



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

**ESTRATEGIAS PARA LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA
DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE,
BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD**

ASESORAS ACADÉMICAS:

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Msc. Elka Malavé R.

AUTORAS:

Saidelis J. Alemán C. C.I:17.763.829

Julema De Los S. Maza R. C.I:16.996.816

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

Cumaná, agosto de 2008



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

**ESTRATEGIAS PARA LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA
DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE,
BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD**

AUTORAS

Saidelis J. Alemán C. C.I. 17.763.829

Julema De Los S. Maza R. C.I 16.996.816

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 21
días del mes de agosto de 2008**

**Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor
C.I. 5.706.787**

**Profesora
MSc. Elka Malavé R.
Jurado Asesor
C.I. 8.649.633**

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1. El Problema de Investigación.....	5
1.1.1. Planteamiento del Problema.....	5
1.1.2. Objetivos de la Investigación	13
1.1.2.1. Objetivo general	13
1.1.2.2. Objetivos específicos	14
1.1.3. Justificación y Alcance de la Investigación	14
1.2. Metodología de la Investigación	15
1.2.1. Nivel de Investigación.....	15
1.2.2. Tipo de Investigación	16
1.2.3. Población y Muestra.....	16
1.2.4. Fuentes de Información.....	16
1.2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	17
1.2.6. Análisis e Interpretación de la Información	17
CAPÍTULO II	18
ESTRATEGIAS.....	18
2.1. Definición de Estrategia.....	18
2.2. Tipos de Estrategias	20
2.3. Modelos Estratégicos	25
2.3.1. Planeación Estratégica	25
2.3.2. Gerencia Estratégica	26
2.3.3. Balance Scorecard.....	27

2.3.4. Total Performance Scorecard (TPS)	28
CAPÍTULO III	31
EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).....	31
3.1. Definición del Total Performance Scorecard (TPS)	31
3.2. Elementos del Total Performance Scorecard	32
3.2.1. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)	32
3.2.2. Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)	37
3.2.3. Gestión de Calidad	41
3.2.4. Gestión por Competencias	53
3.3. Ciclo del Total Performance Scorecard (TPS).....	60
3.4. Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal	64
3.5. Formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).....	67
3.6. Beneficios del Total Performance Scorecard	69
CAPÍTULO IV	71
ESTRATEGIAS PARA LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.....	71
4.1 Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	71
4.1.2. Misión de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	77
4.1.3. Objetivos de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	77
4.1.4. Funciones de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	77
4.1.5. Aspectos Legales de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	79
4.1.6. Estructura Organizativa de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	85

4.2 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	87
4.2.1. Misión Personal.....	87
4.2.2. Visión personal	88
4.2.3. Papeles claves.....	88
4.2.4. Factores críticos de éxito personal	88
4.2.5. Objetivos personales	89
4.2.6. Metas y medidas de actuación personal	89
4.2.7. Acciones de mejora personal	89
4.3. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	90
4.3.1 Misión corporativa	90
4.3.2 Visión corporativa.....	90
4.3.3. Valores esenciales	91
4.3.4. Objetivos corporativos	91
4.3.5. Factores críticos del éxito corporativo	92
4.3.6. Metas y medidas de actuación.....	92
4.3.7. Acciones de mejora corporativa.....	93
4.4 Gestión de Calidad en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	94
4.5. Gestión por Competencias en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	98
4.6. Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	104
4.7. El Total Performance Scorecard para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	108
4.7.1 Cuadro de Mando Integral Personal para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	109

4.7.2. Cuadro de Mando Integral Corporativo para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	116
4.7.3. Comunicación y Alineación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	122
4.7.4. Gestión de Calidad para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	122
4.7.5. Gestión por Competencias para la Coordinación administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	126
4.7.6. Ciclo de Kolb para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	128
CONCLUSIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	134
ANEXOS	142

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1 Aspectos susceptibles de mejora en relación a la gestión de calidad en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	97
Cuadro N° 2 Competencias orientadas al trabajo con relación al conocimiento y aprendizaje en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	100
Cuadro N° 3 Aspectos susceptibles de mejora en relación a la Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	107
Cuadro N° 4 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	111
Cuadro n° 5 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	117

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Partes Interrelacionadas del concepto TPS.....	33
Figura N° 2. Ciclo del TPS.....	61
Figura N° 3. Organigrama que muestra la estructura organizativa de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO	85
Figura N° 4. El Ciclo PEVO	124
Figura N° 5. Ciclo de Desarrollo.....	127

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Puntuaciones obtenidas en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	95
Gráfico N° 2. Distribución porcentual sobre la existencia de un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario.....	103
Gráfico N° 3. Puntuaciones de Aprendizaje y Conocimiento en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	105

DEDICATORIA

Esto es sólo el comienzo para seguir subiendo los escalones de una gran escalera, para poder alcanzar mi crecimiento como profesional y mi formación integral como ser humano; no hay nada imposible, lo importante es luchar hasta alcanzar nuestras metas. Este trabajo de investigación fue realizado con mucho esfuerzo, empeño y dedicación.

Por ello, le dedico este logro a nuestro creador Dios Padre Todopoderoso, por haberme dado la vida y esas fuerzas para seguir adelante a pesar de todas los obstáculos que se nos ponen en el camino. Te doy gracias inmensamente mi Dios por estar siempre a mi lado y recordarme que la Fe mueve montañas.

A mi abuela materna Juana Rivas, que ha sido mi gran ejemplo de lucha y sacrificios, la que me inculcó los mejores principios y valores, mi amiga, mi todo. Eres demasiado especial para mí, tus consejos me han servido de base para esforzarme aún más y demostrarme a mi misma que yo si puedo. DIOS TE BENDIGA ABUELA y te conceda muchos años de vida.

A mis queridos padres Deyanira Rivas y Cleto Maza, pero de manera muy especial a mi madre que es el vivo ejemplo de esa mujer luchadora y constante, que me ha dado todo su amor incondicional y que su tesoro más grande es verme alcanzar este sueño, que no es solamente mío sino de ella. TE LO MERECE MAMI, porque te has sacrificado por darme estudios, a pesar de los momentos tan difíciles que hemos vivido.

A mi hermana Jubdela Maza y a mi prima Jubdelis Rivas por estar siempre conmigo como unas verdaderas amigas que al igual que yo se que ustedes también lo lograrán.

A mis sobrinitas Anny López Maza y Greidelis Arenas Rivas, que son ese rayito de luz que alumbra la casa y nuestras vidas y que me permiten seguir adelante y hacer las cosas bien, para así darles el ejemplo. ¡LAS QUIERO MUCHO Y QUE DIOS ME LAS PROTEJA!

A mi tía Luisa Beltrana Rivas Q.P.D, fuiste como mi otra abuela siempre creíste en mí y tus consejos me sirvieron para llegar aquí y lograr este sueño, se que tu espíritu siempre estará a mi lado protegiéndome y guiándome.

A mis tíos, Juvenal Rivas y Amenaída Rivas por estar siempre pendiente de mí y brindarme en todo momento su apoyo y colaboración.

Y con mucho cariño le dedico este triunfo a Paúl Madriz, que ha sido mi todo, el que me ha brindado su amor, su apoyo y su comprensión, el que ha soportado mi forma de ser y me orienta para seguir adelante. TE AMO...

Julema de los S. Maza R.

DEDICATORIA

Este pequeño logro, constituye el primer paso de mi desarrollo profesional, y fue realizado con mucho amor, esfuerzo y perseverancia. Por esto, lo dedico a Dios primeramente por darme fortaleza, salud, protección y bendiciones a mi vida día a día

A mis padres: Armando y Edith, porque sin su innumerable apoyo y cariño no hubiera logrado mis metas.

A mis hermanas, mi familia y a todos mis amigos, por acompañarme y apoyarme en todo momento.

Saidelis Alemán

AGRADECIMIENTO

Lo más satisfactorio de ver alcanzar un sueño es ver que uno cuenta con el apoyo de esa mano amiga que ha colaborado y está en todo momento brindándonos su amistad y comprensión.

Le agradezco de todo corazón a Dios por haberme dado la vida y permitirme alcanzar con éxito la culminación de esta carrera.

A mi abuelita gracias por todos sus consejos y brindarme su amor incondicional. TE ADMIRO

A mis padres, quienes siempre han estado en los buenos y malos momentos y quienes han sido pilares fundamentales para la realización de este sueño. DIOS LOS BENDIGA.

A mi hermana, prima y sobrinas por darme su cariño y comprensión.

A mi familia por quererme y apoyarme cuando más los e necesitado. ESTOY ORGULLOSA DE USTEDES.

A Paúl quien siempre me ha apoyado y me ha brindado todo su amor. MIL GRACIAS.

A la Sra. Isidra Rodríguez y familia por abrirme las puertas de su casa y hacerme sentir un miembro más de su familia.

A mi compañera de tesis Saidelis Alemán por haberme tenido toda la paciencia del mundo y brindarme su amistad, gracias por tu esfuerzo y colaboración para terminar satisfactoriamente la culminación de este trabajo.

A la Dra. Damaris Zerpa y la profesora Elka Malavé por asesorarme en este trabajo de investigación y brindarme toda su colaboración.

Al personal que labora en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, por darnos la información que permitió la realización de este trabajo.

A todos mis amigos de la Universidad muy en especial a Carlos Brazón, Lilibeth Yegrez y Gabriela Hernández por toda su amistad y su apoyo, siempre estuvieron al pendiente de mí y me brindaron su mano amiga.

A todos los profesores de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Muy en especial al profesor: Adner Liendo, Ramón Velásquez, Rosmary Veltri, Ramón Domingo Velásquez, Emilio Tineo, Candida Cabello por haberme brindado su tiempo, conocimiento y ayuda, en los momentos que lo necesitaba.

Julema de los S. Maza R

AGRADECIMIENTO

Todos los sueños se pueden hacer realidad, lo que se necesita es tener Fe, luchar y contar siempre con personas que te guíen y te alienten a seguir adelante.

Le agradezco ante todo a Dios, por permitirme levantarme todos los días y darme una vida saludable para trabajar por mis metas

A las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé por su asesoría en este camino, y por sus incontables aportes a este trabajo. Especialmente a la Dra. Damaris Zerpa, le agradezco sus valiosas recomendaciones y su disposición a motivarnos siempre a dar lo mejor sí mismos.

A mis padres por sus oraciones, su apoyo, amor, comprensión y por guiarme siempre en mi camino.

A mis hermanas, por ser un ejemplo de superación para mí, y brindarme su apoyo en este sueño.

A mi compañera en este trabajo, Julema Maza, por brindarme su amistad, por todo el esfuerzo y la inmensa colaboración para culminar exitosamente este trabajo.

A mis amigos y compañeros de estudios: Mairelines, Amelia, Hamlet, Rufino, Alberto, especialmente a mis amigas Andreína y Rosmery por su amistad, cariño y apoyo en todo momento. A todos les agradezco su colaboración y su amistad. Sigán adelante amigos, que con empeño se pueden lograr todos sus sueños.

A toda mi familia, por siempre estar allí y que de una u otra manera hicieron posible este sueño

A todo el personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, a todos los profesores de la Escuela de Administración por los inestimables conocimientos aportados en el transcurso de la carrera. Especialmente al Prof. Ramón Velásquez, su oportuna ayuda y su consejo me permitieron cumplir esta meta

A los empleados de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, les agradezco su amable colaboración en abrirnos las puertas de la Coordinación y por el vital aporte que suministraron para el logro de este trabajo.

A Todos Mil Gracias!!

Saidelis Alemán



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

**ESTRATEGIAS PARA LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA
DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE,
BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD**

AUTORAS

Saidelis J. Alemán C. C.I. 17.763.829

Julema de los S. Maza R. C.I 16.996.816

RESUMEN

En estos momentos, las empresas y las organizaciones deben enfocarse hacia la gente para aprovechar las oportunidades, y en este punto es donde la gerencia y las estrategias que se formulan y ejecutan, juegan un papel importante, ya que, en el mundo globalizado, competitivo y cambiante en que vivimos, alcanzar el éxito depende de la capacidad gerencial para establecer y cumplir con las estrategias. Toda buena gerencia va de la mano con el diseño de buenas estrategias, las cuales representan una gama de acciones competitivas y una misión organizacional que deben implantar los directivos, éstas permiten lograr un mayor compromiso de toda la organización para diseñar y controlar su futuro; para ello existe un enfoque innovador llamado Total Performance Scorecard (TPS), el cual consiste en un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuo, gradual y rutinario, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, el cual involucra cinco elementos tales como: Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Integral Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb. De acuerdo a lo antes mencionado el objetivo de nuestra investigación fue definir estrategias para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basado en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS); donde se demostró mediante una investigación de campo a nivel descriptivo, aplicándose un cuestionario a los empleados de esta organización, que la Coordinación Administrativa para ser considerada como una organización que aprende continuamente y en la que sus empleados se sientan motivados, debe asumir estrategias donde las ambiciones personales estén perfectamente integradas a las de la organización.

INTRODUCCIÓN

El término estrategia ha sido empleado desde hace muchos años. Inicialmente fue utilizado dentro del marco de las guerras, para referirse a cómo lograr ganar las batallas. Sin embargo, las estrategias se aplican en todos los aspectos de la vida; se definen estrategias para terminar una carrera profesional, para realizar un trabajo, además una persona puede diseñarse estrategias de crecimiento, de desarrollo, de integración, etc.

En la administración se hace uso de estrategias, las cuales no son más que el cómo lograr los objetivos, las guías de acción a seguir. Son muchos los tipos de estrategias que se pueden adoptar en una organización, dependiendo de sus necesidades y de los objetivos que desee alcanzar. Para implementar estrategias en las organizaciones, han sido originados muchos modelos estratégicos, ideados por diversos autores, entre los que se encuentran: El enfoque inicial, desarrollado entre los años 1960 y 1970, cuyos defensores son Alfred Chandler (Caldera, 2008), Andrews y Ansoff (Hofer y Schendel, 1985), el cual propone que cada quien es gestor de su propio aprendizaje. Luego, se habla de la planeación estratégica, donde son descritos una serie de pasos que llegan hasta el hecho de formular las estrategias y las acciones estratégicas, dicho enfoque se genera a principios de los años 1970 por los autores Thune y House, Herol y Eastlack y MacDonald (Hofer y Schendel, 1985:7). Asimismo, aparece el concepto de gerencia estratégica, en el que se plantea seguir los mismos pasos de la planeación estratégica, pero además, contempla el control o retroalimentación luego de implantar las estrategias, así como también propone una administración que tome en cuenta el entorno de donde esta inmersa la organización; los defensores son Igor Ansoff (1998), Villegas (1991), Steiner (1998), David (1994), Serna (1999) y otros, entre las décadas de los setenta y noventa. Entre

los mas recientes enfoques en relación a las estrategias se encuentra el Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral, cuyos autores son Kaplan y Norton 1996 (Medina y Vásquez, 2006:22), quienes lo definen como “una herramienta de administración estratégica con la cual una organización transforma su misión y estrategia de negocio en un conjunto tangible de objetivos, medidas, metas e iniciativas a través de cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento”. Con respecto al mismo, Olive y otros (Medina y Vásquez, 2006:25) expresan: “El Balance Scorecard se concibe como una evaluación permanente de la organización o de un proyecto a todos los niveles y, por tanto, entiende la autoevaluación como el seguimiento de un conjunto complejo de aspectos de la propia actividad”.

El Balance Scorecard es un modelo moderno, importante y eficaz, porque ayuda a cumplir la misión y visión de la empresa situándola en cuatro perspectivas. Pero, dicho modelo no considera a los más importantes de la organización, el capital humano, la gente; porque, las buenas estrategias y los enfoques que se utilicen para implementarlas son importantes, mas no darán resultado si el personal está desmotivado y poco armonizado con el negocio, la misión y los objetivos de la organización. Es por ello, que ha surgido el Total Performance Scorecard, en español, Cuadro de Desempeño Total, ideado por Rampersad (2004), el cual se relaciona con un desarrollo máximo del personal y de la gerencia, explotando su potencial para lograr el funcionamiento deseado por la organización, y definido por él como: “un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas”. Éste abarca los conceptos de Cuadro de Mando Integral Corporativo, Cuadro de Mando Integral Personal, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Ciclo de aprendizaje de Kolb.

En virtud de la importancia de este concepto revolucionario de gestión en la definición de estrategias, y de la relevancia que tiene la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, ya que ésta, como su nombre lo indica, debe coordinar todo lo referente al área administrativa del Núcleo y las dependencias que la integran; de aquí que, la presente investigación está dirigida a definir estrategias acordes a las necesidades de dicha unidad organizacional basadas en la metodología del Total Performance Scorecard, para determinar los Cuadros de Mando Personal y Corporativo, la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje requeridos para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Puesto que, es fundamental que en ella se definan y se pongan en práctica estrategias que contribuyan con el buen funcionamiento y el desarrollo de planes innovadores, colocando siempre en primer lugar al capital humano, con la finalidad de que los objetivos personales estén armonizados perfectamente con los de la organización, y así, contribuyan eficazmente con el logro de la visión y los objetivos estratégicos que se implementen.

En razón de lo antes expuesto, la presente investigación está estructurada en cuatro capítulos. En el capítulo I, se describe al problema objeto de estudio, así como también los objetivos propuestos, y la metodología empleada. El capítulo II permite conocer los aspectos teóricos relacionados con las estrategias, destacándose aquí los tipos y diferentes modelos existentes para desarrollar estrategias. El capítulo III abarca todo lo referente a la metodología TPS, se explica detalladamente los elementos que lo componen, el ciclo y el proceso necesario para su formulación. Finalmente, en el capítulo IV se muestra lo referente a la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, así como el análisis de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de cuestionarios previamente elaborados por la metodología propuesta en el Total Performance Scorecard, a la vez que son formulados los Cuadros de Mando Integral Personal, Corporativo, la Gestión

de Calidad, la Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje necesarios para lograr el éxito en dicha unidad organizacional de la Universidad de Oriente.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. El Problema de Investigación

Para Ballestrini (2002:47), “el inicio de toda investigación científica, es la delimitación del problema que será objeto de estudio”. Por su parte, Arias (1999:23) indica que el problema de investigación “consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones”. A tal efecto, este capítulo contiene el planteamiento del problema, en el que se describe la situación actual que se presenta, relevancia del problema y conceptos relacionados con el mismo; los objetivos de la investigación trazados, la justificación y alcance de la misma.

1.1.1. Planteamiento del Problema

A finales del siglo XVIII con la revolución industrial se produjeron una serie de transformaciones sociales y económicas que perfilaron los rasgos de la organización empresarial por muchos años, esta se convirtió de tal forma, en el paradigma organizacional que debía garantizar el logro eficiente de los objetivos del empresario, del capitalista o del emprendedor.

