar el recurso humano de forma integral, con el propósito de cumplir los objetivos propuestos en la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui,

Visión Propuesta para la Delegación de Personal

Lograr la excelencia en los procedimientos administrativos y tácticos, que estos procedimientos estén completamente automatizados, con un completo sentido de pertenencia y que a esta Delegación se le dé la importancia que merece, todo esto con la finalidad de brindar un servicio de calidad. Con respecto a cómo ven el futuro de la Delegación, lo imaginan prometedor: “siempre y cuando no se sigan rompiendo

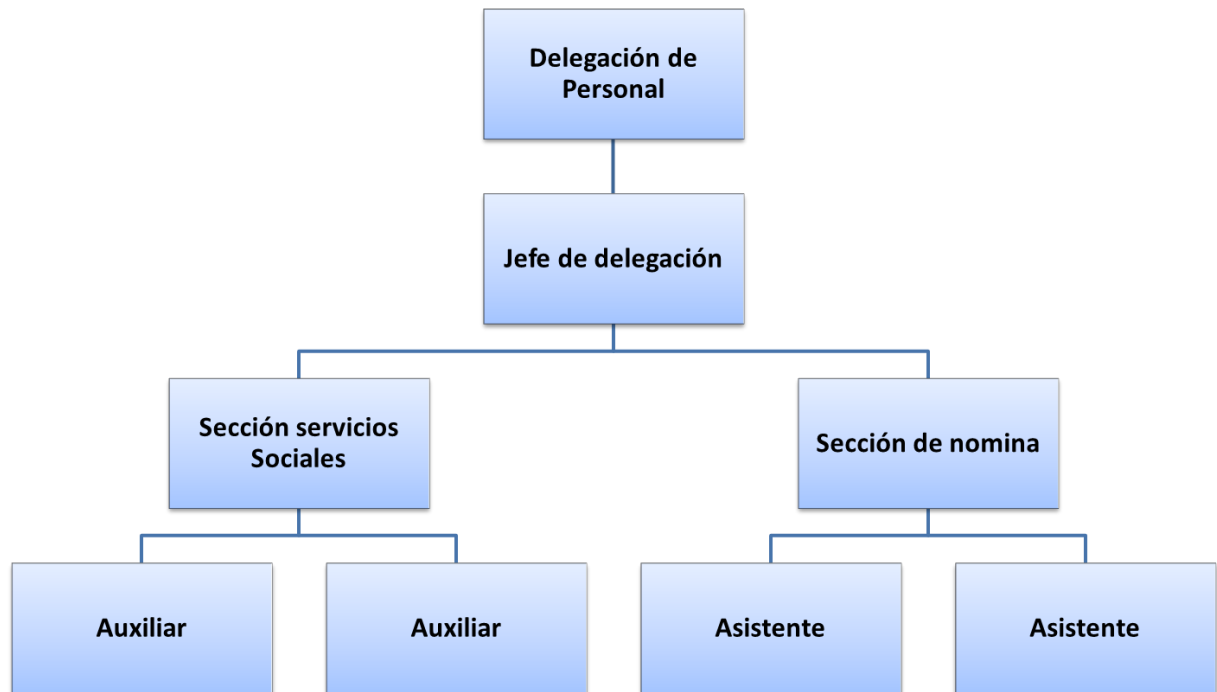
las reglas, no se valora el trabajo que se realiza y no se revisan las políticas de ingreso de personal está orientada a la excelencia, con un personal presto al cambio y capaz de brindar una respuesta rápida a los usuarios. Además busca la prestación de un servicio de calidad y excelencia, basado en el respeto por el usuario.

Estructura Organizativa General Universidad de Oriente (organigrama)



Fuente: www.anz.udo.edu.ve/planificacion/index.htm

Estructura Organizativa Delegación de Personal Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui



Fuente: www.anz.udo.edu.ve/planificacion/index.htm

4.5 Identificar Las Perspectivas Financiera, Cliente, Procesos Internos Y De Conocimiento Y Aprendizaje Existentes En La Delegación De Personal De La Universidad De Oriente Núcleo De Anzoátegui

Perspectiva Financiera

Dentro de la perspectiva financiera se busca establecer la relación que involucra todo lo relativo a la estabilidad financiera y la manera de satisfacer las necesidades financieras de la delegación de personal de la universidad de oriente núcleo Anzoátegui para su correcto desenvolvimiento; dentro de los principales elementos que conforman esta perspectiva se han definido los siguientes:

Perspectiva Clientes:

Comprende todo lo referente a las necesidades y satisfacción del cliente que pueda proporcionar en manera consecutiva la empresa. Para el positivo desarrollo de esta perspectiva resulta indispensable el plantearse las siguientes interrogantes ¿Cómo ven los usuarios a la delegación de personal? ¿Qué significa la delegación de personal para ellos?

Perspectiva procesos internos

Involucra lo referente a los controles de procesos. Para el desarrollo de esta perspectiva se toman en cuenta las siguientes preguntas ¿Cómo podemos controlar los procesos llevados a cabo dentro de la delegación de personal para ofrecer valor a nuestros usuarios? ¿En qué podemos superarnos para satisfacer sus necesidades?

Perspectiva clima organizacional

Dentro de esta perspectiva se involucra y relaciona todo lo referente a las habilidades, la disposición de los empleados y la capacidad de aprendizaje corporativa que puedan estar presentes dentro de la empresa. Para el correcto

desarrollo de dicha perspectiva resulta necesario plantearse las siguientes interrogantes ¿en qué manera puede la delegación de personal obtener el éxito y como deberíamos aprender y comunicarnos mejor?