Las mismas fueron consideradas hasta hace muy pocos años como una gama de recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, funcionando de forma coordinada y sistemática para producir beneficios económicos a sus dueños, donde los indicadores financieros o los libros contables tenían el mayor peso, prácticamente no se tenía en cuenta, ni se valoraba a la gente que allí trabajaba, quienes eran los encargados de llevar a cabo cualquier proceso productivo de bienes o servicios en las empresas.

La organización comúnmente llamada tradicional, cuya eficiencia administrativa estudiaron Frederick Taylor y Henry Fayol (<http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0302.htm>), ciertamente correspondió a una época y a unas necesidades históricas que planteaban la expansión capitalista, la mecanización, la producción en masa, la creación de grandes monopolios, la expansión del consumo y la tecnificación de los procesos. Sin embargo, la rápida transformación de los procesos y la velocidad en la producción de conocimiento científico, implicaron a su vez una aceleración en los mecanismos de adaptación y respuesta de las organizaciones, mediante una estructura lo suficientemente flexible para ello.

Es así que en los años noventa, con la llegada de la revolución tecnológica y el proceso de globalización insertándose en todos los ámbitos, se comienza a hablar de la importancia estratégica de los recursos humanos en las organizaciones (Blyde, 2002). En ese sentido, Chiavenatto (Guaregua, 2006:11) opina lo siguiente:

Con la llegada de la era de la información y del conocimiento, esa perspectiva cambió. Aún cuando las empresas continúan siendo un conjunto de recursos, estos son vistos desde otra óptica. Se habla ahora de capacidades y talentos para aprovechar las oportunidades... Los recursos ya no son físicos, sino intangibles, son la forma de hacer las cosas.

Es claro que en estos momentos, las empresas y las organizaciones deben enfocarse hacia la gente para aprovechar las oportunidades, y en este punto es donde la gerencia y las estrategias que se formulan y ejecutan, juegan un papel importante, ya que, en el mundo globalizado, competitivo y cambiante en que vivimos, alcanzar el éxito depende de la capacidad gerencial para establecer y cumplir con las estrategias planteadas. Entendiendo la gerencia como el arte de administrar los recursos en una organización, que a decir de Thierauf y otros (Eustache, 2002:26), es:

El proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso adecuado de insumos y la asignación óptima de los recursos de una organización para producir los resultados (bienes o servicios) requeridos por sus clientes, cumpliéndose así la misión de la misma. En este proceso se opera con y a través del recurso humano, liderándolo adecuadamente, asegurando su completa participación a todo nivel, ofreciéndole plena confianza y procurando que alcance su máximo potencial...

Pero, toda buena gerencia va de la mano con el diseño de buenas estrategias, las cuales representan una gama de acciones competitivas y una misión organizacional que deben implantar los directivos, estas permiten lograr un mayor compromiso de toda la organización para diseñar y controlar su futuro. Sin un plan los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando, por tal motivo la definición de estrategias juega un papel importante para las organizaciones, ya que mediante el establecimiento de las mismas se puede asegurar el logro de los objetivos propuestos.

Un objetivo central de la administración estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo, lo que permitirá a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. De allí, la gerencia estratégica puede definirse como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”. (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocf/ger1/gerestgar.htm>). La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

En los últimos años, a nivel empresarial ha existido una gran preocupación sobre el diseño e implantación de un sistema integral de indicadores que sirva de soporte para la valorización de los resultados de la gestión empresarial, no solamente para los cuadros directivos gerenciales, sino también para los clientes externos de la organización. Las transformaciones ocurridas en los últimos 20 años en el mundo de los negocios y en especial en América, Europa y Asia, han enfatizado los efectos negativos que pueden tener las organizaciones en la utilización exclusiva de indicadores financieros para medir el desempeño de su personal, puesto que sus esfuerzos se concentrarían en alcanzar sólo objetivos financieros de corto plazo y además estos indicadores proporcionan información referente a los resultados de actividades realizadas en el pasado, sin arrojar información con el desempeño actual de la organización en las actividades claves, que les permitirían involucrar el aprendizaje y las ambiciones personales para mejorar las formas de operar dentro de las organizaciones y así conocer si sus estrategias son apropiadas para el entorno en el que compete, o si la implementación de dichas estrategias se ha llevado a cabo de acuerdo a lo planificado para el logro de las metas fijadas a largo plazo.

Gracias a los cambios que se están presentando, las organizaciones se han visto en la necesidad de buscar y aplicar nuevas y eficientes técnicas gerenciales de planificación y medición del desempeño de la organización. Una de estas técnicas es el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard (CMI) propuesto por Kaplan y Norton (Gschwend, 2008:3) en el año 1992, el cual consiste en un “sistema de información que ayuda a exponer y medir las estrategias organizacionales para alinear los esfuerzos a favor de los objetivos propuestos”.

El Balance 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; éste mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, que traduce el objetivo estratégico adoptado por la empresa en una mejora de los indicadores económicos financieros, es decir, cómo debe la organización aparecer ante sus accionistas para tener éxito financiero; clientes, que busca traducir las estrategias de la empresa en objetivos específicos sobre los clientes, determinando aquéllos por los que competirá la organización y a los que tratará de proporcionar un servicio que satisfaga sus necesidades; procesos internos, que hace énfasis en una mejora de los procesos internos existentes y en la búsqueda de procesos totalmente nuevos; y conocimiento y aprendizaje que alinea los objetivos organizacionales con los de los trabajadores, puesto que la formación y el crecimiento de una organización proceden de las persona. Sin embargo, el verdadero poder del Balance Scorecard aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión, a medida que más y más empresas trabajan con él, se dan cuenta de que puede utilizarse para: clarificar las estrategias y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y obtener feedback para la estrategia y mejorarla.

El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) según Sánchez (2007:6), ha sido probado por muchas organizaciones a nivel mundial incluyendo el sector manufacturas, servicios y construcción como uno de los sistemas de apoyo a la gestión más eficaces para asegurar el impulso de la organización al logro de los objetivos estratégicos, independientemente de la naturaleza del negocio; se ha incorporado con éxito en instituciones del gobierno, organizaciones no gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro. Dentro de este conjunto de empresa se pueden mencionar: Petróleos Mexicanos (PEMEX), Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), MOVISTAR, SHELL, UNIBANCO (BRASIL).

Asimismo, una nueva opción para mejorar la competitividad empresarial basada en la optimización del capital humano es la propuesta del teórico Hubert Rampersad (2004), sobre el Total Performance Scorecard (TPS), que es una herramienta de gerenciamiento que busca el máximo desenvolvimiento personal de todos los miembros de la empresa y la optimización de sus capacidades a partir del conocimiento, el involucramiento y la motivación. Dicho modelo integra los conceptos de gestión como el cuadro de mando integral personal y corporativo, la gestión de calidad y la gestión por competencias.

El Total performance Scorecard ha sido desarrollado en los cinco continentes, por lo tanto América Latina no se ha escapado de la aplicación de este concepto holístico de gerencia estratégica. Se puede decir entonces, que las organizaciones de Latinoamérica en estos últimos años se han enfocado más hacia el desarrollo de sus trabajadores, considerándolos como un activo intangible, y el más importante dentro de la misma haciendo uso de un sin fin de herramientas de gestión que le permitan impulsar el desarrollo competitivo de sus trabajadores.

Es así como lo revela un estudio realizado en el año 2005 por Hewitt Associates, (Best employers in Latin América, 2005:2-9), una consultora global especializada en recursos humanos y América Economía, para determinar los mejores empleadores en América Latina, donde se encontró que en las 25 mejores empresas, los trabajadores se sienten comprometidos y motivados con el negocio, debido a que se les da oportunidades de carrera y reconocimiento. Se puede mencionar el caso de la empresa de seguridad de Perú, J&V Resguardo SAC., la cual ocupó el primer lugar en el estudio, debido a que sus empleados se sienten identificados y satisfechos con su trabajo y con la empresa, gracias a los planes de capacitación, desarrollo y las facilidades otorgadas a los mismos, lo cual es parte de la utilización de otra herramienta gerencial denominada “*engagement*”, que es definido como un concepto para medir la identificación entre empresa y empleado, lo cual está detrás de los casos

de satisfacción laboral y competitividad empresarial. En todas las empresas que ocuparon los 25 mejores puestos, sus líderes sienten pasión por la gente y son claros cuando comunican las estrategias.

En nuestro país, algunas empresas venezolanas, especialmente las pequeñas o Pymes, se resisten al cambio, pues prefieren seguir gerenciando bajo modelos tradicionales, y han tenido que sufrir los embates de un mundo cambiante, hasta el punto de tener que cerrar sus puertas, por no lograr el cumplimiento de sus objetivos (Mora, 2008). Burgazzi (2002:29-30), expresa su opinión con respecto al caso de las empresas venezolanas:

No estamos en pañales, estamos más bien en la adolescencia, hoy existen empresas con desempeños superiores, que son modelos mundiales. El problema lo tenemos como país, en un momento tan desconcertante, no estamos tan avanzados y no parece que hayamos aprendido que hoy ya no bastan los precios altos del petróleo o las grandes riquezas naturales, todo eso es necesario, pero ya no es suficiente.

Lo anterior sugiere que, es imprescindible que se exploten las capacidades y competencias del capital humano, que se incremente la creatividad para idear nuevas formas de desarrollo económico en el país, y las organizaciones se vuelvan cada día más competitivas. Y es por esto que actualmente se han dado los primeros pasos, en las organizaciones está cambiando el modo de ver y ahora todo apunta hacia el ser humano. Esto es lo que busca el Total Performance Scorecard, el cual está en el país en plena fase de desarrollo, gracias a un acuerdo firmado entre la consultora Venezolana Transition Management Consultants (TMC) y la compañía internacional TPS Internacional, la primera empresa en recibir asesoría luego de este acuerdo fue Corinprinca, una compañía de seguridad y protección integral que posee 360 empleados (Diario Tal Cual, 2008). Asimismo, la Cámara Venezolano-Americana de

Industria y Comercio (Venamcham) es la encargada de introducir la práctica de carácter holístico denominada Total Performance Scorecard (El Universal, 2008).

El Total performance Scorecard no solo se puede aplicar en las empresas como tal, sino en cualquier tipo de organización en general, y una de las organizaciones importantes del país son las Universidades, porque como se ha venido expresando hasta ahora, es evidente la necesidad de que la gerencia se actualice con los nuevos conocimientos administrativos que están surgiendo, para poder asumir una actitud competitiva dentro de la dinámica de los mercados y lograr ser exitosa. Y es casi una urgencia que desde las universidades se proporcionen los conocimientos actualizados en las ciencias administrativas para formar a los líderes del mañana, de acuerdo con los requerimientos del entorno actual, a fin de que sean utilizados estos conocimientos como herramientas para lograr el uso óptimo de los recursos y la competitividad. Éstas son el centro de formación de los gerentes del futuro, y por lo tanto deben formar desde las aulas con base a los modelos actuales de gerencia. Pero no solamente en la parte académica, sino también en la parte administrativa, donde deben definirse planes estratégicos que permitan una conducción de excelencia enfocada hacia el desarrollo de la gente.

La Universidad de Oriente (UDO) por ser una de las universidades pioneras de Venezuela, fundada hace 50 años, debe no solamente impartir conocimientos y formar profesionales exitosos. Además, debe implementar mecanismos donde los objetivos de la misma estén perfectamente alineados, e integrados con los objetivos personales de todo el capital humano que hace vida en ella. El Núcleo de Sucre, una de las columnas fundamentales de la UDO, se encuentra estructurado en varias unidades organizacionales, y una de ellas es la Coordinación Administrativa, la cual está encargada de todo lo relativo a la administración del Núcleo y debe contribuir con la implementación de nuevas políticas y planes innovadores de administración, además de coordinar las relaciones entre las dependencias que están bajo su cargo.

Sin embargo, no existen estrategias definidas para cumplir con tal cometido. Ante esta situación se formuló la siguiente interrogante: ¿Qué estrategias requiere la Coordinación Administrativas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y cómo contribuye el Total Performance Scorecard para la definición de las mismas?

Basado en lo antes mencionado surgieron las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) requerido por la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- ¿Cuál es el cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido por la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cómo lograr una adecuada Gestión de Calidad en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cómo lograr una adecuada Gestión por Competencia en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuál es el ciclo de aprendizaje adecuado para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

1.1.2. Objetivos de la Investigación

1.1.2.1. Objetivo general

Definir estrategias para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard.

1.1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) requerido por la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Determinar el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido por la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar los elementos involucrados con la Gestión de Calidad en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar los elementos involucrados con la Gestión por Competencias en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Determinar el ciclo de aprendizaje adecuado para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Describir el Total Performance Scorecard para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.1.3. Justificación y Alcance de la Investigación

La razón fundamental que justificó la realización de ésta investigación, es que la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no cuenta con estrategias que contribuyan con el funcionamiento de sus actividades, mejoras y desarrollo, así como la implementación de nuevas políticas y planes innovadores de administración.

De tal manera, la investigación se justificó desde el punto de vista práctico, debido a que los resultados de la misma permitieron encontrar soluciones concretas a los diferentes problemas que se presentan en dicha coordinación por medio de la aplicación del Total Performance Scorecard, el cual es una metodología innovadora de gerenciamiento que busca el máximo desenvolvimiento personal de todos los

miembros de una organización y la optimización de sus capacidades a partir del conocimiento, el involucramiento y la motivación.

Igualmente, aporta beneficios tanto individuales como para la organización en general, porque ayuda a estimular al máximo el crecimiento personal de los empleados proporcionando mayor eficacia al trabajo en equipo, contribuye a la alineación de los objetivos personales con los de la organización y por ende aumenta los niveles de motivación y productividad de sus miembros.

1.2. Metodología de la Investigación

En palabras de Arias (1999) la metodología para el desarrollo de una investigación incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que son utilizados para llevar a cabo la misma, es decir, es el “cómo” se realiza el estudio para responder al problema planteado.

1.2.1. Nivel de Investigación

Aquí se indica el grado de profundidad con el que se aborda el objeto de estudio, el nivel puede ser exploratorio, descriptivo o explicativo. La investigación tuvo un nivel descriptivo, el cual consiste en realizar un estudio que permita identificar características del universo de investigación, señalando las formas de conducta, descubre y comprueba asociación entre variables (Méndez, 1998). De acuerdo a lo anterior, la investigación se realizó mediante un estudio descriptivo, porque se definieron estrategias para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.2.2. Tipo de Investigación

La investigación fue de campo, porque los datos fueron recolectados directamente de la realidad donde ocurren, sin manipular o controlar variable alguna. La misma consistió en aplicar el Total Performance Scorecard en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, con el fin de definir estrategias para un buen desempeño personal y corporativo.

1.2.3. Población y Muestra

Según el Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajo de Grado (2006:14), la población “es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis” y la muestra “representa una parte de la totalidad de los sujetos de la investigación”. De acuerdo con las anteriores definiciones, la población está conformada por los miembros de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente cinco (5) en total. Sin embargo, para efectos de la investigación se escogió una muestra intencional de cuatro (4) de sus miembros, por cuanto se consideró que eran los informantes claves para atender las necesidades y objetivos de la investigación.

1.2.4. Fuentes de Información

“Las fuentes son los hechos o documentos a los que acude el investigador y se le permite tener información” (Méndez, 1998:142). En la presente investigación se distinguen según su naturaleza en fuentes documentales (secundarias) y fuentes vivas (primarias).

- Fuentes Primarias: Porque la información fue suministrada por el personal de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

- Fuentes Secundarias: Porque se hizo uso de material bibliográfico como libros, tesis, Internet, revistas, así como cualquier material contentivo de información sobre el Total Performance Scorecard y la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Según Fidias G. Arias (1999:53) las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información” y los instrumentos “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. En tal sentido, en la investigación se hizo uso de la técnica de la encuesta, a través de la aplicación de cuestionarios (ver anexo N° 1) basado en el modelo del Total Performance Scorecard ideado por Rampersad (2004).

1.2.6. Análisis e Interpretación de la Información

Los datos obtenidos fueron procesados por medio de clasificación, registro y tabulación. Las técnicas de análisis que se emplearon para la interpretación de los datos recolectados fueron las sugeridas para la aplicación del Total Performance Scorecard propuesto por Rampersad (2004), de manera de establecer las estrategias requeridas por la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIAS

2.1. Definición de Estrategia

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, definida según el Diccionario The American Heritage (Vargas, 2008), como: "la ciencia y el arte comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala". De acuerdo con Vargas (2008), el vocablo inicialmente se refería a un nombramiento, (del general el jefe de un ejército). Mas tarde pasó a significar "el arte del general" esto es, las habilidades psicológicas, el carácter con las que asumía el papel asignado. El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que en las acepciones militares del mismo. "Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes" (<http://www.elprisma.com>).

Sin embargo, es hasta el siglo XX cuando el concepto comienza a evolucionar y se aplica a otras actividades humanas y en particular a las organizaciones de negocios. Es así, como en el año 1806, Von Bulow (Mintzberg y Quinn, 1995), destacó como estrategia la concentración en puntos de dominación, y la rapidez de movimientos como aspectos centrales para ganar batallas. Transcurridos más de un siglo, en el año 1954, Hart (Jiménez y Muro, 2008), por su parte le dio importancia al enfoque indirecto para minimizar las propias debilidades, así como el desarrollo de redes de inteligencia y la concentración de fuerzas avasalladoras contra un solo enemigo. Otro de los aspectos como divide y vencerás. Asimismo, Von Shlieften (Mintzberg y Quinn, 1995), buscó combinar la facilidad de maniobra con recursos

numerosos, bajo una peculiar alineación de fuerza para flanquear al adversario, atacar sus puntos débiles con ataques concentrados y sorpresivos con el fin de mantener el control político de los centros de decisión. De la misma manera, en los años 70, Von Clausewitz (Mintzberg,1995), vio la importancia de contar con objetivos fundamentales claros, con horizontes temporales bien definidos, expresó que una estrategia debería concentrarse en pocos principios fundamentales que puedan crear, guiar y mantener el dominio a pesar de las posibles dificultades que se tuvieran que enfrentar. Por tanto, se puede decir que la estrategia ha ido atravesando por diferentes acepciones en el transcurso de los años hasta llegar a lo que se conoce por estrategia en administración; la cual es entendida como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas (<http://estrategiasenlared.com.ar/estrategias>).

Según Chandler (<http://www.elprisma.com>), las estrategias son definidas como: “La determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines”. Las estrategias no son más que las guías de acción en una organización. Representan una gama de acciones competitivas y una misión organizacional que deben implantar los directivos, tendente a la administración exitosa de la organización. Estas permiten que la organización tome parte activa en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente puede controlar su destino. En relación a esto (Francés, 2006:23), opina lo siguiente:

Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, llevándola a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren (<http://estrategiasenlared.com.ar/estrategias>).

2.2. Tipos de Estrategias

Las organizaciones pueden diseñar y poner en práctica diversos tipos de estrategias, entre las cuales se pueden mencionar: Las estrategias genéricas ideadas por Porter (Francés, 2006) durante la década de los 80, tales como: liderazgo en costos, diferenciación y focalización; la primera se orienta a reducir el costo total de producción. La diferenciación consiste en incorporar atributos tangibles o intangibles para obtener un producto que sea percibido como especial o único por los clientes en el mercado, y la focalización se basa en concentrar la atención de las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento del mercado, identificando su poder adquisitivo y sus gustos.

- Estrategia de Diferenciación: Según Hitt y otros (2004), ésta se basa en un conjunto de acciones integradas que la empresa u organización diseña para proporcionar a un costo aceptable, bienes o servicios, que son percibidos de manera diferente, o resultan importantes para los clientes. Asimismo, se establece que para aplicar este tipo de estrategias, primero se debe realizar un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores, para determinar la viabilidad de incorporar una o más características para diferenciar a un producto único con los atributos deseados. Además, cuando éstas son exitosas, la empresa puede cobrar un precio más alto por los productos y obtener la lealtad de los consumidores porque se sienten más apegados con las características del producto (David, 2003).

- Liderazgo en Costos: Ésta estrategia requiere un conocimiento minucioso y a fondo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas que pueden alcanzar ventajas en costos (Francés, 2006). Entendiéndose por la cadena de valor (David, 2003), aquella que se basa en que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se efectúan para producir y comercializar un producto o servicio generan valor, es decir, que una empresa será rentable en la medida que los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio. Aquí están incluidas actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos, el establecimiento de acuerdos de cooperación, la provisión de servicio al cliente, entre otros. Ésta estrategia tiene como principal motor la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas (Francés, 2006).
- Focalización: De acuerdo con Francés (2006), la estrategia de focalización consiste en concentrar la atención de un segmento, de mercado o geográfico, particular de consumidores. Ésta puede enfocarse en costos y en diferenciación. La focalización en costos se dirige a identificar el poder adquisitivo, alto o bajo, de un determinado segmento del mercado. En diferenciación, se orienta hacia la identificación de o gustos de un segmento particular del mercado.

Respecto a las estrategias genéricas de Porter (David, 2003) destaca la necesidad que tienen los estrategas de efectuar análisis de costos y beneficios para evaluar entre las unidades potenciales de negocio y las existentes en una empresa, la participación de oportunidades. La participación de actividades y recursos incrementa la ventaja competitiva por medio de la reducción de costos o del incremento de la diferenciación. Así como el autor estimula la participación, también destaca la necesidad de transferir, de manera eficaz, habilidades y experiencias entre unidades

de negocio independientes con la finalidad de obtener una ventaja competitiva. Dependiendo del tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia, la puesta en práctica de diversas estrategias puede generar ventajas en liderazgo en costos, diferenciación y focalización o enfoque.

Igualmente, existe otra gran variedad de estrategias que se pueden poner en práctica por parte de las organizaciones (<http://estrategiasenlared.com.ar/estrategias>), entre las cuales se encuentran:

- Las Estrategias de Integración: Estas incluyen la integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.
 - Integración hacia delante: Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas, buscando así la mejor producción y distribución de los productos o servicios. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.
 - Integración hacia atrás: Estas permiten aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. Esta es conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.
 - Integración horizontal: Se refiere a las estrategias de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Esta representada por las fusiones, adquisiciones y absorciones de

los competidores, lo que permite aumentar las economías de escala y mejorar la transferencia de recursos y competencias.

- **Las Estrategias Intensivas:** La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas", porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.
 - **Penetración en el Mercado:** Con esta estrategia se pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.
 - **El Desarrollo del Mercado:** Consiste en introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas, o en mercados internacionales, para obtener ventajas competitivas ante otras empresas del mismo ramo. Aunque, la expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente.
 - **El Desarrollo del Producto:** Las estrategias para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.
- **Las Estrategias de Diversificación:** Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las empresas tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. La diversificación es una estrategia adecuada y exitosa en algunos casos.

- La Diversificación Concéntrica: La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica.
- La Diversificación Horizontal: La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.
- La Diversificación en Conglomerado: Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por dismantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.
- Las Estrategias Defensivas: Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las empresas pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.
 - La Empresa de Riesgo Compartido (joint venture): La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. Las estrategias sólo pueden considerarse defensivas, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.
 - El Encogimiento: Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva

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

- Desinversión: La desinversión implica vender una división o parte de una organización.
- Liquidación: Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

2.3. Modelos Estratégicos

Para implementar las estrategias en una organización han surgido a lo largo de los años, diferentes modelos estratégicos ideados por diversos autores, entre los más destacados se encuentran: Planeación Estratégica, Gerencia Estratégica, Balance Scorecard y el más reciente, el Total Performance Scorecard.

2.3.1. Planeación Estratégica

Este modelo surge a principios de los años 1970 por los autores Thune y House, Herol, Eastlack, entre otros (Hofer y Schendel, 1985:7), en esa década, se denominó: planeación a largo plazo. Subsecuentemente, otros términos han sido creados, planeación corporativa completa”, “planeación directiva completa”, “planeación general total”, “planeación a largo plazo”, “planeación formal”, “planeación integrada completa”, “planeación corporativa”, “planeación estratégica”. Siendo utilizado con

mayor frecuencia “planeación estratégica formal” para describir lo mismo que con las otras frases mencionadas. La planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación (<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>).

El proceso de planeación estratégica comprende una serie de pasos que van desde el establecimiento de la misión y los objetivos hasta el hecho de formular las acciones estratégicas, y es importante porque, sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan, y existen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio insubstanciado. Los planes erróneos, con frecuencia, afectan la salud de toda la organización (Vargas, 2008).

2.3.2. Gerencia Estratégica

De acuerdo con Pérez (2008), la gerencia estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias

formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

La gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

2.3.3. Balance Scorecard

Este modelo es originado a mediados de los años 1990, cuyos autores son Kaplan y Norton (Medina y Vásquez, 2006:22), lo definen como una herramienta de administración estratégica con la cual una organización transforma su misión y estrategia de negocio en un conjunto tangible de objetivos, medidas, metas e iniciativas a través de cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio (http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral).

Asimismo, el Balance Scorecard es un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en (http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral):

- 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.

Dicho modelo tiene como ventaja primordial que la metodología que emplea, no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la arquitectura del Balanced Scorecard (Pérez, 2008). Además, el balance 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. Este pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros que deben formar parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización (<http://www.tablerode-comando.com>).

2.3.4. Total Performance Scorecard (TPS)

Es el más reciente modelo estratégico que ha surgido; es un concepto novedoso de gerencia estratégica que no sólo abarca la parte cuantificable de la organización, sino que incluye al personal, como uno de los activos más valiosos en la misma. Este

modelo abarca lo establecido en el Balance Scorecard, y lo aplica a la parte individual o personal, es así como desarrolla el Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Integral Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el ciclo de aprendizaje de Kolb, los cuales constituyen los elementos que integran el mismo.

En palabras de Luís Niño (Cohen, 2008), presidente de la consultora venezolana que ha puesto en práctica el modelo estratégico TPS, éste propone que el desarrollo, el aprendizaje y el mejoramiento continuo sean una forma de vida dentro de la organización. Parte del concepto de que en las organizaciones, las transformaciones empiezan con cambios de comportamientos individuales y colectivos, permitiendo crear un ambiente de armonía y productividad total.

Por tanto, el TPS trata con cambios organizacionales, pero primero empieza con cambios de comportamiento individuales y colectivos establecidos a través del aprendizaje. Éste, hace del desarrollo, el aprendizaje y el mejoramiento continuos una forma de vida dentro de la organización. Además de crear un ambiente de armonía y productividad total, el TPS permite alinear la ambición de los empleados con la ambición organizacional, estimular el desarrollo de los miembros del equipo, aumentar su efectividad personal, mejorar la relación entre la empresa y sus clientes y superar la resistencia al cambio. Además, es un instrumento de dirección que le permite trasladar la misión y la visión de la empresa a todos los niveles de la organización y convertirlas sistemáticamente en acciones. Esto permitirá crear una atmósfera de comunicación abierta y libre de miedo, así como de compromiso, proactividad y trabajo inteligente (<http://www.tmcvenezuela.com/spanish/tps.htm>).

Esta innovadora herramienta de gestión gerencial (TPS) representa un contexto bastante complejo de visión y de misión, no solamente corporativa, sino también personal, que es más indispensable que las mencionadas anteriormente; de los puestos claves de la organización; valores y principios éticos esenciales; factores críticos de

éxito; objetivos, medidas de actuación (indicadores de gestión), metas y acciones de mejora; así como el proceso resultante de la mejora, desarrollo y aprendizaje continuos (http://www.gerenciaenaccion.com.ve/Compor_Hum/comport44.htm).

CAPÍTULO III

EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)

3.1. Definición del Total Performance Scorecard (TPS)

Es conocido también en español como Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo (Rampersad, 2004). Este se relaciona con un desarrollo personal máximo del capital humano, de la gerencia y el desarrollo máximo de su potencial para poder conseguir el funcionamiento que es deseado por la organización. Es un concepto inspirador de la gerencia de la mejora y del cambio que utiliza la base de las identidades y de la ambición personal de la gente como punto de partida. TPS es un estilo de vida que realza una actitud que crea continuamente la satisfacción para sus clientes, colegas, personal, accionistas, familia, amigos y otros. Excede los límites donde los respetados maestros de la gerencia Stephen Covey, Peter Senge, Robert Kaplan y David Norton pararon (<http://www.impactoconsultores.com>). Estos sólo miran los resultados y los procesos del negocio, pero no tienen ojo para los elementos humanos de su implementación.

El Total Performance Scorecard es una nueva visión de estilo gerencial que contempla una mezcla y extensión de algunos conceptos como: Cuadro de mando Integral Personal, Cuadro de mando Integral Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb (http://www.gerenciaenaccion.com.ve/Compor_Hum/Comport44.htm).

Rampersad (2004) expresa que este concepto de gerencia estratégica “es un planteamiento de dentro hacia fuera, que tiene como punto de inicio la identidad personal”. Comprende la visión y misión personal y corporativa, puestos claves, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y

acciones de mejora, así como, el proceso que resulta de la mejora, desarrollo y aprendizaje.

3.2. Elementos del Total Performance Scorecard

De acuerdo con Rampersad (2004), el Total Performance Scorecard se encuentra integrado por cuatro elementos, los cuales se detallan a continuación (Ver Figura 1):

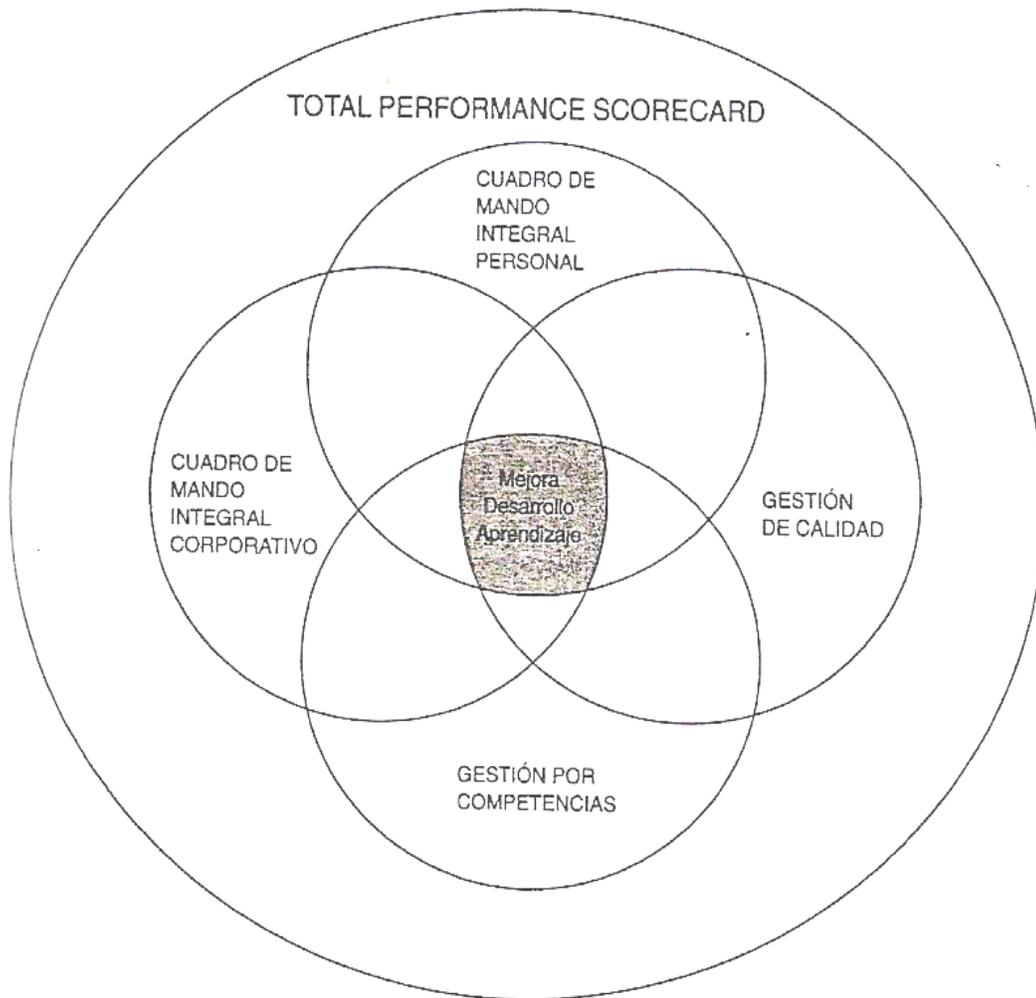
3.2.1. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)

El basamento fundamental del CMIC es el Balanced Scorecard (BSC), el cual es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa, que ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton (Pérez, 2008), ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

Kaplan y Norton (Rampersad, 2004), establecen que el Cuadro de Mando Integral Corporativo es un instrumento de gestión que abarca desde los principios más generales a los más específicos, y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma. El concepto incluye la mejora continua y el control de los procesos de negocio y el desarrollo de estrategias que permitan el logro de ventajas competitivas. El autor, divide el CMIC, en cuadros de mando por unidad de negocio, cuadros de mando de equipos y planes de actuación para cada empleado, de manera que sea más fácil la comunicación, para la formulación e implantación de las estrategias, ya que, éste es un planteamiento participativo, que permite cuantificar la visión del negocio y traducirla

sistemáticamente en acciones, proporcionando así, el marco adecuado para el desarrollo coordinado de la misma.

Figura N° 1. Partes Interrelacionadas del concepto TPS



Fuente: Rampersad. 2004. Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo. Pág. 14

- Características del Cuadro de Mando Integral Corporativo

Entre sus características más resaltantes se tiene (Vogel, 2008):

- Es un modelo integrado, porque utiliza cuatro perspectivas que permiten ver a una Organización como un todo.
- Es balanceado, porque logra el balance entre indicadores financieros y no financieros, entre el corto plazo y el largo plazo, entre indicadores de resultados y de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la Organización.
- Es una herramienta estratégica, porque cuenta como se alcanzarán a implementar las estrategias por medio de un mapa estratégico de enlaces causa-efecto.

Igualmente, este modelo también presenta otras características (http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral):

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

- Elementos del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)

Rampersad, (2004:25-29) establece los siguientes elementos del CMIC:

- Misión corporativa: Se refiere a la razón de existir de la empresa, sus metas, objetivos, necesidades, clientes y accionistas. La misma crea un sentido de unidad en el comportamiento de los empleados, fortalece sus ideas comunes y mejoras tanto en la atmósfera como la comunicación dentro de la empresa, cuando es formulada adecuadamente.
- Visión corporativa: Incluye los sueños más ambiciosos de la empresa. Proporciona la visión compartida de una situación futura y deseable y factible, así como el camino para alcanzarla.
- Factores críticos del éxito corporativo: Son aquellos en que las organizaciones han de superarse si quieren sobrevivir, los cuales determinan las ventajas competitivas de una empresa, es decir, son aquellos factores en donde las organizaciones quieren ser diferentes de las demás y hacerse únicas en el mercado.
- Valores esenciales: Determinan cómo debe comportarse cada empleado para llevar a cabo su visión. Los valores permiten fortalecer las ideas comunes, el compromiso y la entrega de los empleados, para influir positivamente en su comportamiento, es decir, son los principios o guías que apoyan el comportamiento de las personas en el trabajo.
- Objetivos corporativos: Describen los resultados que se esperan alcanzar en corto plazo para poder llevar a cabo la visión a largo plazo.
- Medidas de actuación corporativas: Son los indicadores para medir el progreso de un objetivo estratégico y son esenciales cuando se ponen en marcha planes estratégicos, éstos proporcionan a la dirección señales puntuales para su asesoramiento basados en las medidas de los procesos de cambio y en la comparación de los resultados medidos según los estándares. Es decir, estos permiten que la visión corporativa y los objetivos se puedan medir.

- Metas corporativas: Indican los valores que se han de conseguir por parte de la organización y cuya realización se puede controlar mediante las medidas de actuación.
 - Acciones de mejora corporativas: Son estrategias que se llevan a cabo para poner en marcha la misión, visión y los objetivos corporativos. son las que se eligen para implantarse, ya que proporcionan la mayor contribución a los factores críticos de éxito.
- Perspectivas del Cuadro de Mando Integral Corporativo

Este modelo hace uso de cuatro perspectivas para trasladar la visión a la acción., las cuales son:

Del cliente – ¿Cómo nos ven los clientes?

De Procesos – ¿En que debemos sobresalir?

Innovación y Aprendizaje – ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

Financiera – ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Estas perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (Francés, 2006:34-35), se pueden generalizar de la siguiente forma:

1. La Perspectiva de accionistas (dueños): Comprende aquellos actores que detentan el poder final de decisión acerca de la organización, por ejemplo, los accionistas en una empresa, los patrocinantes en algunas organizaciones no gubernamentales. Ellos tienen el poder de crear la empresa y de cerrarla.
2. Perspectiva de clientes (receptores externos): Comprende a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización (los clientes, vecinos, comunidades, medio ambiente), pero que no tienen control sobre ella. Los reguladores gubernamentales con poder sobre los

3. Perspectiva de Procesos (internos y en red): Corresponde a las actividades de la propia organización y las de otras organizaciones que contribuyen con ella, como son las de los socios, tercerizadores (*outsourcers*) y proveedores. Los reguladores de los procesos se ubican en el entorno de esta perspectiva.
4. Perspectiva de Capacidades (internas y en red): Corresponde al capital humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros. Comprende las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que los articula (su estructura, cultura y clima organizacional), el capital de información y la infraestructura informática y de comunicaciones que facilita su interacción. Aquí se ubican las expectativas de los dolientes internos: los gerentes y demás empleados.