Factores Críticos Del Éxito Corporativo

Perspectiva Financiera	Perspectiva Cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de los recursos disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre la misión y visión de la delegación de personal - Soluciones integrales y oportunas - Nivel de satisfacción de las necesidades y exigencias del personal - Tiempos de respuesta en los procesos y solicitudes - Prestigio, confianza, credibilidad en los procesos.
Perspectiva procesos Internos	Perspectiva del clima organizacional
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de procesos ejecutados en la delegación - Modificación y actualización de procesos - Integración del personal en la búsqueda de la excelencia - Realización de gestiones previamente definidas basadas en lineamientos y planes de acción 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para adquirir y transmitir conocimientos - Excelente ambiente de trabajo - Profesionalismo y sentido de pertenencia - Estrategias para promover y apoyar la superación personal - Reconocimiento y promoción de los empleados

Fuente: Las Autoras (2012)

Objetivos Estratégicos

Perspectiva financiera:

- Optimizar los recursos disponibles

Perspectiva cliente:

- Redefinir la misión y visión de la delegación de personal
- Incrementar el nivel de satisfacción
- Mejorar y resolver las exigencias realizadas
- Ofrecer soluciones integrales

Perspectiva Procesos Internos

- Fomentar el trabajo en equipo
- Mejorar los tiempos de respuesta de las solicitudes realizadas
- Integrar a las personas en busca de la excelencia en procesos
- Establecer lineamientos definidos para la ejecución de gestiones

Perspectiva clima organizacional

- Promover, apoyar y financiar la superación personal ya académica de los empleados
- Incrementar el nivel de profesionalismo y sentido de compromiso de los empleados
- Aumentar la frecuencia de los reconocimientos y promoción de los empleados

- Proveer un ambiente de trabajo agradable
- Otorgar reconocimientos y promover a los empleados por el excelente desempeño de las funciones

Perspectiva financiera:

F1 Optimizar los recursos disponibles

El indicador de esta perspectiva viene definido por el hecho de poder optimizar los recursos disponibles través de un control equilibrado de los ingresos y gastos manejados en esta delegación que son asignados por el presupuesto

El inductor esta definido en cuanto a la posibilidad de optimizar los recursos disponibles en un 10 % en los próximos 6 meses.

Para el logro de esta meta se ha planteado realizar una relación detallada de los gastos y disminuirlos

Perspectiva Cliente:

C1 Redefinir la misión y visión de la delegación de personal

Una misión y visión bien definida permite orientar a los empleados hacia el logro de los objetivos tratando así de nivelar los objetivos personales con los de la delegación y manteniendo un justo equilibrio de prioridad e importancia en el cumplimiento y alcance de ambos, por esta razón es necesario que exista una misión y visión de la delegación de personal y que la misma se haga pública y del conocimiento de todos los que laboran en esta dependencia.

El indicador asociado al cumplimiento de este objetivo está determinado por la redacción de la misión y la visión de la delegación de personal, a través de elementos innovadores, confiables y perdurables en el tiempo

El inductor esta designado por aumentar el sentido de pertenencia de los empleados en un 70% al poder nivelar sus objetivos propios conjuntamente con los objetivos que persigue la delegación de personal. También se sugiere la publicación en un lugar visible de la delegación el texto que indica y define la misión y la visión de la misma.

C2 Incrementar el nivel de satisfacción

Uno de los principales indicadores que permiten medir si el servicio prestado por la delegación de personal se está prestando satisfactoriamente es la opinión de los usuarios, es decir, docentes, personal administrativo y personal obrero, este con sus exigencias sabe lo que quiere de manera defina y nos obliga a ofrecer lo que este solicita haciendo así que la excelencia en los servicios ofrecidos cumplan los requerimientos solicitados.

El indicador que permite cuantificar este objetivo se encuentra determinado por el establecimiento de escalas de cumplimiento en los procesos llevados a cabo dentro de la delegación tratando de aumentar el nivel de satisfacción a través de respuestas satisfactorias

El inductor indica en efecto el incremento del nivel de satisfacción en un 50% considerando para ello la siguiente ecuación

$$\% \text{ nivel de satisfacción} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Solicitudes procesadas y resueltas}}{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes realizadas}}$$

C3 Mejorar y resolver las exigencias realizadas

Debido a la naturaleza de la delegación de personal esta tiene entre sus principales funciones atender las exigencias relacionadas con la prestación del

servicio de los docentes, personal administrativo y personal obrero que labora en la universidad de oriente, por esta razón el volumen de quejas, reclamos, solicitudes o consultas efectuadas ante esta dependencia se incrementan con el pasar del tiempo, pero no en la misma proporción el personal que las gestione así como los recursos tecnológicos necesarios para este proceso. Por lo tanto es indispensable que esos factores sean proporcionales a la cantidad de actividades y acciones realizada en la misma.

El indicador asociado a este objetivo estratégico está definido por la mejor distribución de las funciones de los empleados que pertenecen a esta delegación para organizar de manera coordinada todas las actividades a ejecutarse, y así poder mejorar y resolver todas las exigencias presentadas ante esta.

El inductor que define este proceso viene dado por la redistribución de las funciones tomando en consideración el nivel y grado de prioridad así como la antigüedad de las exigencias realizadas, todo esto debe efectuarse en un periodo no mayor a 6 meses con la intención de incrementar la eficiencia y eficacia en un 33%

C4 Ofrecer soluciones integrales

El aumento del prestigio, la confianza y la credibilidad en los procesos realizados dentro de la delegación por parte de los usuarios determina de manera directa el funcionamiento de la misma así como su aceptación ante terceros de la buena gestión realizada por esta, es allí donde resulta importante que las soluciones sean integrales, es decir, se resuelvan de forma definitiva y desde diferentes ópticas, para que no quede lugar a dudas o inconformidades futuras.

El indicador que determina este objetivo lo define el hecho de afianzar valores tales como prestigio, confianza y credibilidad por parte de los usuarios en relación a las solicitudes realizadas, dado que la solución ha sido ejecutada en el tiempo previsto y con resultados satisfactorios.