3.2.2. Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

Este abarca la misión personal, la visión, roles claves, los factores críticos del éxito, los objetivos, las medidas de funcionamiento, las metas y acciones de mejora. Éstos se dividen en cuatro perspectivas: interno, externo, conocimiento y aprendizaje, y financiero, traduce la ambición personal a objetivos concretos personales, a medidas de funcionamiento, a metas concretas y a acciones personales de la mejora, proporcionando la base para balancear aspiraciones personales de comportamiento personal. Es el fundamento para integrar al individuo a la organización. Con éste, las aspiraciones del individuo se integran con una ambición colectiva, encajando comportamiento ético y ligando de forma holística las capacidades de individuos al

talento colectivo de la gerencia (<http://www.impactoconsultores.com/que-es-pbsc.html>).

Para Rampersad (2004:30-33) el CMIP, es aquel que está relacionado con las competencias individuales; y que además opera como una mejora personal y como un instrumento de autocoaching para cada uno, y se basa en el bienestar personal y en el éxito social.

El autor establece cuatro razones que explican la importancia del CMIP: La primera es que permite mejorar nuestro comportamiento y crear nuestro futuro. Ya que, cuando nos observamos a nosotros mismos, mejoramos nuestra capacidad de aprendizaje mediante el aumento del autoconocimiento y la mejora de nuestra propia imagen. La segunda razón es que el CMIP conlleva a encontrar el equilibrio entre las ambiciones personales y su comportamiento, encontrando la paz interior, lo que da a cada individuo un mayor grado de confianza en si mismo. La tercera razón, es que si hay equilibrio efectivo entre los intereses de cada empleado y los corporativos, los empleados trabajarán con mayor implicación en la implantación del Cuadro de Mando Integral Corporativo. Y por último, la cuarta razón por la cual usar el CMIP en el proceso de desarrollo de una estrategia es que es lo correcto, porque permite reformular las ambiciones individuales, objetivos, principios normas y valores, y los hace estar disponibles, no solo para uno mismo, sino para todos aquellos por los que uno se preocupa, en beneficio de las ideas que apoya. Es decir, cuando se formula el Cuadro de Mando Integral Personal, lo que se busca es alinear los objetivos personales con los corporativos, de manera que los individuos se sientan más entusiasmados e involucrados con la organización, y por ende aumente su creatividad y productividad. Lo ideal en toda organización es fijarse en los individuos, en sus objetivos y deseos, para que contribuyan al logro de las estrategias.

- Las Cuatro Perspectivas de CMIP

El cuadro de mando integral personal también hace uso de las cuatro perspectivas, las cuales en este caso serían:

- Financiera: Estabilidad Financiera. ¿hasta dónde somos capaces de cubrir nuestras necesidades financieras?
- Clientes (perspectiva externa): Relaciones con nuestros cónyuges, hijos, amigos, empresa, compañeros de trabajo y otros. Habría que preguntarse cómo nos ven.
- Procesos internos (Perspectiva Interna): Nuestra salud física y estado de ánimo. Habría que preguntarse cómo controlar estos aspectos para valorarnos por nosotros y por los demás.
- Conocimiento y aprendizaje: Nuestras habilidades y capacidad de aprendizaje. Habría que preguntarse cómo aprendemos y cómo podríamos continuar teniendo éxito en el futuro.

- Elementos del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

Entre los elementos de este cuadro se encuentran:

- Misión personal: El propósito de vida de cada individuo, quién es, por qué está aquí, sus objetivos y aspiraciones. Esta es la clave para el autoconocimiento.
- Visión personal: Hacia dónde quiere ir, los valores y principios que le guían, lo que apoya, lo que quiere evitar hacer en su vida y lo que quiere lograr. La formulación de la misión y visión personal está pensada para mejorar la capacidad de aprendizaje y permitir mejorar la actitud.
- Papeles claves: Está relacionado con el cómo se quieren llevar a cabo todos los aspectos de la vida, para de ese modo poner en práctica la visión y

misión personal, las relaciones con los demás. En este punto se logra un mayor autoconocimiento y una mejora en la capacidad de aprendizaje.

- Factores críticos del éxito personal: Se refiere a los factores que diferencian a cada uno de los demás, los cuales condicionan el éxito personal, las competencias que se tienen y cuáles aspectos de la misión, visión y los papeles claves, son importantes para alcanzar los objetivos personales.
- Objetivos personales: Son los resultados que las personas pretenden conseguir en el corto plazo, los cuales se pueden medir. Describen el resultado que se pretende alcanzar para poder llevar a cabo la visión personal, estos se derivan de un análisis de los puntos fuertes y débiles las personas.
- Medidas de actuación personal: Es todo aquello que ayuda a valorar el funcionamiento personal en relación con los factores críticos del éxito y los objetivos, éstas permiten medir los objetivos personales de acuerdo con cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral y a cada factor crítico de éxito. Éstas permiten que tanto la visión como la misión se puedan medir.
- Metas personales: Es el objetivo cuantitativo de las medidas de actuación personal. Estas indican los valores que se debería obtener.
- Acciones de mejora personal: Son estrategias que se utilizan para llevar a cabo la visión, misión y objetivos personales. Se usan para mejorar las competencias y actuaciones de cada individuo.

- Funciones del CMIP

Las funciones del cuadro de Mando Integral Personal (Rampersad, 2004:32), son las siguientes:

- Ayudar a cada uno a identificar las capacidades que posee, a fin de que cada quien cree su futuro, estimulando así el autoconocimiento y la capacidad de

aprendizaje. Es el CMIP una herramienta de autogestión, autocoaching, autodesarrollo, reducción de estrés y de la gestión del tiempo.

- Permitir a las personas encontrar equilibrio entre sus ambiciones personales y su comportamiento.
- Encontrar equilibrio entre las ambiciones personales y corporativas, estimulando así el autoasesoramiento, la motivación, la creatividad, el disfrute, la pasión, la inspiración, el entusiasmo y la actitud ética.
- Crear un marco del futuro propio de cada persona y la mejora personal basándose en el máximo desarrollo individual, bienestar personal y el éxito en la sociedad y hasta en la vida privada.
- Funcionar como una ayuda al desarrollo de la competencia de cada empleado.
- Hacer más pequeña la distancia entre la vida normal y la de cada empleado dentro de la organización.

3.2.3. Gestión de Calidad

La gestión de calidad comienza a desarrollarse a mediados del año 1950, cuando Edward Deming diseñó lo que dominó “*Total Quality Management*” gerencia de la calidad total, que envuelve el círculo de control de Deming, ya que en éste se puede verificar el mejoramiento y aseguramiento de la calidad mediante el estudio de cuatro fases tales como: planear, hacer; verificar y actuar. Dicho modelo fue puesto en práctica durante la II guerra mundial, posteriormente, en la década de los 80, fue aplicado en Japón convirtiéndose éste en el país de mayor éxito económico de todos los tiempos, no obstante surgieron muchos pensadores tales como Joseph Juran (trilogía de la calidad) que abarca planificación de calidad, mejoramiento de la calidad y el control de calidad (Marcano, 2001:3-17).

La gestión de la calidad, se define como un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, es decir, al grado en que un conjunto de características inherentes, cumple con los requisitos establecidos (Herbas, 2006).

La misma, también es definida como una herramienta de gerencia basada en las normas ISO 9001 y 9004, cuyo propósito es crear una organización centrada en el cliente, que mejore las actividades que afecten la calidad de los productos y servicios, y que sea capaz de desenvolverse eficientemente en un entorno económico y tecnológico constantemente cambiante (Vásquez, 2008).

En palabras de Romero (2006), la gestión de calidad tiene como premisa la búsqueda intencionada de los directivos por lograr la excelencia a través del mejoramiento de los procesos que están bajo su responsabilidad. Este enfoque pretende lograr un cambio en la planificación hacia tres direcciones: La planificación de la calidad en función de las necesidades del cliente, el control de calidad u observación estadística de los procesos y a mejora de la calidad a partir del diseño de proyectos, que permitan enfrentar los problemas detectados.

Ésta consta de ocho principios definidos en la Norma ISO 9000:2000 (http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/Calidad.PDF) los cuales son:

- Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben esforzarse en conocer y satisfacer sus necesidades, aquí se debe asegurar que los objetivos de la organización estén vinculados con las necesidades y expectativas del cliente, medir la satisfacción del cliente y actuar en base a los resultados. Además, asegurar un enfoque equilibrado entre satisfacer a los clientes y a otras partes interesadas, tales como los propietarios, empleados,

proveedores, accionistas, comunidad local y la sociedad en conjunto. Para lograr beneficios como aumento de los ingresos y del mercado en el que operan, fidelidad de los clientes y aumento de la eficacia en el uso de los recursos.

- Liderazgo: Los líderes son los encargados de crear y mantener un ambiente interno donde el personal pueda involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Abarca el establecimiento de una visión clara de la organización, establecer metas y objetivos desafiantes, así como tomar en cuenta las necesidades de los clientes, propietarios, proveedores, etc.
- Participación del personal: El personal es la esencia de la organización, y el compromiso total de éstos, posibilita que sus habilidades sean usadas en beneficio de la organización. Este principio está orientado a lograr una mayor motivación, compromiso y participación de la gente en la organización, que se sientan comprometidos con la organización y ayuden en la solución de los problemas, que exista una similitud entre los objetivos y metas personales y los corporativos.
- Enfoque basado en el proceso: Consiste en definir las actividades necesarias de manera sistemática, estableciendo responsabilidades claras, evaluar los riesgos y consecuencias de las actividades hacia los clientes. La base fundamental de este principio es que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: Consiste en estructurar un sistema para lograr los objetivos de la organización en la forma mas eficaz y eficiente, de manera que sean comprensibles las interdependencias entre los procesos del sistema, así como establecer metas y definir la manera en que deberían operar determinadas actividades en un sistema. Basado en que al identificar, entender

y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- Mejora continua: Busca que la mejora sea un objetivo permanente de la organización, de manera que ésta adopte un enfoque consistente y amplio hacia la mejora continua, capacitando a las personas en cuanto a métodos y herramientas necesarias para la mejora, es decir, que se haga de la mejora continua de los productos, los procesos y los sistemas el objetivo de cada individuo de la organización.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Este principio establece que las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información, es decir, se debe asegurar que los datos sean exactos, completos y accesibles a la hora de tomar decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: La organización y los proveedores son interdependientes, por lo tanto una relación beneficiosa permite a ambos generar valor. Consiste en establecer relaciones que equilibren las ganancias, identificando y seleccionando a los proveedores, estableciendo una comunicación clara y establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora.

La gestión de calidad constituye el tercero de los elementos que integran el TPS, y según Rampersad (2004:12), es una actuación disciplinada dentro de toda la empresa, en donde la idea principal es la mejora continua que permite alcanzar de un modo rutinario, sistemático y consistente, la identificación del problema, la determinación de su origen y la puesta en marcha de las actuaciones y la comprobación de la efectividad de las mismas así como los procesos de negocio. Esta pone énfasis en la movilización de toda la organización para satisfacer al cliente continuamente, es una filosofía y un conjunto de líneas maestras para la mejora

continua, por lo tanto, está relacionada con la tercera fase del ciclo TPS, la mejora, que conlleva a hacer las cosas habituales de manera diferente, a innovar. Según Rampersad (2004:133-179) la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje deben tenerse en cuenta para llevar a cabo los objetivos estratégicos. El autor, plantea que la mejora se desarrolla en cuatro fases, las cuales se describen a continuación:

- 1) Selección y definición del proceso: En esta primera fase, se pone énfasis en la selección de un proceso crítico, adecuado para la mejora, y en la definición de dicho proceso seleccionado. Se deben realizar para ello, las siguientes actividades:
 - a) Crear un grupo que guíe el proceso y en el que la dirección participe de forma activa.
 - b) Definir los procesos críticos relacionados con el CMIC y determinar qué procesos son los importantes, basándose en los factores críticos de éxito
 - c) Seleccionar el proceso más crítico con el número de prioridad más alto, lo cual implica elegir el proceso que presente más problemas actualmente, y con el que tendrán mayores probabilidades de mejora.
 - d) Designar un “propietario”, es decir un responsable de la mejora del proceso seleccionado, y que a la vez actúe como patrocinador del mismo.
 - e) Crear un equipo de mejora y otorgarle la responsabilidad sobre este proceso.
 - f) Luego de contar con el responsable y los miembros del equipo de mejora, se debe definir el proceso, entendiéndose por éste, la transformación de elementos de entrada en productos resultantes. Se debe definir los componentes del proceso, tales como: clientes internos y externos, los recursos, los productos resultantes y la secuencia de actividades que se interrelacionan (cadena de actividades).

- g) Formar al equipo en el empleo de métodos y técnicas de mejora y dar formación eficazmente en materia de supervisión a cada jefe de equipo.
 - h) Formular un plan de mejora, incluyendo, por ejemplo, la misión del equipo, el título del proyecto, los objetivos de mejora, las medidas de revisión, la planificación, los cambios que se necesitan y otros aspectos que tengan que ver con la creación, y medidas de apoyo para los cambios y la mejora.
 - i) Reunir la información, tangible o intangible, que sea necesaria, y analizar los datos sobre clientes que estén relacionados, así como sus sugerencias para poder plasmar el proceso en un gráfico o diagrama.
- 2) Proceso de evaluación y normalización: Aquí se describe y define en detalle el proceso seleccionado, verificando que se entienda con claridad. Incluye la normalización del proceso, medir y revisar la actuación del proceso, identificar los defectos del proceso y analizar los problemas que presente el mismo. La normalización del proceso se refiere a institucionalizar el mejor método para llevarlo a cabo, asegurando así que el proceso se lleve a la práctica siempre de la misma manera; las normas ofrecen una manera de saber que se está realizando el trabajo de forma correcta. Las actividades más importantes de esta fase consisten en describir el proceso seleccionado, medir las actividades del proceso basadas en las medidas de actuación descritas, analizar los datos del proceso, realizar análisis de causa-efecto e identificar las causas de raíz.
- 3) Mejora de procesos: En esta etapa, se mejora continuamente el proceso seleccionado, siguiendo de forma sistemática el ciclo PEVO, el cual se compone de las siguientes fases:
- a) Planificación: Se debe actualizar el plan de mejora que se formuló anteriormente, darle forma, marcar los objetivos de mejora, indicar las acciones de mejora y mostrar como se relacionan con los factores críticos de éxito, desarrollando soluciones referentes a los requisitos establecidos y

causas de problemas. Se debe identificar también los resultados y efectos esperados, las condiciones del entorno y los factores de control, tiempo, dinero, calidad y organización.

- b) Ejecución: Se debe ejecutar el plan de mejora en pequeña escala primeramente, llevar a cabo experimentos para desarrollar a los miembros del equipo en el uso de las técnicas de mejora, comprobando así, hasta donde se pueden llevar a cabo los objetivos en base a las soluciones seleccionadas.
 - c) Verificación: Consiste en medir los cambios de proceso, revisar los resultados de las acciones de mejora, comprobar hasta qué punto los objetivos de mejora se pueden llevar a cabo mediante estas acciones y comparar los resultados con la norma o teoría.
 - d) Optimización: La optimización implica introducir las mejoras comprobadas, tener el proceso bajo control, hacer el cambio de proceso final, evaluar resultados, mejorar continuamente y monitorear el proceso, documentar minuciosamente, las actuaciones de mejora y los esfuerzos de mejora que hayan tenido éxito, normalizar los posibles cambios de proceso y celebrar el esfuerzo.
- 4) Mejora personal: Las técnicas de mejora personal son útiles para fijar los esfuerzos de mejora de cada uno en la organización, y para hacer esto, cada quien debería estar orientado a mejorar su propio esfuerzo. Esta fase se centra en la mejora continua de las habilidades personales y de la actitud, las cuales son la base del desarrollo individual, del éxito y del bienestar personal. Es por ello que se sigue el ciclo PEVO de forma continua, cumpliéndose las siguientes fases:
- a) Plan: Formular el cuadro de mando integral personal en consonancia con el de la organización, señalando una acción de mejora personal importante para

dicho cuadro, que quieran poner en practica, lo cual incluye alcanzar objetivos personales, medidas de actuación y metas.

- b) Ejecución: Las acciones de mejora se deben implantar primero a escala reducida, para lo cual se elige la acción de mejora que tenga la mayor prioridad, empezar con ella y pedir la opinión por parte de nuestros superiores, compañeros, subordinados, clientes o una persona de confianza para mejorar de forma continua.
- c) Verificación: Revisar los resultados según la medidas de actuación definidas y las metas, comprobar hasta qué punto se han cumplido los objetivos individuales y ajustar el Cuadro de mando integral personal si fuese necesario.
- d) Optimización: Poner en practica las mejoras personales, por ejemplo implantar cambios de actitud, evaluar los resultados personales, documentar las enseñanzas extraídas, mejorar y monitorizar las acciones, así como pensar continuamente sobre las mismas.

La mejora personal es un proceso cíclico, implica que después de la puesta en práctica de una acción de mejora personal, se tiene que seleccionar de nuevo otra acción de mejora, que tenga la prioridad más alta y comenzar a trabajar sobre ella. Permitiendo así sentirse satisfechos consigo mismo y con los demás, cada que se emprenda acciones de mejora.

- Técnicas Avanzadas de Gestión de la Calidad

En el mundo existen ciertas técnicas o modelos que permiten llevar a cabo la gestión de calidad en las organizaciones, entre las cuales se encuentran (Hurtado y Jiménez, 2008):

- 1) La Reingeniería de Procesos: Es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente, ésta surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:
 - a) Identificar los procesos clave de la empresa.
 - b) Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un “propietario”.
 - c) Definir los límites del proceso.
 - d) Medir el funcionamiento del proceso.
 - e) Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

- 2) Benchmarking: Es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa. Existen varios tipos de *Benchmarking*: Interno (utilizando al personal como base de partida para compararlos con otros), competitivo (estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace), fuera del sector (descubriendo formas más creativas de hacer las cosas), funcional (comparando una función determinada entre dos o más empresas) y de procesos de negocio (centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio). Dentro de la definición de *Benchmarking* como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo se encuentran varios elementos claves:
 - a) Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.