El inductor lo determina el aumento del prestigio, confianza y credibilidad de las actividades y labores realizadas en la delegación en un 25%

Perspectiva procesos internos

PI1 Fomentar el trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una de las herramientas más valiosas con las que cuenta la delegación de personal a la hora de concentrar esfuerzos y aportar soluciones aplicables en el corto plazo, por esta razón el fomentar el trabajo en equipo representa una condición favorable para la integración armónica de los empleados de la delegación en miras de ofrecer un mejor servicio basado en elevados niveles de calidad y obtención de la excelencia en servicios prestados.

El indicador que permite medir este objetivo se describe basado en la calidad de los trabajos que son realizados de forma individual y la calidad de los trabajos realizados en equipo.

El inductor viene dado por la implementación del trabajo en equipo para incrementar la calidad de los procesos en un 45%

PI2 Mejorar los tiempos de respuesta de las solicitudes realizadas

Al efectuar una solicitud el usuario quiere que se le dé una respuesta rápida y efectiva, esto se logra procesando de manera ordenada y cronológica las solicitudes, para ello se requiere contar con equipo tanto humano como tecnológico capaz de ejecutar estas labores en el menor tiempo posible respetando los procedimientos establecidos sin sacrificar calidad en el desarrollo de los mismos, la mejora en los tiempos de respuesta es una de las principales carencias que aquejan en la actualidad a la dependencia ya que existen muchos retrasos en materia de respuestas oportunas a las solicitudes realizadas.

El indicador que permite medir este objetivo está contemplado por la optimización de los procedimientos así como la capacitación del personal para mejorar los tiempos de respuesta

El inductor lo determina la disminución de espera en los tiempos de respuesta en un 30%

$$\text{Tiempo de respuesta} = \frac{\text{tiempo total utilizado}}{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes realizadas}}$$

PI3 Integrar a las personas en busca de la excelencia en procesos

Todo proceso tiene consigo un factor humano asociado, por lo tanto mientras más alto es el nivel de calidad de la persona mayor será el nivel de calidad del proceso, este cumple con una relación directa y proporcional entre la labor realizada y quien realiza dicha labor. Por lo tanto cuando el empleado busca la excelencia esta se verá reflejada en los procesos que este ejecute.

El indicador que permite medir cuantiosamente este objetivo lo representa el nivel de competitividad que se puede generar entre los empleados para así garantizar siempre el hecho de ser proactivo y de allí el mejoramiento continuo que facilita la integración y por ende la obtención de la excelencia.

El inductor que garantiza la consecución de este objetivo se establece a través de establecer niveles de competitividad y compensaciones por logros obtenidos en el menor tiempo posible, buscando siempre el mejoramiento continuo.

PI4 Establecer lineamientos definidos para la ejecución de gestiones

El contar con un conjunto de lineamiento o guía a seguir basado en líneas de acción permite incrementar una mejor gestión de los procesos en base a su ejecución,

es por ello que se debe generar lineamientos precisos para ejecutar la gestión de las actividades así como también cumplirlo de manera cabal y obligatoria.

El indicador de este objetivo está representado por el grado de cumplimiento de los lineamientos establecidos en la delegación de personal

El inductor establece de forma puntual una evaluación constante del cumplimiento de los lineamientos en base a la reducción de errores o fallas presentadas en los procesos internos que no llevados a cabo dentro de la delegación de personal.

Perspectiva clima organizacional

CO1 Promover, apoyar y financiar la superación personal y académica de los empleados

El simple hecho de proporcionarles a los empleados la oportunidad de incrementar su nivel académico o personal implica un significativo aporte de apoyo a estos, el ofrecimiento de iniciar, continuar y culminar exitosamente estudios dentro de la Universidad De Oriente con el respaldo y reconocimiento que esto involucra incrementa la confianza y mejora el nivel en la prestación de los servicios basado en sus funciones.

El indicador que mide este objetivo está dado por la celebración de convenios con los empleados para cursar estudios superiores en esta casa de estudio mejorando así su nivel académico y permitiéndoles formarse como profesionales.

El inductor está definido por el ofrecer oportunidades y consideraciones para culminar estudios superiores en la Universidad De Oriente

CO2 Incrementar el nivel de profesionalismo y sentido de compromiso de los empleados

Mientras más elevado es el nivel de profesionalismo mayores serán los resultados positivos obtenidos de la ejecución de las actividades debido a que los empleados tendrán un elevado sentido del compromiso y podrán llevar a cabo las actividades con responsabilidad, rapidez, eficiencia y eficacia.

El indicador asociado a este objetivo es ofrecer cursos periódicos para capacitar y preparar a los empleados en relación a todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la delegación de personal, especialmente aquellos que están vinculados a las solicitudes efectuadas por los docentes, personal administrativo y personal obrero. Y también contratar personal calificado que dicte estos cursos en la propia empresa

El inductor está representado por lograr que todo el personal esté preparado para resolución de eventualidades relacionadas con las actividades de solicitudes efectuadas por los docentes, personal administrativo y personal docente.

CO3 Aumentar la frecuencia de los reconocimientos y promoción de los empleados por el excelente desempeño de las funciones

Cuando se le reconoce al personal su esfuerzo y la excelencia en las funciones entonces se establece una relación duradera entre la prestación de los servicios y la satisfacción de quienes los solicitan, por esta razón es importante reconocer aquellos empleados que por su excelente desempeño en las funciones que realizan agilizan las solicitudes realizadas ante esta delegación.

El indicador que permite cuantificar este objetivo es a través de ofrecer reconocimientos a los empleado tomando como referencia la excelencia en el desempeño, además dar reconocimiento público de los más destacados dentro de la delegación de personal.

El inductor está determinado por aumentar en 45% anual los reconocimientos y promociones que se generan por la prestación de servicios y ejecución de funciones bajo esquemas de excelencia en la calidad y cantidad

CO4 Proveer un ambiente de trabajo agradable

Un buen ambiente de trabajo es fundamental para el correcto desarrollo de las actividades que se realizan dentro de la delegación de personal. Todo esto debido a que el ambiente de trabajo en su mayoría está basado en un comportamiento y respeto así como aplicación correcta de la cultura organizacional

El indicador que define este objetivo está dado por hacer y cumplir las normas internas que regulan y controlan el correcto comportamiento de los empleados de la delegación.

El inductor de actuación para este objetivo está definido por la disminución del número de conflictos entre el personal que labora en la delegación de personal, en un 45% en los próximos 6 meses.

4.6 Elaborar El Cuadro Integral De Mando Basado En El Sistema De Indicadores Balanceados Que Definan Estratégica Y Gerencialmente A La Delegación De Personal De La Universidad De Oriente Núcleo De Anzoátegui.

Según Guerrero González (2004) “El Cuadro de Mando es un sistema que permite tener una panorámica global del estado de la compañía en todo momento, mediante el análisis de la información proporcionada por los diferentes departamentos”. (pág. 247)

A través de una serie de indicadores cuantificables, el Cuadro de Mando permite saber hasta qué punto la empresa está cumpliendo sus objetivos estratégicos respecto a cuatro grandes áreas: formación y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas.

La relación entre estos cuatro planos es evidente: los dos primeros (que hacen referencia directa a los empleados y a los procesos que éstos llevan a cabo) son los que provocan buenos o malos resultados en los dos últimos.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada abarcativa de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de management que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro “The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action”, Harvard Business School Press, Boston, 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.(pág 127)

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 CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Del cliente (Customer) –¿Cómo nos ven los clientes?
- Interna del Negocio (Internal Business) –¿En que debemos sobresalir?
- Innovación y Aprendizaje (Innovation and Learning) –¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Financiera (Financial) –¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente y comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO (CMIC)

Es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos y que se usan para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma.

Se basa en los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejoras ya comentadas. El CMIC es un planteamiento participativo que proporciona el marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que hace cuantificable esta visión y la traduce sistemáticamente en acciones.

Misión Corporativa

Esta contiene la identidad de la empresa e indica su razón de existir. Las preguntas relacionadas que sería necesario darles respuestas son; porque existe, por quien y con qué objeto, cuáles son sus metas finales y sus objetivos iniciales, que necesidades básicas proporciona y quiénes son sus accionistas más importantes.

Una misión formulada adecuadamente crea sentido de unidad en el comportamiento de los empleados. Fortalece sus ideas comunes y mejora tanto la atmósfera como la comunicación dentro de la empresa.

Visión Corporativa

La visión corporativa incluye los sueños más ambiciosos de la empresa, proporciona la visión compartida de una situación futura deseable y factible, así como del camino para alcanzarla. Indica que quiere conseguir la empresa, que es esencial para alcanzar el éxito y que factores críticos de éxito la hacen única. Los estándares, valores y principios son también parte de la visión corporativa. La visión en constante con la misión, esta ceñida a un periodo de tiempo. Una visión que ha sido formulada

de modo adecuado canaliza las ambiciones personales y la creatividad, establece el clima adecuado para los cambios drásticos, fortalece la esperanza corporativa en el futuro y de ese modo, libera la energía de las personas. Ambas, la visión y la misión corporativa representan el espíritu de la empresa. Forma su ambición corporativa colectiva y tienen una enorme influencia entre los empleados y la empresa.

Factores críticos de éxito corporativo

Según Rampersad (2004) Un factor crítico de éxito es aquello en las empresas han de superarse si quieren sobrevivir o bien aquel que es de extrema importancia para el éxito corporativo. Estas cuestiones estratégicas determinan las ventajas competitivas de una empresa. Son aquellos factores en los que las empresas quieren ser diferentes a los demás y hacerse únicas en el mercado y que como tales son entendidos como competencias esenciales (pág 27).

Los factores críticos de éxito están también relacionados con las 4 perspectivas referidas al cuadro de mando integral, las cuales forman parte de la visión corporativa, estas perspectivas junto con los factores críticos de éxito son los conceptos mas importantes del cuadro de mando.

Valores corporativos

La visión corporativa se basa también en un conjunto de valores compartidos que se usan para fortalecer las ideas comunes, el compromiso y la entrega de los empleados y para influir positivamente en su comportamiento.

Estos valores esenciales determinan como debe actuar cada uno para llevar a cabo la visión. Funcionan a modo de principios, guías que apoyan el comportamiento de las personas en el trabajo. Articulan la forma en la que nos comportamos con los demás, como vemos a nuestros clientes, empleados, accionistas, proveedores y a la comunidad.

Si los principios, normas y valores de los empleados se ajustan a los de la empresa, entonces tanto su esfuerzo como implicación son óptimos. Por tanto los valores esenciales están a menudo frecuentemente relacionados con la misión y visión personal y la función principal de cada empleado

Objetivos Corporativos

Son los resultados que se pueden medir y que se pueden alcanzar. Describen los resultados que se esperan se alcancen en un intervalo de tiempo a corto plazo para poder llevar a cabo la visión a largo plazo. Estos objetivos se derivan directamente de los factores críticos de éxito y generan hitos realistas.

Metas Corporativas.

Una meta es el objetivo cuantitativo de una medida de actuación. Es el valor al que aspira la empresa y cuya realización se puede controlar a través de las medidas de actuación, las metas indicaran los valores que se han de conseguir.

Acciones de mejoras corporativas

Las acciones de mejoras son estrategias que se llevan a cabo para poner en marcha la visión, misión y los objetivos corporativos. Las acciones que proporcionan la mayor contribución a los factores críticos de éxito son las que se eligen para implantarse.