- b) Medición, tanto el funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa *Benchmarking*, o punto de referencia que se va a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.
 - c) Representa mucho más que un análisis de la competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una investigación de mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.
 - d) Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarse en las mejores prácticas dentro del sector.
 - e) Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.
 - f) Mejora Continua, el *Benchmarking* es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.
- 3) Normas ISO 9000: Con el fin de estandarizar los sistemas de calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad. Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un sistema de calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

- 4) Just In Time: El *Just In Time* o Justo a tiempo, es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio. Justo a tiempo implica producir sólo exactamente lo necesario para cumplir las metas pedidas por el cliente, es decir, producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la necesidad de almacenaje, ya que las existencias mínimas y suficientes llegan justo a tiempo para reponer las que acaban de utilizarse y la eliminación de el inventario de producto terminado.
- 5) Outsourcing: Es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. *Outsourcing* ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:
- a) Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
 - b) Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
 - c) Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas par el cumplimiento de una misión.
 - d) Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.

- e) Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.
 - f) Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
 - g) Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
- 6) Empowerment: Significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tiene el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa el *empowerment* es que quienes se hallan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas par ellas. *Empowerment* significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

3.2.4. Gestión por Competencias

Las competencias son definidas por Cruz y Vega (Delgado y Marcano, 2007:6) como:

Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes, que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido a un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Una persona que posee competencias realiza una actividad de manera exitosa y diferente de otras personas, se distingue de éstas, por la utilización de diferentes formas y conductas para llevar a cabo sus actividades, logrando así el desarrollo profesional dentro del puesto de trabajo, y por ende, permite el desarrollo de la organización en el mercado, es decir, que se vuelva competitiva y pueda estar a la par de las demás organizaciones.

- Tipos de Competencias

De acuerdo con Delgado y Marcano (2007), las competencias se pueden clasificar en:

- Genéricas: Incluyen conocimientos habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. Éstas se pueden adquirir en forma autodidáctica, y/o por programas educativos y de capacitación en el centro de trabajo.
- Específicas: Están orientadas a las tareas o funciones específicas. Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.
- Básicas: Constituyen la base de formación que requiere el individuo para desempeñarse en cualquier actividad productiva tales como; la capacidad de

leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar, éstas competencias se adquieren a lo largo de la vida y pasarán a formar parte de la experiencia del individuo.

La gestión por competencias está basada en el desarrollo, que constituye la cuarta fase del ciclo TPS, puesto que, en ésta se pone énfasis en el desarrollo de competencias orientadas al trabajo de cada empleado y de los directivos, lo que permite hacer uso óptimo de las habilidades de cada uno para llevar a cabo la actuación corporativa requerida.

Según Rampersad (2004), esta fase del ciclo TPS se pone en marcha las cuatro etapas del ciclo de desarrollo, las cuales son:

1. Planificación de resultados: Esta fase se ocupa de la creación de acuerdos sobre los resultados, basados en objetivos de actuación y en la selección de competencias orientadas al trabajo que apoyen estos objetivos. Aquí el plan de actuación personal se prepara de forma conjunta con el director, y en función de este plan se alcanzan acuerdos periódicos, entre el director y el empleado, con relación a la puesta en práctica de diferentes actuaciones y objetivos de desarrollo.
2. Coaching: Durante esta etapa, el director y el empleado se reúnen a intervalos acordados para discutir los progresos que va haciendo el empleado, este asesoramiento individual es fundamental, ya que se ajustan y comprueban los acuerdos y se dan respuestas.
3. Evaluación: Esta tiene lugar después de un cierto periodo, generalmente un año, y se hace para ver si se han alcanzado todos los acuerdos y como se lograron.

4. Desarrollo de competencias orientadas al trabajo: Esta fase incluye el desarrollo de competencias de los empleados, mediante cursos y formación dentro del propio centro de trabajo, la creación de situaciones prácticas, becas de formación, entre otros. Aquí se debería alcanzar un equilibrio entre los objetivos, los deseos, las esperanzas y aspiraciones, así como las necesidades de cada empleado con las de la empresa.

Las competencias son necesarias para desarrollar el trabajo de forma eficaz, estas van a depender de la naturaleza y complejidad del trabajo, algunos ejemplos que se pueden citar de competencias orientadas al trabajo son: saber delegar, saber formar y dirigir, capacidad de trabajar de forma autónoma, tener siempre una actitud orientada al cliente, visión, cooperación, organización y orientación a procesos, actitud preactiva, ser motivador, persuasivo, etc.

De acuerdo con Alles (Guaregua, 2006:14): “La gerencia por competencias define la elaboración e implementación de un modelo que permita alinear a las personas que integran una organización con los objetivos estratégicos que es todo lo que se ha propuesto”. Marchan (Rodríguez, 2006:30), expresa: “el concepto de gestión por competencias busca atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos con base a capacidades y resultados requeridos para un desempeño eficiente”.

El modelo de gestión por competencias busca el desarrollo de competencias, es decir hacerlas crecer hasta alcanzar el grado de madurez o perfección. Para Alles (Guaregua, 2006:16), las competencias son: “aquellas características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso o superior en el puesto de trabajo”. En otras palabras, son las aptitudes o cualidades de una persona

para realizar una función, las cuales son impulsadas hacia la excelencia por medio de este modelo.

La gestión por competencias permite beneficiar tanto a la organización como al empleado. Ya que por un lado, las personas logran ubicarse en los puestos adecuados que les permitan crecer como profesionales, y por el otro lado, las empresas cuentan con una buena base para alcanzar los objetivos.

Asimismo, Alles (Guaregua, 2006) argumenta que las organizaciones pueden desarrollar las competencias de sus empleados dentro y fuera del trabajo, o por autodesarrollo empleando diferentes herramientas. Las competencias dentro del trabajo, se refieren a aquellas acciones en las que el empleado se involucra mientras desempeña sus actividades diarias. Para ellas se puede hacer uso de *Coaching*, rotación de puestos, integración de comités y nuevos proyectos. Pero, primero se debe determinar qué es lo que se quiere hacer crecer, y cuál técnica aplicará, porque su uso no puede ser indiscriminado. Además, fuera del trabajo, se incluyen los cursos formales, la capacitación online, los juegos gerenciales, los programas con universidades, entre otros. Sin embargo, Alles (Guaregua, 2006) argumenta que estas técnicas no son muy efectivas para el desarrollo de las competencias. Finalmente, está el autodesarrollo, aquí solo, se ofrecen guías para hacer crecer una determinada competencia, aquellas que son necesarias para la estrategia de la organización. En esta categoría se incluyen los referentes, las actividades extracurriculares, las lecturas, cursos, hobbies y deportes. Esta técnica, de acuerdo con estudios de empresas estadounidenses, tiene un 70% de eficacia en materia de desarrollo de competencias, porque es la persona la que se propone cambiar y tiene la disposición de hacerlo. Le siguen el *coaching* o las acciones ejecutadas dentro del trabajo y en último lugar están las actividades fuera del trabajo o cursos formales.

Por su parte, Rampersad (2004), señala que la gestión por competencias abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa. Aquí lo que se busca es lograr actuaciones sobresalientes de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado. Además de buscar el desarrollo máximo de los empleados, también hace énfasis en el uso óptimo de las potencialidades para alcanzar las metas corporativas. La gestión por competencias incluye el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo, es decir, un conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, habilidades, actitudes y normas, así como valores, visiones y principios (conocimiento) que están fundamentados en la realización profesional de un trabajo.

- Importancia de la Gestión por Competencias

La Gestión por Competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización, incrementando su capacidad de respuesta ante las crecientes exigencias del mercado. Con esta modelo, se diseñan los puestos, cargos, roles y posiciones partiendo de las competencias necesarias para llevar a cabo el trabajo con el máximo desempeño por parte de los trabajadores, otorgando un excelente valor organizacional, que puede ser cuantificado en términos monetarios.

Asimismo, las competencias permiten a la organización conocer al empleado, en torno a sus actitudes, habilidades, aptitudes y destrezas. Estas contribuyen con el desempeño de forma eficaz, en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa. Mejoran el desarrollo de carreras y orientan la inversión en formación.

Ahora bien, la mejora, el desarrollo y el aprendizaje son las tres potencias fundamentales detrás del concepto TPS; el aprendizaje trae consigo el hacer real e internalizar el conocimiento para cambiar el comportamiento (Rampersad, 2004). El

proceso cíclico de aprendizaje continuo está relacionado con el Ciclo de Aprendizaje de Kolb, que presenta cuatro habilidades importantes: Actuar, Reflejar, Pensar y Decidir; éste proceso es fundamental para que las empresas aprendan y tengan cimientos más estables. El ciclo de aprendizaje propuesto por David Kolb (Palacios, 2000), en 1995 parte del hacer (acción humana), sigue una reflexión acerca de las circunstancias y el resultado de la acción, se abstraen sus principales características o significados compartidos para crear el nuevo conocimiento, se toma una nueva decisión que modifica la acción original y se logra el aprendizaje al mostrar una nueva conducta, favorable a la adaptación dirigida hacia el nuevo objetivo.

Este ciclo de aprendizaje es instintivo o a través de la experiencia. El mismo, se observa en los cuatro conceptos de gestión mencionados anteriormente, y según Kolb, (Rampersad, 2004) es un proceso continuo que se compone de las siguientes cuatro fases:

1. La obtención de una experiencia tangible basada en la actuación: se experimenta mientras se hace.
2. Observar la experiencia y reflexionar sobre ella, ésta relacionado con la revisión y evaluación de acciones pasadas. En este aspecto es necesario tener claro que ha pasado, que se ha hecho mal, como se ven las acciones pasadas desde la perspectiva actual, lo que permite obtener aprendizaje, gracias a los pequeños errores que pudieron haberse cometido.
3. Sacar conclusiones de la experiencia, es decir, tratar de entender la experiencia a través de análisis o razonamiento. Convertir las impresiones obtenidas en normas de experiencia, conceptos, hipótesis, modelos y teorías, para ser capaces de obtener conclusiones de experiencias similares.

4. Poner en práctica estas ideas, es decir experimentar la acción en una situación diferente, y basado en esto decidir que medidas tomar, lo que genera experiencia y comportamientos nuevos.

Después de planificados todos los pasos anteriores, el ciclo se repite. El ciclo de Kolb, conjuntamente con el ciclo PEVO (Planificación, Ejecución, Verificación y Optimización), el cual es un ciclo de aprendizaje referido a la mejora gradual de los procesos de negocio, las habilidades personales y el comportamiento de cada empleado; se hallan subyacentes en el concepto TPS y constituyen una base formidable para crear una empresa que aprende de forma sostenible e incrementa su capacidad de aprendizaje.

Asimismo, en el aprendizaje las actitudes y comportamientos de las personas determinan la forma de aprendizaje que prefieren, es decir, si son abiertos a la adquisición de nuevos conocimientos, si intentan entender otros puntos de vista o si reciben influencia de los demás. Todo lo anterior está íntimamente relacionado al cuadro de mando integral personal, pues así como cada es diferente, cada CMIP va a ser diferente y por consiguiente el aprendizaje que prefieren va ser diferente, por tal motivo se han definido diferentes estilos o métodos de aprendizaje relacionados con el ciclo de Kolb, entre los que menciona Money y Munford (Rampersad, 2004):

1. El activista: Se caracteriza por siempre estar buscando lo novedoso, lo aburre rápidamente las acciones rutinarias, es una persona abierta de mente y entusiasta, que tiende primero a actuar y después a pensar sobre las consecuencias, le gusta relacionarse constantemente con los demás y ser el centro de la actividad.
2. El pensador: Este suele recoger datos de sus experiencias y tener en cuenta todas las posibilidades y consecuencias antes de actuar. Por lo general, es distante, tolerante y discreto dentro del grupo.

3. El teórico: Este tipo de persona le encanta analizar y resolver sus problemas paso a paso dentro de una lógica consistente, adora los principios, las teorías, los modelos y el razonamiento sistemático. Suele ser perfeccionista y prefiere la mayor de las certezas en sus asuntos.
4. El pragmático: Es práctico y sensato, le encanta tomar decisiones y resolver problemas. Ve los problemas y las oportunidades como un reto y su lema es seguro que hay otra forma mejor. Estos aprenden principalmente de las actividades que conllevan ventajas prácticas y poca carga teórica.

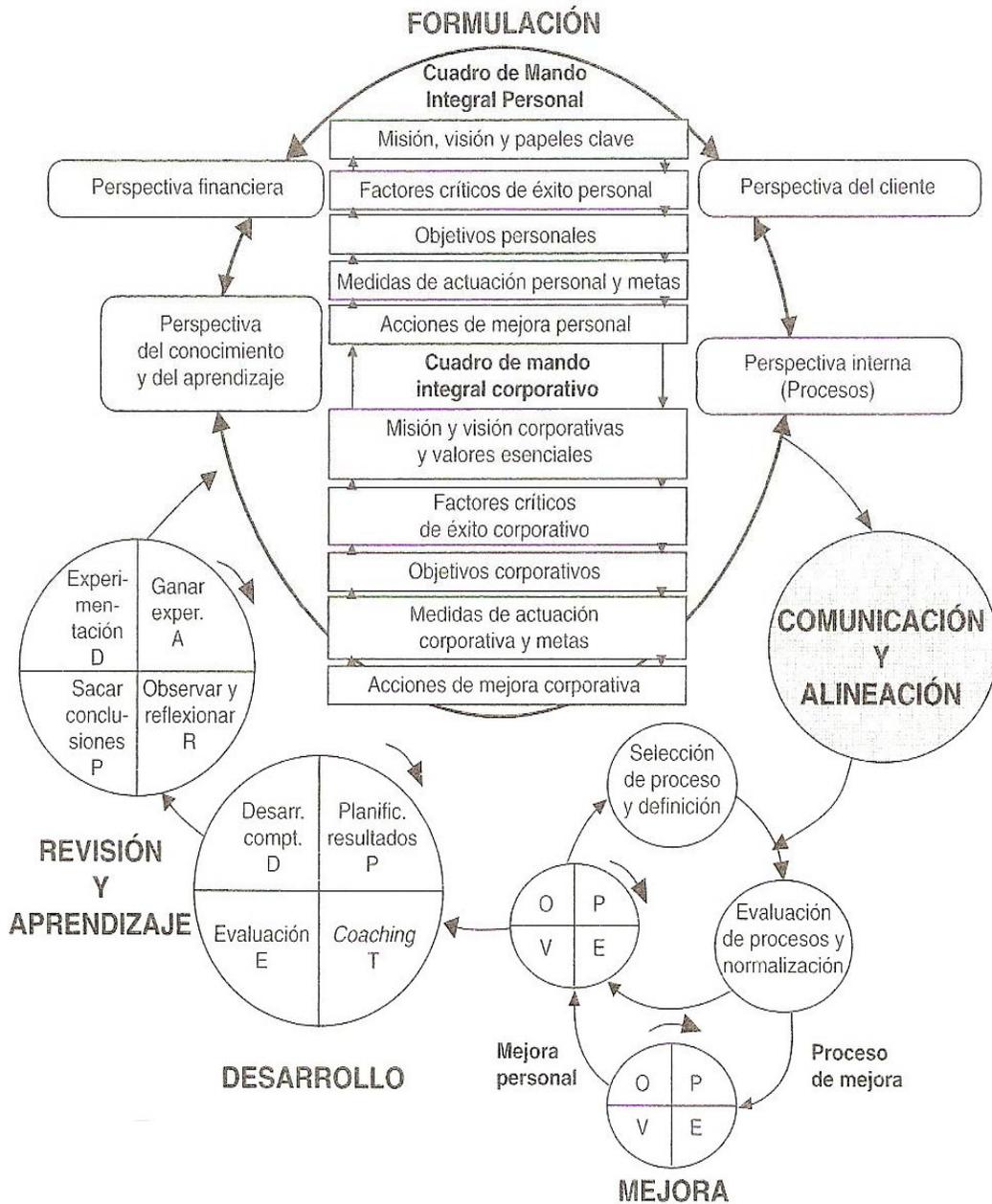
Cada estilo de aprendizaje tiene puntos débiles y fuertes; y algunos no se relacionan bien con otros, como el caso del pragmático que es totalmente opuesto al teórico. Es necesario que cada quien tenga conocimiento de su estilo de aprendizaje, puesto que, así mejoraran la autoimagen; además, en un proceso de aprendizaje en equipo se requiere un equilibrio en los estilos de aprendizaje, es por ello que cada miembro debe conocer los estilos para determinar cual se adapta mejor a las circunstancias y que beneficios se pueden obtener de las cualidades de los demás.

3.3. Ciclo del Total Performance Scorecard (TPS)

Según Hubert Rampersad (2004), el ciclo del Total Performance Scorecard está dado por la interacción entre mejora, desarrollo y aprendizaje en un todo, este se compone de cinco fases (Figura N° 2), entre estas se encuentran:

- 1) Formulación: Es el primer paso, aquí se formula el Cuadro de mando Integral Personal de cada empleado y luego el Cuadro de Mando Integral Corporativo. Para de tal manera crear estrategias personales y corporativas a través de dicha formulación.

Figura N° 2. Ciclo del TPS



Fuente: Rampersad. 2004. Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo. Pág. 37

- 2) Comunicación y alineación: Implica el traslado de CMIC a todos los equipos y unidades de negocios subyacentes, de manera que las partes implicadas compartan la nueva estrategia organizacional.
- 3) Mejora: En este punto se pretende mejorar de forma continua a cada uno y a su trabajo. Lo esencial es como corregir los errores y mejorar lo ya existente, hacer las cosas bien y conseguir nuevas habilidades y capacidades. En esta fase se relaciona con los siguientes aspectos:
 - a) Mejora: Mayor eficacia en la realización de los procesos existentes. Sencillez, reducción de volumen de trabajo, papeleo, automatización, entre otros.
 - b) Innovación: Desarrollar las actividades de forma diferente, llevando a cabo procesos innovadores, nuevos diseños, reestructuraciones, etc. Aquí se identifican las siguientes fases:
 - i) Selección y definición de procesos: Se refiere a definir y seleccionar un proceso crítico relacionado con las acciones adecuadas para la mejora.
 - ii) Normalización y evaluación de procesos: Comprende la descripción, evaluación y normalización del proceso seleccionado.
 - iii) Mejora del proceso: Consiste en evaluar los procesos de acuerdo al ciclo PEVO, para lograr la mejora continua.
 - iv) Mejora personal: Consiste en la mejora continua según el ciclo de Deming o ciclo PEVO.
- 4) Desarrollo: Comprende el desarrollo continuo de las competencias relacionadas con el trabajo de cada persona y el crecimiento individual de cada empleado, para que cumpla su trabajo con mayor eficacia, gracias a su capacidad de adquisición de conocimientos y el uso adecuado de sus habilidades. Éste ciclo se repite de forma continua y se compone de las siguientes fases:

- a) Planificación de resultados: Consiste en trazar el perfil de competencias y sacar las conclusiones sobre los resultados obtenidos, lo cual se logra haciendo uso de *coaching* y retroalimentación o *feedback*.
 - b) Evaluación: Aquí se pretenden verificar y juzgar el desarrollo de las competencias relacionadas con el puesto de trabajo de manera de comprobar si se obtienen compromisos y la manera de obtenerlos.
 - c) Desarrollo de competencias orientadas al trabajo: Esto es a través de cursos, formación práctica, etc.
- 5) Revisión y aprendizaje: La revisión se relaciona con el aprendizaje obtenido a través de la experiencia, éste hace referencia a la internalización del conocimiento adquirido y su actualización a través de la experiencia, para cambiar el comportamiento de los empleados tanto de forma individual y colectiva y así permitir a la organización mejorar su actuación. Para lo cual es necesario un aprendizaje individual y colectivo con condiciones óptimas, el cual dará lugar al cambio corporativo.