Cuadro Integral de mando de la Perspectiva Financiera				
Factores Críticos del Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de actuación	Metas	Acciones de mejora
Optimización de los recursos existentes en la delegación	Optimizar los recursos disponibles	Optimizar los recursos disponibles través de un control equilibrado de los ingresos y gastos manejados en esta delegación que son asignados por el presupuesto Optimizar los recursos disponibles en un 10 % en los próximos 6 meses.	Optimizar los recursos disponibles en un 10 % en los próximos 6 meses.	Realizar una relación detallada de los gastos y disminuirlos

Fuente: Salgado – Guzmán (2012)

Cuadro Integral de mando de la Perspectiva Cliente				
Factores Críticos del Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de actuación	Metas	Acciones de mejora
Conocimiento sobre la misión y visión de la delegación de personal	Redefinir la misión y visión de la delegación de personal	Redactar la misión y la visión de la delegación de personal, a través de elementos innovadores, confiables y perdurables en el tiempo	Aumentar el sentido de pertenencia de los empleados en un 70% al poder nivelar sus objetivos propios conjuntamente con los objetivos que persigue la delegación de personal.	Publicar en un lugar visible la misión y visión de la delegación fomentando así el cumplimiento de las mismas
Soluciones integrales y oportunas	Ofrecer soluciones integrales	Establecer escalas de cumplimiento en los procesos llevados a cabo dentro de la delegación tratando de aumentar el nivel de satisfacción a través de respuestas satisfactorias	Incremento del nivel de satisfacción en un 50%	Simplificar los procesos tomando en cuenta los recursos y el tiempo disponible
Nivel de satisfacción de las necesidades y exigencias del personal	Incrementar el nivel de satisfacción	Mejorar la distribución de las funciones de los empleados que pertenecen a esta delegación para organizar de manera coordinada todas las actividades a ejecutarse, y así poder mejorar y resolver todas las exigencias presentadas ante esta.	redistribución de las funciones tomando en consideración el nivel y grado de prioridad así como la antigüedad de las exigencias realizadas, todo esto debe efectuarse en un periodo no mayor a 6 meses con la intención de incrementar la eficiencia y eficacia en un 33%	Diseñar manuales con las descripciones y análisis de cargos destacando las funciones en cada uno de ellos
Tiempos de respuesta en los procesos y solicitudes	Mejorar y resolver las exigencias realizadas	Afianzar valores tales como prestigio, confianza y credibilidad por parte de los usuarios en relación a las solicitudes realizadas, dado que la solución ha sido ejecutada en el tiempo previsto y con resultados satisfactorios.	aumento del prestigio, confianza y credibilidad de las actividades y labores realizadas en la delegación en un 25%	Brindar charlas de motivación a los empleados resaltando los valores tales como prestigio, confianza y credibilidad

Fuente: Salgado – Guzmán (2012)

Cuadro Integral de mando de la Perspectiva Procesos Internos				
Factores Críticos del Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de actuación	Metas	Acciones de mejora
Manejo de procesos ejecutados en la delegación	Fomentar el trabajo en equipo	Describir la calidad de los trabajos que son realizados de forma individual y la calidad de los trabajos realizados en equipo.	Incrementar la calidad de los procesos en un 45%	Analizar los diversos procesos que se ejecutan dentro de la delegación creando equipos de trabajo para la realización de los mismos
Modificación y actualización de procesos	Mejorar los tiempos de respuesta de las solicitudes realizadas	Optimizar los procedimientos así como la capacitación del personal para mejorar los tiempos de respuesta	disminución de espera en los tiempos de respuesta en un 30%	Realizar un estudio de los tiempos utilizados en los diferentes estados de un proceso para determinar donde pueden ser mejorados
Integración del personal en la búsqueda de la excelencia	Integrar a las personas en busca de la excelencia en procesos	Elevar el nivel de competitividad que se puede generar entre los empleados para así garantizar siempre el hecho de ser proactivo y de allí el mejoramiento continuo que facilita la integración y por ende la obtención de la excelencia	Establecer niveles de competitividad y compensaciones por logros obtenidos de un 25% en el menor tiempo posible, buscando siempre el mejoramiento continuo	Dictar una charla a los empleados donde se destaque la importancia de la excelencia en calidad de procesos
Realización de gestiones previamente definidas basadas en lineamientos y planes de acción	Establecer lineamientos definidos para la ejecución de gestiones	Aumentar grado de cumplimiento de los lineamientos establecidos en la delegación de personal	Evaluación constante del cumplimiento de los lineamientos en base a la reducción de errores o fallas presentadas en un 15% en los procesos internos que no llevados a cabo dentro de la delegación de personal.	Informar de manera constante cuales son los lineamientos que se deben cumplir dentro de la delegación para mejorar la gestión

Cuadro Integral de mando de la Perspectiva Clima Organizacional				
Factores Críticos del Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de actuación	Metas	Acciones de mejora
Capacidad para adquirir y transmitir conocimientos	Promover, apoyar y financiar la superación personal ya académica de los empleados	Celebrar de convenios con los empleados para cursar estudios superiores en esta casa de estudio mejorando así su nivel académico y permitiéndoles formarse como profesionales	Ofrecer oportunidades y consideraciones para culminar estudios superiores con un 10% en la universidad de oriente	Efectuar convenios con los empleados para ingresar a esta casa de estudio y continuar estudios de educación superior
Profesionalismo y sentido de pertenencia	Incrementar el nivel de profesionalismo y sentido de compromiso de los empleados	Ofrecer cursos periódicos para capacitar y preparar a los empleados en relación a todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la delegación de personal, y también contratar personal calificado que dicte estos cursos en la propia empresa	Lograr que todo el personal esté preparado para resolución de eventualidades relacionadas con las actividades de solicitudes efectuadas por los docentes, personal administrativo y personal docente en un 25%	Dictar cursos de mejoramiento continuo, con el apoyo de fundado y otras academias para incrementar la preparación del personal que labora en la delegación
Reconocimiento de las labores realizadas en la delegación de personal bajo estándares de excelencia	Aumentar la frecuencia de los reconocimientos y promoción de los empleados por el excelente desempeño de las funciones	Ofrecer reconocimientos a los empleados tomando como referencia la excelencia en el desempeño, además dar reconocimiento público de los más destacados dentro de la delegación de personal.	Aumentar en 45% anual los reconocimientos y promociones que se generan por la prestación de servicios y ejecución de funciones bajo esquemas de excelencia en la calidad y cantidad	Establecer la medida de empleado del mes y darle reconocimiento público por la labor realizada
Excelente ambiente de trabajo	Proveer un ambiente de trabajo agradable	Hacer y cumplir las normas internas que regulan y controlan el correcto comportamiento de los empleados de la delegación.	Disminución del número de conflictos entre el personal que labora en la delegación de personal, en un 45% en los próximos 6 meses.	Realizar actividades recreativas donde se fomenta la integración del personal en campo laboral

Fuente: Salgado – Guzmán (2012)

4.7 Establecer La Relación Causa – Efecto De Los Objetivos Estratégico Y Las Distintas Perspectivas Existentes Dentro De La Delegación De Personal De La Universidad De Oriente Núcleo De Anzoátegui

Explicación De La Relación Causa – Efecto

Un inductor de actuación genera una influencia positiva en el poder ofrecer soluciones integrales, además de ello permite brindar facilidades para incrementar el nivel de satisfacción donde un inductor busca optimizar los recursos disponibles este inciden de manera positiva en el hecho de aumentar los niveles de satisfacción.

Un inductor de actuación sobre sistemas de recompensa para los empleados definido por el aumento de los reconocimientos a los mismos por el excelente desempeño ocasiona un inductor de resultado de aumento de la motivación del mismo y por ende mejoras en su eficiencia al mejorar la eficiencia los procesos internos relacionados por ejemplo con la emisión de constancias de trabajo aumenta y por ende esto se conecta con un inductor de resultado de satisfacción del cliente o usuario.

Un inductor de actuación que indica el aumento del sentido de pertenecía producto de la redefinición de la misión y la visión los empleados se sentirán comprometidos con la delegación genera un inductor de resultado y esto fomenta el trabajo en equipo así como también permite ofrecer soluciones integrales que facilitan el cumplimiento de lo establecido como misión y visión siempre con miras hacia la excelencia en los procesos lo que arroja como resultado un incremento en el nivel de satisfacción en los empleados por prestar un servicio de calidad y en los usuarios porque se les resuelven sus problemas o se les procesan las solicitudes de manera efectiva.

Cuando se integra al personal en búsqueda de la excelencia en los procesos se puede promover y apoyar la superación del personal tanto a nivel personal como

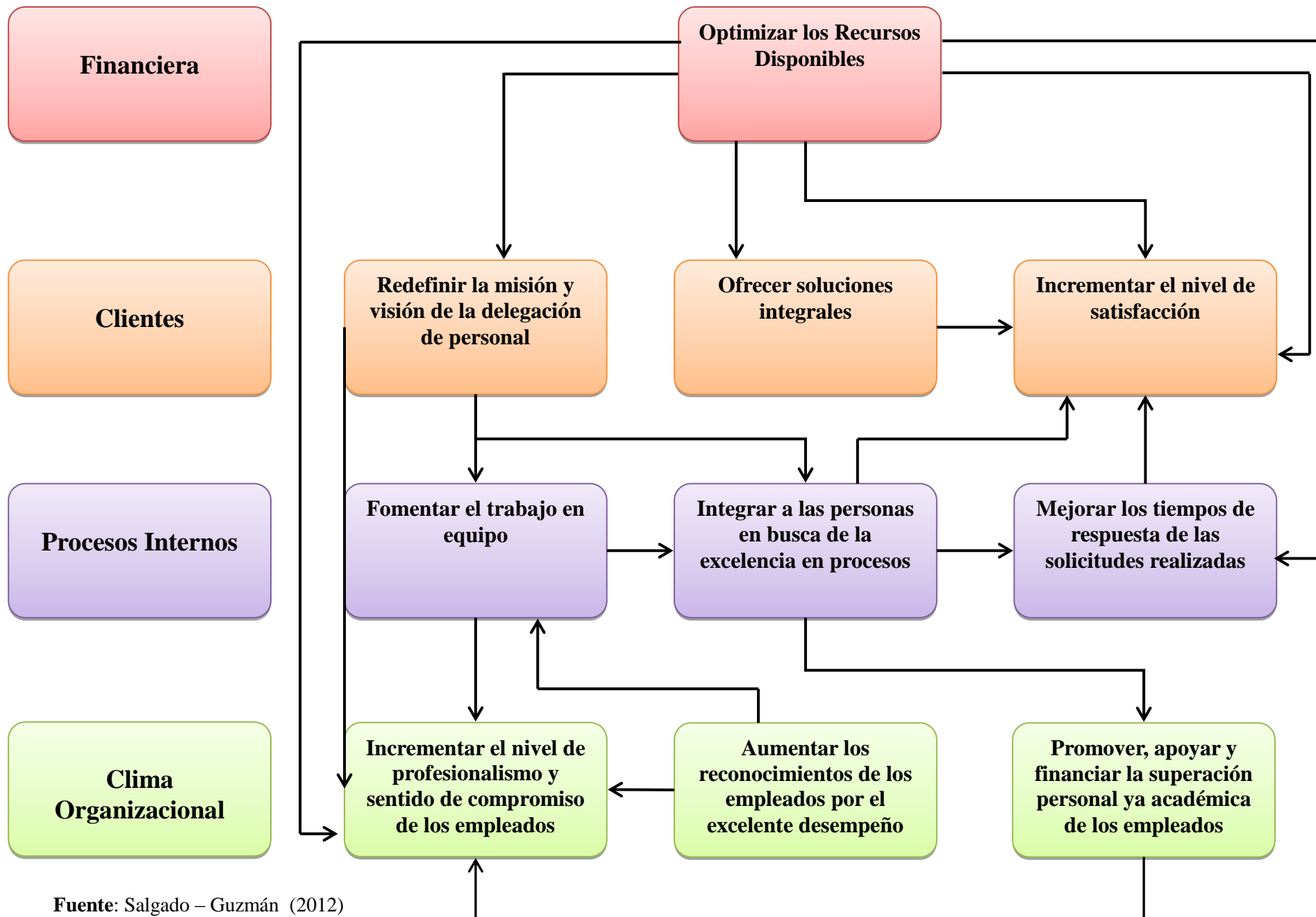
académico, dejando clara que el recurso humano es el activo más valioso con el que cuenta la delegación de personal y por esta razón debe estar preparado para afrontar los retos que se le imponen día a día. Con esto se puede incrementar el nivel de profesionalismo y el sentido de pertenencia en los empleados, logrando así un mejor clima laboral en un ambiente armónico y en el cual se reconoce el excelente desempeño de los mismos.