El ciclo del Total Performance Scorecard plantea una serie de pasos secuenciales que están interrelacionados en una especie de rueda que debe girar en la dirección adecuada para su puesta en práctica en las organizaciones. Aquí se explica de manera detallada cómo formular los cuadros de mando personal y corporativo, la comunicación y alineación de los mismos, la manera de mejorar las competencias y habilidades en el trabajo, el desarrollo de las mismas, y además el proceso continuo de revisión que conlleva al aprendizaje de todos los miembros en la organización. Se dice que es un ciclo porque una vez que se completa la última fase se comienza de nuevo, para poder situar en un mismo plano los indicadores que le rodean de forma continua, de tal manera que la organización pueda conocerse a si misma y a lo que le rodea y tienda a mejorar. Es así como los pasos anteriores se convierten en un

proceso perpetuo, que con el correr de los años dará lugar a la mejora continua de los resultados de la organización.

3.4. Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal

Como se explica en los elementos del TPS, el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) está conformado por la misión y visión personales los papeles claves, los factores críticos del éxito los objetivos las medidas de actuación las metas y las acciones de mejora, que se dividen en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y conocimiento y aprendizaje. La formulación del CMIP es el punto de arranque del concepto TPS, en este se utiliza el autoconocimiento y la imagen que se tiene de sí mismo, para generar un equilibrio eficaz entre la ambición personal y el comportamiento por un lado, y la ambición personal y la compartida por otro.

Según Rampersad (2004) la formulación del CMIP se divide en seis pasos:

- Formular la ambición personal: La ambición personal la integran la misión y visión personales y los papeles claves. Éste se basa en el autoconocimiento, que va a permitir desarrollar la paz interior y la estabilidad, la compostura, la armonía y autoasesoramiento, para así conseguir una visión más amplia de sí mismos y de los puntos fuertes y débiles de nuestro comportamiento. Esto quiere decir, que hay que dejar surgir nuestro propio yo, dando respuesta a tres preguntas de partida como: quienes somos, con qué propósito estamos aquí y hacia donde vamos. La misión y visión personales son la proyección exterior de los anhelos interiores. Los papeles claves hacen referencia al modo en el que desearía asumir los diferentes papeles en su vida para llevar a cabo la misión y visión personal, por ejemplo puede preguntarse qué tipo de relación le gustaría tener con sus amigos, familia, vecinos u otras personas. Formular la ambición personal sirve para liberarse de ideas preconcebidas y estimular la creatividad,

- Equilibrar la ambición y el comportamiento personal: Luego de cumplir con el paso anterior, habiendo visualizado lo que se quiere ser, ahora se tiene que saber cómo nos ven los demás y qué piensan de nosotros. Es decir, para alcanzar una mejora personal verdadera y cambiar, es necesario primero encontrar el equilibrio entre el comportamiento y las motivaciones internas. Habría que preguntarse cómo encajan en las acciones actuales, los ideales, ambiciones, intenciones, necesidades y deseos más profundos, si hay contradicciones en la ambición personal y de qué forma influye el comportamiento en los puntos de vista. Además se debe preguntar si se actúa de forma ética. La armonía entre la ambición y el comportamiento personal permite, que no existan conflictos con la conciencia, con esa voz que susurra lo que se puede mejorar y que guía las actividades diarias. Lo que se busca en este paso es situar en el mismo plano la ambición personal y el comportamiento, asegurando así que las acciones ante la sociedad sean correctas y estén de acuerdo a la conciencia.
- Definir los factores críticos de éxito personales: Estos provienen de la misión y visión personales y de los papeles claves y son una serie de hitos alcanzables en nuestras vidas. Se relacionan con las perspectivas financiera; es decir, la satisfacción de las necesidades financieras personales, la externa; que tiene que ver con la relación con la pareja, hijos, amigos, compañeros de trabajo, etc., la perspectiva interna, relacionada con la salud física y mental y la perspectiva conocimiento aprendizaje relacionada con las capacidades habilidades y destrezas para aprender. Aquí se necesita saber qué factores de la ambición personal son decisivos para el bienestar y el éxito.

- Formular los objetivos personales: Los objetivos personales describen un resultado personal deseado, que se quiere alcanzar para cumplir con la visión personal, éstos surgen de la autoevaluación de los puntos fuertes y débiles y se derivan de los factores críticos de éxito personales. Para formular estos objetivos se debe hacer un análisis, dando respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los puntos fuertes que han contribuido con el éxito en el momento presente?; ¿Qué defectos se tiene y si alguna vez alguien nos lo ha recordado?; ¿Cuál es el cambio más importante al que nos hemos tenido que enfrentar en relación al trabajo y profesión desempeñada? Estos objetivos están relacionados con la aptitud, la salud, el autocontrol, el entusiasmo, el ser libres, etc. También se debe incluir todo aquello que tenga una influencia negativa, o haga que los resultados no sean los adecuados.
- Definir las medidas de actuación personal y las metas: Un ejemplo de los objetivos personales nombrados anteriormente pueden ser: crear y mantener una familia, ser útil, estabilidad económica, entre otros. En esta parte lo que se logra es medir esos objetivos, es decir, fijar un punto de medida o asignar un valor deseado con el que se puedan evaluar los pensamientos y las obras de cada quien. Dichas medidas de actuación deben ser específicas, ser alcanzables. Es decir, ser realistas, realizables, factibles y accesibles, estar orientadas a resultados concretos, y tener un tiempo límite que permita seguir su evolución.
- Formular las acciones de mejora personal: Son necesarias para llevar a cabo la misión, visión y objetivos personales. Incluyen la mejora continua de las competencias, habilidades, comportamientos y actividades, y están orientadas hacia el bienestar personal y éxito. Aquí hay que preguntarse: cómo se quiere alcanzar los resultados personales, de qué manera se puede mejorar el comportamiento y cómo comprobar que se aprende, tanto personalmente como en el ámbito de equipo.

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

De acuerdo a lo que plantea Rampersad (2004), el CMIC incluye la misión y visión corporativa, los valores esenciales, los factores críticos de éxito, los objetivos estratégicos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora. El proceso de formulación consta de cinco pasos, mencionados a continuación:

- Formular la ambición corporativa compartida: La ambición corporativa abarca la misión y visión, los factores críticos de éxito y los valores esenciales, los cuales constituyen el primer paso en el proceso de desarrollo estratégico corporativo. La ambición corporativa ejerce un gran impacto entre los trabajadores, su actuación y la empresa, puesto que, cuando se formula de manera adecuada muestra a las personas como su labor es parte de un todo, lo que les permite trabajar juntos con gran entusiasmo para cumplir los objetivos de la empresa. Ésta genera creatividad, motiva y mueve a las personas, les da energía y los guía hacia una mejor actuación. La ambición compartida debe estar inspirada por la ética, la cual es parte esencial del concepto TPS, es decir, la empresa debe ser muy consciente de los aspectos éticos y de la responsabilidad social corporativa, para asegurarse que sus actuaciones se realizaran dentro de los límites morales y de las más altas normas éticas. Los compromisos éticos de la empresa están orientados hacia los empleados, accionistas, clientes, proveedores y comunidad. Por otra parte, se debe equilibrar la ambición personal con la compartida, ya que, la identificación con la empresa es el motivo principal que tienen los empleados para implicarse activamente en los objetivos corporativos; hay que preguntarse en qué puntos coincide la ambición personal con la de la empresa y si están equilibradas.
- Definir los factores de éxito corporativo: Estos se extraen de la visión corporativa y son aquellos aspectos en los que la empresa se ha de destacar para sobrevivir, son únicos en una empresa y determinan las ventajas competitivas,

es decir, son la guía que lleva a la empresa al éxito o fracaso. Para formular los factores de éxito corporativo es necesario dar respuesta a preguntas relacionadas con las cuatro perspectivas del CMIC, tales como: en qué se basan las ventajas competitivas, con qué se genera beneficios, qué habilidades y capacidades la identifican, como son vistos por los accionistas minoritarios, por los clientes, cómo controlar los procesos de negocio, como tener éxito en el futuro. Como ejemplo de factores críticos de éxito están: tener buena salud contable, un personal bien motivado, buen servicio de atención al cliente, ser líderes en algunos mercados, etc.

- Formular los objetivos corporativos: Los objetivos estratégicos son los resultados que se pueden medir, se extraen de los factores críticos de éxito, y son necesarios para poner en práctica la visión corporativa. Los mismos, se plantean mediante el uso de verbos que indiquen acciones, describiendo brevemente los resultados imaginados de modo que puedan realizarse. Para que sean efectivos deben formularse de tal forma que se puedan medir y que puedan tener influencia sobre los directivos y los empleados, además deben estar interrelacionados, es decir que cada objetivo lleve a alcanzar otro hasta llegar al objetivo corporativo final.
- Definir las medidas de actuación corporativas y las metas: Una medida de actuación es un punto de medida en relación con los factores críticos del éxito y los objetivos estratégicos, éstas son el estándar que se utiliza para medir el progreso de un objetivo estratégico, la visión de la organización y los objetivos corporativos. Las metas son el propósito cuantitativo de una medida de actuación y muestra el valor que se debe alcanzar, ésta se basa en las expectativas de la dirección, en las necesidades de los clientes o en los resultados de los estudios de los informes de rendimiento. Ambas proporcionan a la gerencia resultados a tiempo basados en el asesoramiento de la empresa

según las medidas de cambio y la comparación de los resultados medidos con los estándares.

- Formular las acciones de mejora corporativa: Estas acciones son medidas para la puesta en práctica de los objetivos estratégicos. Es decir, son aquellas acciones que contribuyan en mayor grado a los factores críticos de éxito y que son opciones estratégicas indicadas para los ámbitos estratégicos, tácticos, operativos e individuales. Son muchas las acciones de mejora corporativa que se pueden formular, no existe una sola, por lo tanto debe darse prioridad a aquellas que contribuyan mayormente con los factores críticos de éxito, las mismas deben ser específicas, apremiantes, sólidas y factibles, además se deben implantar por etapas y deben permitir seguimiento.

3.6. Beneficios del Total Performance Scorecard

De acuerdo con los expertos (<http://www.tmcvenezuela.com/spanish/tps/tps.htm>) éste nuevo y revolucionario modelo de gerencia con enfoques renovados que apunta al cambio, al desarrollo del talento y al aprendizaje continuo permite:

- Generar un crecimiento sostenible en su empresa.
- Aumentar su auto-conocimiento y efectividad personal.
- Estimular al máximo el crecimiento personal de sus empleados.
- Promover la efectividad de los grupos de trabajo.
- Relacionar la ambición compartida organizacional con la ambición personal de sus empleados.
- Mejorar la orientación de su organización hacia el cliente.

- Ejecutar procesos estructurados de mejoramiento de manera multidisciplinaria y sistemática.
- Formular e implantar su cuadro de mando integral personal y corporativo.
- Trasladar efectivamente el cuadro de mando integral corporativo a los indicadores departamentales, de equipo y planes de actuación personal.
- Alinear el cuadro de mando integral personal con el corporativo.
- Unir la estrategia de negocios con el capital humano y la ética.
- Lograr un cambio organizacional duradero basado en altos estándares éticos.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS PARA LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

El presente capítulo está estructurado en dos partes, una primera donde se desarrollan aspectos relacionados con la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, tales como: objetivos, misión, visión, aspectos legales que la rigen como institución y la estructura organizativa, y una segunda parte, donde se presenta el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a los empleados de la referida Coordinación y la posterior definición de los Cuadros de Mando Integral Personal y Corporativo, la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

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

La creación de la Universidad de Oriente (UDO) ha sido un acontecimiento de gran relevancia en la educación superior venezolana, surge como resultado de una aspiración muy sentida de la región oriental del país, la cual carecía de instituciones de educación superior, pues los estudiantes que egresaban de la secundaria debían emigrar a la Capital o al Estado Mérida, en procura de una mayor preparación académica. La UDO nace el 21 de noviembre de 1.958, mediante el Decreto Ley No. 459 dictado por la Junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgard Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani, bajo la conducción de su Rector fundador Dr. Luís Manuel Peñalver. Comienza sus actividades académicas el 12 de febrero de 1960 en la ciudad de Cumaná, con la modalidad de Cursos Básicos, con una plantilla profesoral de 12 educadores y 113 estudiantes, estando ubicada en la Avenida Gran

Mariscal, donde funciona actualmente la escuela primaria Don Rómulo Gallegos. En Octubre de 1961 se instala el Núcleo de Monagas con la Escuela de Ingeniería Agronómica y Petróleo. El Núcleo de Bolívar se inició en Enero de 1962 con la Escuela de Medicina y la Escuela de Geología y Minas; el Núcleo de Anzoátegui comienza a funcionar el 9 de enero de 1963 con la Escuela de Ingeniería y Química, y en el Núcleo de Nueva Esparta se iniciaron los Cursos Básicos el 21 de Enero de 1969.

En su concepción la Universidad de Oriente se define como un sistema de educación Superior al servicio del país 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, etc., desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contempla sus programas educativos de pre y postgrado. Es casi una antítesis de la universidad tradicional cuyo campus tiene su sede en los núcleos universitarios ubicados en los Estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta, y Sucre, asumiendo así la responsabilidad de la educación Universitaria y desde su inicio motor fundamental del desarrollo integral en toda la región insular nororiental y sur del país, en función de las condiciones posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los Estados Orientales donde funcionan.

Administrativamente la autoridad máxima es el Consejo Universitario, formado por las autoridades rectorales, los Decanos de los cinco núcleos, cinco representantes de los profesores, un representante estudiantil de cursos básicos, dos representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un representante del Ministerio de Educación y un representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de

asumir colegiadamente, la orientación y gestión de la Universidad. Así como se muestra en el organigrama de la Universidad de Oriente (ver anexo N° 2).

El Núcleo de Sucre fue el primero en funcionar como Sistema de Educación Superior en la Universidad de Oriente, al servicio de todo el país, iniciándose con la unidad de Cursos Básicos y el Instituto Oceanográfico en la departamentalización e investigación científica, docente y de extensión en muchos aspectos del conocimiento.

La Historia del Núcleo de Sucre está íntimamente ligada a la de la Universidad de Oriente por ser el Núcleo primigenio con el cual inició sus actividades nuestra casa de estudios, aunque existen antecedentes serios y profundos en el siglo pasado que no se concretaron debido a las condiciones políticas y el permanente estado de guerra civil de la región y el país. Las perspectivas de desarrollo económico, social y cultural de la región, a lo largo del siglo XX fueron inquietantes para los habitantes del oriente venezolano, región aunque rica en recursos naturales, estaba signada por la pobreza y carente de la mano de obra especializada que transformara esos recursos en beneficio colectivo.

En respuesta a esa situación, la Junta de Gobierno instaurada luego de la dictadura del depuesto General Marcos Pérez Jiménez y presidida por Edgar Sanabria, crea el 21 de noviembre de 1958 la Universidad de Oriente al dar el ejecútese al Decreto-Ley No. 459, para estudios universitarios y profesiones técnicas y ordena el inicio de actividades con el Instituto Oceanográfico de Venezuela para la investigación científica en las áreas de Oceanografía Física, Biológica y Aplicada.

El 6 de julio del año siguiente, el recién electo Presidente de la República, Rómulo Betancourt nombra una Comisión Organizadora de la Universidad de Oriente integrada por Luís Manuel Peñalver, Luís Villalba Villalba, Pedro Roa Morales,

Enrique Tejera París y Gabriel Chichani; la cual a su vez nombró como presidente al doctor Peñalver y llamó a colaborar a Eduardo Mendoza Goiticoa, Oswaldo de Sola, Claudio Muskus, Juan López Aldrey, J.M. Siso Martínez, José Lorenzo Pérez y Dionisio López Orihuela. La Comisión se planteó la creación de una universidad moderna, con nueva orientación, adaptada a la realidad social, cultural y económica de la comunidad oriental, partiendo de Sucre, “encrucijada de caminos” y expandiéndose hacia Anzoátegui, Monagas, Bolívar y Nueva Esparta (<http://sucre.udo.edu.ve>).

El 12 de octubre de 1959 se inician en el país los estudios formales en Ciencias Marinas con la puesta en marcha del Instituto Oceanográfico y con el cual también inicia actividades el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

El 12 de febrero de 1960, la actividad académica propiamente dicha de la Universidad de Oriente se inicia en Cumaná en una casa alquilada, ubicada en la Avenida Gran Mariscal, donde había funcionado al policía política de la dictadura de Pérez Jiménez, con 120 estudiantes de los Cursos Básicos y a la vez, se programan las carreras de Matemática, Física, Química y Biología,

Posteriormente, el 29 de mayo de ese mismo año, la UDO fue inaugurada por el Presidente Rómulo Betancourt en un acto solemne donde también pronunciaron discursos el escritor Rómulo Gallegos; el Ministro de Educación para ese entonces Rafael Pisani y el Presidente de la Comisión Organizadora Luís Manuel Peñalver. Refiere Peñalver que la realidad era dramática: 120 estudiantes, nueve profesores, seis investigadores, diez empleados administrativos y precarios recursos financieros para acometer una obra de tal envergadura. “A esto se le llamó la Universidad de Oriente”. A pesar de ese adverso comienzo, se fue desarrollando la estructura de la nueva universidad que muy pronto comenzó a dar signos de fortaleza y crecimiento. Estudiantes, profesores e investigadores fueron llegando del resto de la región

oriental y del país, y allende nuestras fronteras. Igualmente a la Comisión Organizadora se incorporaron también otros profesionales de reconocida trayectoria profesional y científica. Con la creación de los Núcleos, se designaron profesores que detentaron el cargo de Directores de Núcleos y que años después fueron electos e investidos como Decanos, con plenas facultades para gerenciar cada una de las unidades académicas que integran a la Universidad de Oriente (<http://www.sucre.udo.ve>).

Actualmente, la UDO está integrada por una numerosa población, distribuida en cada uno de los Núcleos, y cuenta con una estructura jerárquica bien definida, tal como se muestra en su organigrama (Ver Anexo 2).

- Filosofía del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

El Ser y el Qué Hacer del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente está orientado por una filosofía que como institución educativa se expresa en un conjunto de principios y enunciados de valores definidos en sus objetivos, su misión y su visión.

- Misión del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La Misión del Núcleo de Sucre es la de ser rector de la educación, la cultura, la ciencia, la formación del recurso humano, la creación y difusión de conocimientos a través de sus programas de docencia, investigación y extensión, con el propósito de lograr los cambios científicos, tecnológicos y culturales que se requieren para el desarrollo de la región y del país.

- Visión del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La Visión del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es la de consolidarse como una institución universitaria de excelencia en la docencia, la

investigación y la extensión, que responda eficaz y oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan nuestra época.

- **Objetivos del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**

El Núcleo de Sucre es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre, conforme a la definición de Universidad establecidas en las leyes de la República Bolivariana de Venezuela. De allí que es una institución al servicio de la nación venezolana, con objetivos comunes a los demás Núcleos de la UDO y por ende, de las demás universidades del país y el mundo, pero con fines propios derivados de las características y condiciones especiales del Estado Sucre, entidad federal social y económicamente deprimida pero con recursos éticos, humanos, y naturales que merecen la pena elevarse y con cuyo desarrollo integral el Núcleo está completamente comprometido.

- **Funciones del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**

En su concepción la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre se define como un sistema de educación Superior al servicio del país con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. La cual asume junto con los otros núcleos la responsabilidad de la educación Universitaria y desde sus inicios, se ha convertido en el motor fundamental del desarrollo integral en toda la zona nororiental del país, en función de las condiciones, posibilidades y tendencias de desarrollo del estado Sucre.

- **Estructura organizativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**

La máxima autoridad del Núcleo de Sucre es el Consejo de Núcleo Decanato, y de éste dependen diversas delegaciones y coordinaciones, encargadas de la parte

académica, administrativa, desarrollo estudiantil, entre otras, así como cada una de las escuelas que actualmente funcionan en el Núcleo (Ver Anexo N° 3). Es de resaltar, que en el área administrativa se encuentra uno de los pilares fundamentales del Núcleo, la Coordinación Administrativa, la cual tiene definida una misión, objetivos, funciones y otra serie de aspectos que se expresan a continuación.

4.1.2. Misión de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La misión de la Coordinación Administrativa, consiste en propiciar, mantener y desarrollar la coordinación entre las diferentes unidades administrativas y de servicios en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para lograr su buen desempeño y así contribuir con el funcionamiento integral de todas las actividades académicas, de investigación y de extensión, a nivel de pregrado y postgrado.

4.1.3. Objetivos de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La Resolución CU N° 0004-84 (<http://www.sucres.udo.edu.ve>) de la Universidad de Oriente, en la Primera de las Normas sobre los Coordinadores Administrativos del Núcleo, establece que su objetivo será: Coordinar todas las actividades administrativas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

4.1.4. Funciones de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La Resolución CU N° 0004-84 (<http://www.sucres.udo.edu.ve>), en la Tercera de las Normas sobre los Coordinadores Administrativos de Núcleo, establece que éstos deben cumplir las funciones siguientes:

1. Rendir cuenta periódica al Decano, sobre la marcha administrativa del Núcleo.
2. Atender y responder consultas en el Núcleo, que por sus características sean necesarias para la interpretación de sistemas, procedimientos e instructivos.
3. Responder ante el Vicerrector Administrativo y el Decano sobre el cumplimiento en el Núcleo, de las políticas, normas y procedimientos administrativos en las áreas que les compete.
4. Estudiar y analizar los informes y sugerencias de las Delegaciones Administrativas y presentar las que considere convenientes a las consideraciones del Decano.
5. Asumir labores de coordinación entre las delegaciones administrativas y de estas con las Direcciones Centrales.
6. Asistir a las reuniones del Consejo de Núcleo con derecho a voz.
7. Asistir a las reuniones de Consejo General de Administración.
8. Suplir las ausencias temporales del Coordinador Académico.
9. Suplir las ausencias temporales del Decano, en ausencia temporal del Coordinador Académico.
10. Presentar planes y políticas administrativas que considere necesarias para el Núcleo

Asimismo, en la Cuarta de las Normas sobre los Coordinadores Administrativos de Núcleo (Resolución CU N° 0004-84) (<http://www.sucre.udo.edu.ve>), se establece que los Coordinadores Administrativos de los Núcleos podrán tener por delegación del Decano respectivo, las siguientes funciones:

1. Supervisar y coordinar todas las actividades administrativas y asesorar en este campo a los Órganos de Dirección, del Núcleo, que así lo requieran.

2. Vigilar la marcha en el núcleo, de los sistemas administrativos y proponer los correctivos a que hubiere lugar.
3. Vigilar el cumplimiento, en el núcleo, de las políticas, normas y decisiones que sobre materia administrativa financiera tomen los Organismos y Autoridades.
4. Autorizar con su firma mediante delegación expresa del decano, las solicitudes de compra, solicitudes de servicio, órdenes de pago y cualquier otro documento que implique un compromiso o egreso del Núcleo como tal, cuyos montos les sean establecidos.

Además, en la Quinta de las Normas sobre los Coordinadores Administrativos de Núcleo (Resolución CU N° 0004-84), se establece que el Coordinador Administrativo podrá realizar las funciones que les sean delegadas por el Decano o asignadas por las Normas y Reglamentos de la Universidad.

4.1.5. Aspectos Legales de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Las leyes son la base fundamental para guiar el rumbo de la sociedad, son normas que se dictan para regular la conducta y las acciones del ser humano dentro de la misma permitiendo la igualdad, la libertad, la justicia y al responsabilidad social. La Universidad de Oriente es una institución educativa que expresa su filosofía en un conjunto de principios y enunciados de valores definidos en sus objetivos, su misión y visión; asimismo, la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre, es regida por leyes, reglamentos y resoluciones que van a contribuir con el funcionamiento integral de todas sus actividades para que estas se realicen acorde a lo que establecen las leyes.

La Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, al igual que todo el país se encuentra regida por la Constitución de la

República Bolivariana de Venezuela, así como la Ley de Universidades, Ley Orgánica de Planificación, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal y la Resolución de la Universidad de Oriente. Entre los aspectos más resaltantes de estas leyes, reglamentos, normas, se encuentran:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

En su artículo 109 establece lo siguiente:

El Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados y egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la Nación. Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Se establece la inviolabilidad del recinto universitario. Las universidades nacionales experimentales alcanzarán su autonomía de conformidad con la ley.

Este artículo refleja la autonomía del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, pero que su funcionamiento y administración eficiente de su patrimonio estará bajo supervisión y vigilancia que a tales efectos establezca la ley.

- Ley de Universidades (1970)

En el artículo 1 establece: “la universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre”.

Este artículo está referido al objetivo principal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, la cual es una institución al servicio de la Nación, con objetivos comunes a los demás núcleos de la Universidad de Oriente, y por ende, de las demás universidades de la Nación y del mundo, pero con fines propios derivados de las características y condiciones especiales del Estado Sucre.

Asimismo, en el artículo 3 establece:

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

Aquí, se refleja la misión del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente que es la de ser rector de la educación, la cultura, la ciencia, la formación del recurso humano, la creación y difusión de conocimientos a través de sus programas de docencia, investigación, con el propósito de lograr los cambios científicos, tecnológicos y culturales que se requieren para el desarrollo de la región y del país.

- Ley Orgánica de Planificación (2001)

En el artículo 2 establece lo siguiente: “se entiende por planificación, la tecnología permanente, ininterrumpida y reiterada del Estado y la sociedad, destinada a lograr su cambio estructural de conformidad con la Constitución de la República”.

Este artículo refleja que para que se cumplan y se logren los objetivos de la Coordinación Administrativa se hace necesario la implantación de planes que contribuyan con el funcionamiento integral y mejoras en dicha coordinación, porque sin un plan no se sabría si se están logrando los objetivos que se desean alcanzar.

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

En el Artículo 9 en el numeral 8 se establecen que las universidades públicas están sujetas a las disposiciones de la presente Ley y al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría General de la República. Lo que quiere decir, que la Universidad de Oriente está sujeta a las disposiciones establecidas en dicha Ley.

En el artículo 37 de esta ley establece:

Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

La Contraloría General de la República es la encargada de dictar las normas básicas que sirven como guías para que la Universidad de Oriente como ente público elabore cualquier tipo de instrumento tanto legal, procedimental, como administrativos que tengan como fin el funcionamiento del sistema de control interno de dicha institución.

En el artículo 38 se establece:

El sistema de control interno que se implante en los entes y organismos a que se refieren el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, deberá garantizar que antes de proceder a la adquisición de bienes o servicios, o a la elaboración de otros contratos que impliquen compromisos financieros, los responsables se aseguren del cumplimiento de los requisitos siguientes:

1. Que el gasto esté correctamente imputado a la correspondiente partida del presupuesto o, en su caso, a créditos adicionales.
2. Que exista disponibilidad presupuestaria.
3. Que se hayan previsto las garantías necesarias y suficientes para responder por las obligaciones que ha de asumir el contratista.

4. Que los precios sean justos y razonables, salvo las excepciones establecidas en otras Leyes.
5. Que se hubiere cumplido con los términos de la Ley de Licitaciones (hoy Ley de Contrataciones Públicas), en los casos que sea necesario, y las demás Leyes que sean aplicables.

Asimismo, deberá garantizar que antes de proceder a realizar pagos, los responsables se aseguren del cumplimiento de los requisitos siguientes:

1. Que se haya dado cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.
2. Que estén debidamente imputados a créditos del presupuesto o a créditos adicionales legalmente acordados.
3. Que exista disponibilidad presupuestaria.
4. Que se realicen para cumplir compromisos ciertos y debidamente comprobados, salvo que correspondan a pagos de anticipos a contratistas o avances ordenados a funcionarios conforme a las Leyes.
5. Que correspondan a créditos efectivos de sus titulares.

Todos los entes públicos que se encuentran especificados y tipificados como tales en la Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal, entre ellos la Universidad de Oriente, en vista de que deben implantar un sistema de control interno, el mismo debe cumplir con ciertos requisitos cuando se trate de compromisos relacionados con materia financiera, como una garantía antes de proceder.

Asimismo en el artículo 51 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal (2001:25) se establece:

Quienes administren, manejen o custodien recursos de los entes y organismos señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, estarán obligados a formar y rendir cuenta de las operaciones y resultados de su gestión, en la forma, oportunidad y ante el órgano de control fiscal que determine la Contraloría General de la República, mediante Resolución que se publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Tienen igual obligación quienes

administren o custodien, por cuenta y orden de los referidos entes y organismos, recursos pertenecientes a terceros. La rendición de cuentas implica la obligación de demostrar formal y materialmente la corrección de la administración, manejo o custodia de los recursos.

En este artículo se establece que la Universidad de Oriente tiene que estar conformada por una directiva que se encargue de todo lo relacionado con la administración, manejo y custodia de sus recursos, y estos al mismo tiempo están obligados a rendir cuenta de su gestión en la oportunidad debida ante el órgano de control fiscal que determine la Contraloría General de la República, manifestando así el buen funcionamiento y manejo de dichos recursos.

Además, en el artículo 92 se establece:

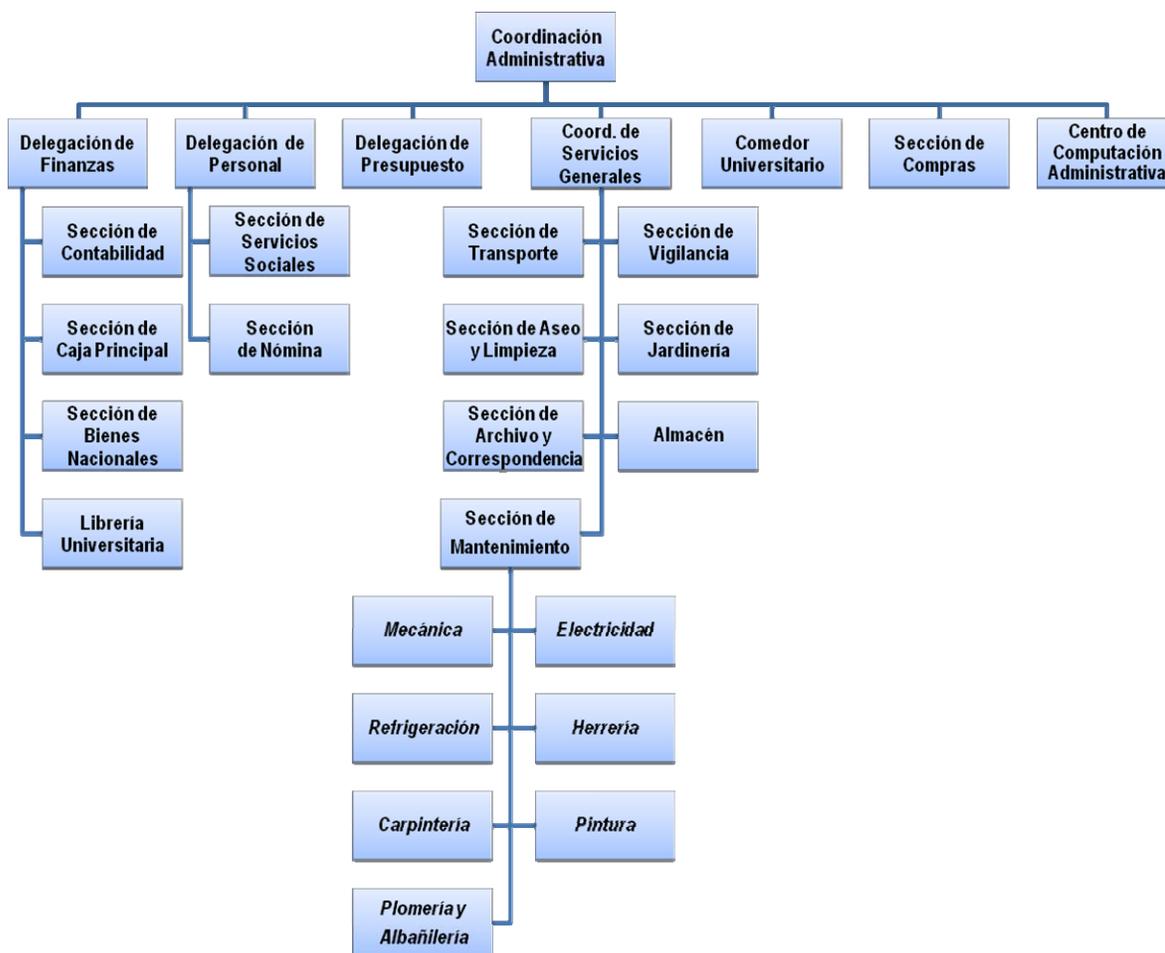
Las máximas autoridades, los niveles directivos y gerenciales de los organismos señalados en los numerales 1 al 11 del artículo 9 de esta Ley, además de estar sujetos a las responsabilidades definidas en este Capítulo, comprometen su responsabilidad administrativa cuando no dicten las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que constituyan el sistema de control interno, o no lo implanten, o cuando no acaten las recomendaciones que contengan los informes de auditoría o de cualquier actividad de control, autorizados por los titulares de los órganos de control fiscal externo, en los términos previstos en el artículo 48 de esta Ley, o cuando no procedan a revocar la designación de los titulares de los órganos de control en los casos previstos en el artículo 32 de esta Ley, salvo que demuestren que las causas del incumplimiento no le son imputables.

Este artículo refleja que el Rector, Vicerrectores, Decanos, Coordinadores Administrativos y demás autoridades de la Universidad de Oriente, asumen aparte de las responsabilidades que conforman cada uno de sus cargos, la responsabilidad del no cumplimiento de los diversos instrumentos que constituyan el sistema de control interno de la institución, así como la implantación de los mismos y el acatamiento de órdenes externas. A menos que ese incumplimiento no haya sido realizado por ellos y demuestren su imputabilidad.

4.1.6. Estructura Organizativa de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La estructura organizacional existente en la referida Coordinación es la siguiente, la cual se muestra a través de la Figura N° 3.

Figura N° 3. Organigrama que muestra la estructura organizativa de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO



Fuente: Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Tal como lo muestra la figura n° 3, de la Coordinación Administrativa dependen jerárquicamente:

- Delegación de Finanzas
- Delegación de Presupuesto
- Delegación de Personal
- Coordinación de Servicios Generales
- Comedor Universitario
- Sección de Compras

A su vez, de la Delegación de Finanzas depende la Librería Universitaria, Sección de Bienes Nacionales, Sección de Caja Principal, Sección de Contabilidad. De la Delegación de Personal depende la Sección de Nómina y la Sección de Servicios Sociales. Asimismo, de la Coordinación de Servicios Generales dependen las Secciones de: Archivo y Correspondencia, Aseo y Limpieza, Jardinería, Mantenimiento (Talleres de: Carpintería, Electricidad, Herrería, Mecánica, Pintura, Plomería y Albañilería, y Refrigeración), Transporte y Sección de Vigilancia.

Ahora bien, a continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a los empleados de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, por medio del cual se estudió lo relacionado a los Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Integral Corporativo, la Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Aprendizaje de Kolb.

4.2 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

El Cuadro de Mando Integral personal (CMIP), comprende la misión y visión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación personal, la metas y las acciones de mejora, que a su vez se agrupan en las perspectivas: financiera, clientes, conocimiento y aprendizaje y procesos internos. Todos estos aspectos son necesarios, a fin de determinar el CMIP requerido para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO.

La aplicación del cuestionario a la muestra intencional de cuatro (4) empleados de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, en lo que se refiere al Cuadro de Mando Integral Personal, arrojó los siguientes resultados:

4.2.1. Misión Personal

Del 100% de los encuestados en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, sólo el 50% respondió sobre su identidad, cómo se ven a sí mismos, sus creencias, cuáles son sus aspiraciones y qué habilidades los caracterizan. De igual forma, establecen que los objetivos más importantes de sus vidas están relacionados con el bienestar familiar, del prójimo, y el desarrollo profesional. El 50% restante de los encuestados no respondieron sobre los aspectos anteriormente mencionados, es decir; qué tipo de persona son y cuáles son sus aspiraciones, por lo que se puede inferir una posible apatía para dar información sobre sí mismos, que éstos no tienen definida claramente la misión que como persona deben cumplir, tienen poca motivación ante la vida, o quizás sienten temor ante la idea de reflejar aspectos personales que puedan ser juzgados por los demás.