Un inductor de actuación basado en la redefinición de la misión y visión de la Delegación de Personal ocasiona un inductor de resultado enfocado hacia el aumento del nivel de profesionalismo y sentido de compromiso de los empleados. Así mismo se tiene que un inductor de actuación que busca aumentar el reconocimiento de los empleados por el excelente desempeño ocasiona un inductor de resultado en el cual se evidencia facilidades para fomentar el trabajo en equipo.

Un inductor de actuación sobre la manera y forma de integrar a las personas en la búsqueda de la excelencia ocasiona un inductor de resultado donde se hace presente la mejora en los tiempos de respuestas de las solicitudes realizadas y esto a su vez incrementa el nivel de satisfacción.

Así como también la actuación de un inductor definido por la asignación de recursos suficientes permite genera un inductor de resultado destacando en este el aumento de soluciones integrales así como el aumento en el nivel de satisfacción.

Un inductor de actuación que indica el incremento del soporte y solidez financiera de la delegación genera un indicador de resultado el cual permite asignar recursos suficientes y así como también propicia la optimización de los recursos disponibles.



Fuente: Salgado – Guzmán (2012)

RECOMENDACIONES

Una vez presentada la propuesta de la implementación de un sistema de gestión basado en el balance Scorecard se hace necesario plantear ciertas recomendaciones:

- Implementar el sistema de gestión basado en un Balance Scorecard en la delegación de personal de la universidad de oriente núcleo de Anzoátegui
- Concientizar a los empleados sobre la importancia de tener una misión, visión y objetivos personales en directa relación con los objetivos corporativos para un beneficio mutuo.
- Aplicar dentro de la delegación un sistema sin seguimiento y evaluación no representa ningún beneficio directo, por el contrario se vuelve una pérdida de tiempo y esfuerzo, es por ello que resulta necesario realizar un seguimiento constante a través del monitoreo de las funciones y avances producto de la implementación de este sistema de indicadores en esta dependencia
- Realizar una reevaluación de los progresos obtenidos con la implementación de este sistema de gestión semestralmente para así medir los progresos obtenidos y redefinir aquellos que sean necesarios.
- Establecer un equilibrio entre las diferentes perspectivas propuestas en el balance para así garantizar el constante crecimiento y avance de la delegación de personal.

BIBLIOGRAFÍA

Amaya Juan David y Montoya Diana Beatriz (2010) trabajo con título: **Diseño Del Cuadro De Mando Integral En El Área De Talento Humano Para Las Empresas Del Sector De La Confección.**

Amendola, L (1998). **Estrategias y Tácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos** Editorial de la UPV. ISBN: 84-9705-522-5, España, 2004.

Arias, F. (1990) **“El Proyecto de Investigación”** Guía para su elaboración. Caracas: Episteme

Arias, F. (1992) **“El Proyecto de Investigación”** Guía para su elaboración. Caracas: Episteme

Bavaresco de Prieto, Aura. M, (2001). **Proceso Metodológico en la Investigación.** Maracaibo. Cuarta edición. Editorial de la Universidad del Zulia.

Beltrán Jaramillo, Jesús (2006) **Indicadores de Gestión.** 3R ediciones. 2da edición. Bogotá. Colombia.

Benítez, Milenny y Reyes, Virgilio (2007) trabajo con título **Sistema de gestión estratégica basado en el Balance Scorecard para la empresa inversiones Yanavir, C.A**

Carvajal, Montano y Salazar (2003) investigación titulada: **“El Balanced Scorecard; una Herramienta Administrativa en la planificación estratégica Corporativa**

Castañeda Caicedo (2002) **Indicadores Integrales de Gestión,** McGraw Hill, Bogotá.

Desatruck, R (1990). **Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio.** Editorial Legis I ESA. Caracas.

Fernández Alberto. (2001) **El Balanced Scorecard Integral.** Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A

Francés, Antonio (2001). **“Estrategia para la empresa en América Latina”.** Caracas: Ediciones IESA.

Fred. R. D. (1997). **Administración Estratégica**. 9a Ed. Pearson. México

Guerrero González, Juan (2004) **Propuesta para operativizar un plan estratégico a través de la aplicación del Balanced Scorecard-BSC**.

Hernández Marcia. (1997), **La Satisfacción Del Cliente Un Indicador De Productividad**. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Universidad de Holguín
 Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (2000). **Metodología de la investigación**. México: Mc Graw Hill.

Huber K Rampersad. (2003) **Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Una revolución en la gestión por resultados**. Edictorial Mc Graw Hill. España

Kaplan, R. (2000). **Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral**: Ponencia presentada en el Seminario Internacional del Balanced Scorecard en Costa Rica.

Kaplan, R; Norton, D (1992), “**The Balanced ScoreCard: Measures that drive Performance**”. Harvard Business Review. USA

Koontz,. O'Donnell, y Weihrich, H. (1985) **Administración**. 8va edición, editorial McGraw-Hill

Luces, Leidimar y Gaon, Noraylith (2008) Trabajo Especial de Grado titulado, **Sistema De Gestión Estratégica Basado En El Balance Scorecard Para La Empresa Farmatodo, C.A.**

Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (1998)

Méndez, C. (2001). **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación**. Bogotá: Mc Graw Hill

Moreno Yaneth y Albarrán Asdrúbal, (2006) Trabajo Especial de Grado titulado, **Estudio De La Factibilidad Para La Aplicación Del Balanced Scorecard Como Herramienta Gerencial En El Departamento De Recursos Humanos De Makro Comercializadora, S.A. Petare, Estado Miranda**

Robbins, Stephen P. (1996). **Administración**. Teoría y Práctica. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México

Rodríguez Alejo J. (2007) Trabajo Especial de Grado titulado, **Desarrollo y aplicación del Balanced Scorecard en los Recursos Humanos de la empresa DHL Express**

Rodríguez Gabriela y Figueroa Ana (2008) trabajo de grado titulado **Propuesta de un Sistema De Gestión Estratégica Basado En El Balance Scorecard Para La Empresa Servipica, C.A,**

Salazar y Zapata (2004), trabajo de grado titulado “**El Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión de la Planificación Estratégica de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Oriente, núcleo Monagas**”.

Sallenave, JEAN (1991) “**Gerencia y planeación estratégica**”. Colombia: Editorial Norma.

Sierra Bravo, R. (1991). **Ciencias Sociales: Epistemología, Lógica y Metodología**. Madrid: Paraninfo

Stoner, James. (1996). **Administración**. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

Tamayo y Tamayo (1999). **Metodología de la Investigación**. México: Limusa Noriega Editores

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN UN SISTEMA DE INDICADORES BALANCEADOS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS INTERNOS REALIZADOS EN LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Guzmán, Gabriela	CVLAC: 16.489.148 E MAIL: <i>eveluces@hotmail.com</i>
Salgado, Jhannerys	CVLAC: 19.169.664 E MAIL: <i>yoce.s@hotmail.com</i>
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Diseño

Modelo

Gestión

Estrategia

Balanceados

Indicadores

Optimizar

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÀREA	SUBÀREA
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
	Contaduría Publica

RESUMEN (ABSTRACT):

Esta investigación, que tiene como propósito Diseñar Un Modelo De Gestión Estratégica Basado en un Sistema de Indicadores Balanceados Para Optimizar Los Procesos Internos Realizados En La Delegación De Personal De La Universidad De Oriente Núcleo De Anzoátegui. El definir esas estrategias ideales, no representa el mayor conflicto sino el hecho de llevarla a buen término, pues se necesita de una herramienta que permita (además de definirla) aplicarla y evaluarla adecuadamente. Es aquí donde entra en juego el Total Performance Scorecard, que no es más que un nuevo concepto de mejoramiento y cambio organizacional, donde la mejora, el desarrollo y el aprendizaje son tratados como un proceso ético y cíclico a través del cual se alcanza el desarrollo de las competencias personales y organizacionales. El Balanced Scorecard fue presentado por el Dr. Hubert K Rampersad (2004) en su libro titulado "Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo una Revolución en la Gestión por Resultados". Las Universidades venezolanas no escapan a las realidades que se han expuesto, son organizaciones que buscan el máximo desarrollo del personal que allí se instruye, nutriéndolo en valores éticos y morales. La Universidad de Oriente como la casa de estudios más alta del oriente del país, busca estos mismos fines y para poder cumplir con ellos necesita de estrategias y herramientas que le permita construir un futuro deseable; pero también, cada unidad que la integra, como sus núcleos y dentro de ellos sus diversas comisiones y delegaciones, requieren de estrategias para que todos cooperen en la consecución los objetivos institucionales.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU X
Flores, Marisol	CVLAC:	6.941.356			
	E_MAIL	Marisol_catherine@hotmail.com			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Martínez, Dulgeizha	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	13.783.090			
	E_MAIL	MMdulgeizha@gmail.com			
	E_MAIL				
Rondón, Yoselina	ROL	CA	AS	TU X	JU
	CVLAC:	8.256.434			
	E_MAIL	trabajodegradoeca@hotmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2012	08	03
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**ARCHIVO (S):**

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS.BSC-Delegacion.doc	Aplication/ms Word

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H I J K L
M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y
z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

ESPACIAL: _____ (**OPCIONAL**)

TEMPORAL: _____ (**OPCIONAL**)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

LICENCIADO EN CONTADURIA

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

PREGRADO

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Administración

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente – Núcleo de Anzoátegui

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

De acuerdo al artículo 41 del Reglamento de Trabajo de grado:

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y sólo podrán ser utilizados con otros fines con el consentimiento del Consejo del Núcleo respectivo, quien lo participara al Consejo Universitario”



Guzmán, Gabriela

AUTOR



Salgado, Jhannerys

AUTOR



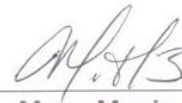
Dra. Yoselina Rondón

TUTOR



Lcda Dulgeizha, Martínez

JURADO



Msc. Marisol Flores

JURADO



POR LA COMISION DE TRABAJO DE GRADO