4.2.2. Visión personal

Con relación a la visión personal que poseen los empleados de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, es necesario destacar que solamente el 50% de los encuestados dio respuesta a las preguntas relacionadas con este aspecto, es decir, éstos saben hacia donde quieren ir como persona y cuáles son sus valores y principios, entre los cuales se destacan: comprensión, honestidad, compromiso, responsabilidad y sinceridad, como valores predominantes. Asimismo se observó, que las condiciones de trabajo y de vida ideales para ellos son la comunicación en un equipo de trabajo donde existan buenas relaciones personales.

4.2.3. Papeles claves

En este aspecto, el 50% de los encuestados no respondió sobre el papel clave a desempeñar en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO. Sin embargo, el 50% restante, establece que los papeles que quieren desempeñar en la Coordinación Administrativa son: servir de apoyo para facilitar el aprendizaje de los que allí laboran; y generar propuestas que apunten hacia la eficiencia de los procesos que se llevan a cabo para la administración del Núcleo. Igualmente expresan, que les gustaría tener relaciones con los demás de amistad y de trabajo que sean cordiales y armoniosas.

4.2.4. Factores críticos de éxito personal

En este aspecto, el 50% de los encuestados dio repuestas acertadas en cuanto a lo que consideran decisivo para su éxito personal, destacando en este punto la preparación personal y el apoyo familiar, además consideran que el principal factor que los hace irrepitibles está estrechamente relacionado con la personalidad de cada uno. Expresan también, que para el logro de los objetivos personales es necesario una actitud positiva, planificación, voluntad, así como una formación como ciudadanos

integrales. Asimismo, exponen que las competencias más resaltantes que presentan son la dedicación, comunicación y autoconocimiento.

4.2.5. Objetivos personales

Al consultar sobre los objetivos personales, se percibió que el 50% de los encuestados persiguen objetivos orientados hacia el crecimiento profesional y la obtención de resultados colectivos en pro de alcanzar la eficiencia y eficacia en la administración.

4.2.6. Metas y medidas de actuación personal

El 50% de los encuestados apuntan a medir el logro de sus metas mediante el establecimiento de objetivos e indicadores; y a través de la satisfacción que produce a los demás el desempeño de sus actividades, tomando como base la paciencia, comprensión, la ética, la honestidad, la lealtad y el compromiso como los valores fundamentales que tienen que alcanzar para la consecución de sus objetivos y metas. Asimismo se vio reflejada que la formación integral es la meta principal que desean alcanzar.

4.2.7. Acciones de mejora personal

Las acciones de mejora personal están orientadas a llevar a cabo la misión, visión, objetivos y metas personales. En este aspecto el 50% de los encuestados considera que para poder alcanzar sus metas deben dedicar el tiempo necesario y esforzarse de manera constante y progresiva; y las acciones para conseguirlas deben estar orientadas a la realización de actividades que conlleven hacia el logro de su bienestar social y éxito personal. Asimismo, establecen que las habilidades necesarias para el desarrollo de su trabajo son la facilidad para aprender, el liderazgo, la concentración y la comunicación.

4.3. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Según Rampersad (2004:70), el Cuadro de Mando Integral Corporativo proporciona el marco necesario para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, este abarca la misión corporativa, los valores esenciales, los factores críticos del éxito, objetivos estratégicos, metas y medidas de actuación, acciones de mejora. Para la formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo fueron estudiados los siguientes elementos, obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

4.3.1 Misión corporativa

La misión permitió identificar la identidad y la razón de existencia de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. En tal sentido, en el estudio realizado se determinó que el 100% de los encuestados conocen que la misma existe para coordinar todas las actividades administrativas del Núcleo, además tienen claro que es una unidad organizacional de servicio y sin fines de lucro que depende jerárquicamente en línea del Decanato del Núcleo, y en lo que se refiere a las partes más importantes de las actividades que allí se desarrollan, coinciden que todas las personas que están involucradas en el proceso son importantes, porque de ellas depende que las actividades se lleven a cabo de forma organizada. Sin embargo, el 50% de los encuestados no respondió sobre la identidad de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y cuál es la necesidad básica que cubre.

4.3.2 Visión corporativa

Ésta refleja el objetivo a largo plazo de una organización y define el camino a seguir para alcanzar el éxito. En la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no existe una visión establecida, sin embargo, ésta se

puede crear a través de las opiniones de los encuestados; ya que al hacer referencia sobre este aspecto se determinó que el 75% de los encuestados coinciden que el sueño más ambicioso de dicha Coordinación es lograr una excelente administración en el sentido de lograr la eficiencia y la eficacia en el Núcleo de Sucre en pro de contribuir con el funcionamiento integral de todas sus actividades.

Además expresan que la Coordinación Administrativa se dirige hacia la mejora por medio de la definición de un plan estratégico que oriente los propósitos, objetivos y metas, y que los cambios necesarios que se prevén en la organización son: la automatización de los procesos internos que permitan agilizar los mismos, cambios en la estructura para redefinir las funciones, actividades y tareas, así como la capacitación del personal para el mejor logro de los objetivos. En este mismo orden de ideas, se determinó que lo que allí se apoya es el trabajo en equipo, la comunicación, el respeto, creatividad, participación activa y todo lo que tenga que ver con el avance del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

4.3.3. Valores esenciales

En este punto, sólo el 50% de los encuestados coincide en que los valores, principios y normas más importantes de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente son: la responsabilidad, atención oportuna, cumplimiento de los deberes, honestidad, legalidad y la tolerancia. Por lo que se puede decir, que dichos valores son los esenciales para cumplir de manera exitosa con las labores que se desempeñan en dicha coordinación.

4.3.4. Objetivos corporativos

Los objetivos corporativos describen los resultados para poder alcanzar la visión a largo plazo. En concordancia a esto el 50% de los encuestados consideran que los

objetivos a corto plazo que se pueden medir están orientados al cumplimiento de la planificación establecida, a la asignación presupuestaria y al rendimiento de cuentas. Asimismo, el 50% de los encuestados señala que para poder alcanzar dichos objetivos se deben cumplir las actividades con dedicación, compromiso y ejerciendo supervisión. A pesar de que los objetivos estratégicos no están definidos, la Coordinación Administrativa del Núcleo busca tener tecnología de punta para así agilizar los procesos, y poder cubrir las necesidades de sus usuarios.

4.3.5. Factores críticos del éxito corporativo

Son aquellos aspectos en los que la organización se destaca y les permite sobrevivir. Para su formulación se dio respuesta por parte de los encuestados a una serie de interrogantes, obteniendo el siguiente resultado: del 100% de los encuestados el 75% de los mismos reconocen que los factores que hacen única a la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente son el equipo de trabajo y la misión, objetivos y funciones que allí se llevan a cabo.

Asimismo, el 50% de los encuestados establecen que los factores esenciales para dicha Coordinación son: la comunicación efectiva entre sus miembros, el grado de conocimiento de las actividades que se desarrollan, la ética y el nivel de compromiso de sus miembros.

En relación a lo antes mencionado, se puede decir que para alcanzar el éxito en la institución es importante la buena administración de sus directivos, el buen servicio de atención a sus usuarios y un ambiente de trabajo motivador.

4.3.6. Metas y medidas de actuación

Una medida de actuación es un indicador relacionado con los factores críticos de éxito y con el objetivo estratégico, que se utiliza para juzgar el funcionamiento de

un proceso específico. Las metas son el objetivo cuantitativo de una medida de actuación, en otras palabras las metas indican valores que se han de conseguir (Rampersad, 2004).

En relación a lo anterior al evaluar este aspecto se determinó que el 50% de los encuestados no conocen cómo cuantificar el logro de los objetivos ni cuáles son las metas que posee la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, mientras que el 50% restante hacen alusión a que las metas que ésta posee son: lograr un equipo integrado, lograr el 100% de la ejecución presupuestaria, automatizar los procesos internos en el año 2008 para obtener con rapidez los resultados y desarrollar el plan estratégico para la Administración del Núcleo. También indican que los objetivos se miden a través de la satisfacción de los usuarios y la productividad administrativa; utilizando los siguientes indicadores: el tiempo en que se realizan las actividades, el número de quejas que se reciben y el número de tramitaciones ejecutadas.

Además de esto, el 50% de los encuestados coinciden que los valores de honestidad, responsabilidad, compromiso y confianza, son los que se deben alcanzar dentro de la Coordinación.

4.3.7. Acciones de mejora corporativa

Son las estrategias que se llevan a cabo para poner en marcha la visión, la misión y los objetivos corporativos. Al consultar sobre las acciones de mejora, el 50% de los encuestados coinciden en que para alcanzar los objetivos propuestos en la Coordinación Administrativa se hace necesario un equipo de trabajo que realice los procesos con dedicación, compromiso, responsabilidad y sobre todo manteniendo los debidos canales de comunicación. Además, sostienen que para saber si son alcanzados los objetivos y comprobar si se aprende de forma continua, debe existir

control, establecimiento de indicadores y medición del nivel de satisfacción de sus usuarios. Asimismo, se establece que en el caso de presentarse alguna situación inesperada se deben realizar reuniones de trabajo constantes para revisar la situación y dar soluciones inmediatas a los problemas.

En el mismo orden de ideas, sólo el 25% de los encuestados considera que se puede crear una plataforma para el desarrollo de las estrategias en la Coordinación Administrativa con las mismas personas de la institución, a través de la formación de un equipo de trabajo eficiente y creativo.

4.4 Gestión de Calidad en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

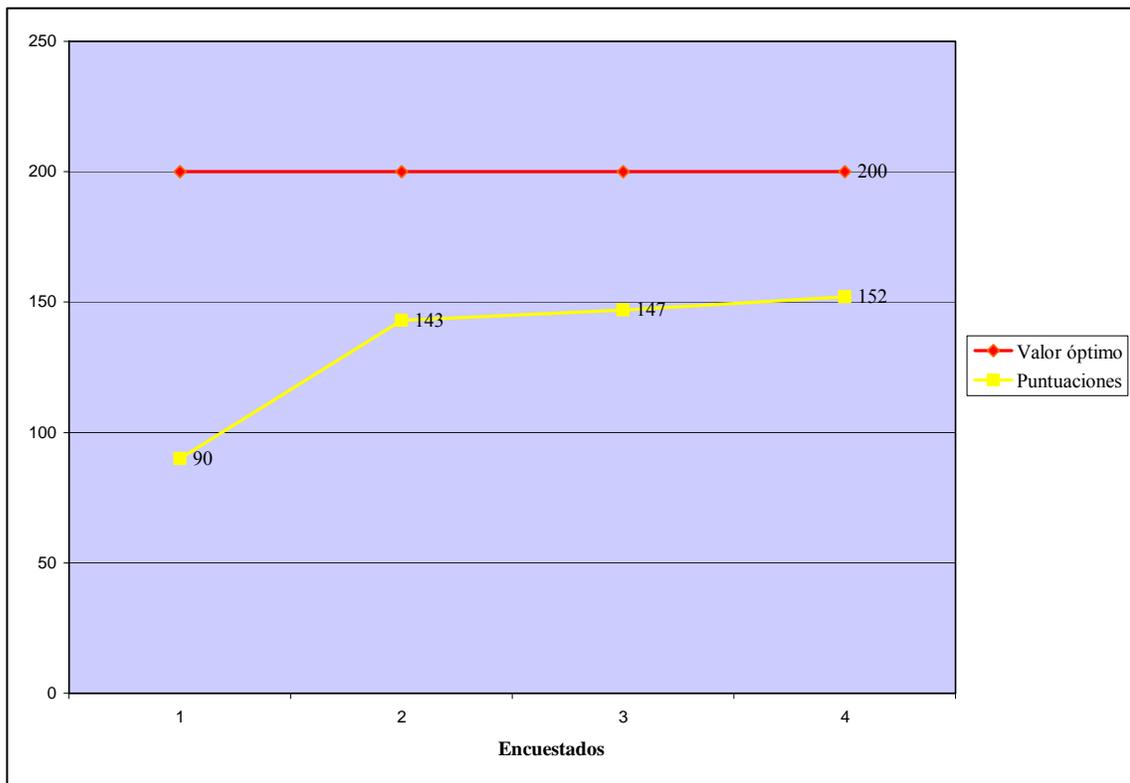
“La gestión de calidad pone todo el énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente” (Rampersad, 2004:12). Ésta se puede alcanzar mediante un proceso de mejora tanto organizacional como personal. Para gestionar la mejora se tiene que dar respuesta a las siguientes interrogantes tales como: ¿Qué productos y servicios se ofrece y cuales se deberían ofrecer?, ¿Cuáles son los clientes y cómo consiguen lo que se ofrece?, ¿Qué quieren y qué esperan de la organización?

En este sentido, en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO fue realizado el sistema de comprobación rápida de orientación al usuario, que sugiere Rampersad (2004); el cual consiste en elaborar una tabla para dar respuesta a sesenta y ocho (68) interrogantes, divididas a su vez en cinco (5) categorías: general, estilo de aprendizaje, visión estratégica, procesos internos y recursos humanos. Dichas preguntas hacen uso de una clave de puntuación del 1 al 3; donde, la puntuación 1 significa: No, 2 significa: Algo y 3 significa: Sí. Sumando éstas

puntuaciones verticalmente, se obtiene que cuanto más cerca se encuentre de 200 puntos, mayor será la orientación hacia el cliente; sin embargo, si la puntuación está cerca de 70, la orientación al cliente es más baja.

Al aplicar la metodología de Rampersad (2004), para evaluar la orientación de los empleados de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se encontraron los resultados que se muestran en el Gráfico N° 1.

Gráfico N° 1. Puntuaciones obtenidas en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente. Autoras. 2008

Los resultados obtenidos, en relación a la gestión de calidad por parte de los encuestados, indican la tendencia creciente en forma positiva hacia el punto óptimo, que de acuerdo con lo planteado por Rampersad (2004), oscila en los doscientos (200) puntos, lo que se traduce en que la organización está orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes. Por lo tanto, los resultados de 90, 143, 147 y 152 son analizados después de calcular su media a través de la siguiente fórmula:

$$\mu = \frac{\sum X_i}{n}$$

Donde:

μ = Media

$\sum X_i$ = Sumatoria de las puntuaciones obtenidas

n = Número de encuestados

Así, al aplicar la fórmula donde la $\sum X_i = 532$ y $n = 4$, se tiene que:

$$\mu = \frac{532}{4} = 133 \text{ puntos.}$$

El valor obtenido por la media (133 puntos), no se encuentra suficientemente cerca de los 200 puntos, lo que quiere decir, que la orientación al cliente de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debe mejorar en muchos aspectos. Por ello, es necesario hacer un análisis en detalle de las respuestas dadas por los encuestados, que reflejan cierta debilidad en determinados procesos que se pueden mejorar, los cuales se resaltan en el Cuadro N° 1.

Cuadro N° 1 Aspectos susceptibles de mejora en relación a la gestión de calidad en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

General	SI	ALGO	NO	No Respondió
¿Realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios?		25%	75%	
¿Conocen los empleados los resultados de estas encuestas?			100%	
¿Sabe qué porcentaje de usuarios dan por terminada su relación con la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO debido a que están insatisfechos?			100%	
¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO?		25%	25%	50%
¿Ha establecido procedimientos para la solución de reclamaciones y se activan de forma rutinaria?		25%	50%	25%
¿Mide el grado de fidelidad de los usuarios?			75%	25%
¿Sabe qué porcentaje de pérdidas se debe a los usuarios insatisfechos?			100%	
¿Mantiene relaciones con sus usuarios y las amplía?		50%	50%	
¿Organiza reuniones con grupos de usuarios con regularidad para conocer sus necesidades, deseos, ideas y reclamaciones?		50%	50%	
Estilo de liderazgo	SI	ALGO	NO	No Respondió
¿Sabe, como miembro de la Administración de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, cuántas quejas se reciben al año?			100%	
¿Se ha transmitido esta visión de forma adecuada a todos sus empleados y usuarios?		50%	50%	
Visión Estratégica	SI	ALGO	NO	No Respondió
¿Hay al menos 5 objetivos de orientación al usuario y medidas de actuación relacionadas dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo o del Plan estratégico de trabajo?			50%	50%

¿Ha desarrollado alguna estrategia de inversión para los próximos años para aumentar la satisfacción de los usuarios?		75 %	25%	
¿Se comunica la estrategia de orientación a los usuarios de forma continua a todos los empleados?		75%	25%	
¿Tienen unas líneas de actuación maestras para una óptima satisfacción de los usuarios?		75%		25%
¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los usuarios?		50%	25%	25%
Procesos Internos	SI	ALGO	NO	No Respondió
¿Garantizan los departamentos de apoyo de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, la calidad del trabajo que realizan?		100%		
Recursos Humanos	SI	ALGO	NO	No Respondió
¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al usuario en todo momento?		50%	50%	
¿Organiza viajes para que sus empleados visiten a los usuarios más importantes de forma habitual?			100%	
¿Hay en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario?		25%	75%	
¿Recibe su personal, formación sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año?		25%	75%	

Fuente. Autoras. 2008

4.5. Gestión por Competencias en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La gestión por competencias se refiere al desarrollo continuo del potencial humano dentro de una organización, haciendo un uso óptimo de sus habilidades,

desarrollando sus competencias orientadas al trabajo por medio de asesoramientos, cursos, evaluación y desarrollo, etc., para alcanzar las metas corporativas.

Para evaluar este aspecto, fue necesario extraer algunas de las opiniones emitidas por los encuestados de la Coordinación Administrativa, relacionadas con la gestión por competencias, las cuales fueron expresadas por medio del cuestionario aplicado a los mismos.

A pesar de que el 50% de los encuestados no dio respuesta a algunas de las preguntas relacionadas con las competencias, se pudo conocer que para el 25% de los encuestados, las competencias más importantes que poseen son: autocontrol, autoconocimiento, dedicación, y conocimientos. Mientras que el otro 25% expresó que sus competencias más importantes son: trabajo en equipo, comunicación y constancia.

Además se conoció que las habilidades y destrezas que los encuestados consideran que deben poseer para desarrollar su trabajo, están orientadas hacia el conocimiento y aprendizaje, ya que el 25% de los mismos expresa que para desarrollar el trabajo necesita comprensión, capacidad de síntesis, liderazgo y comunicación. El otro 25%, conocimientos, facilidad para aprender, constancia y dedicación. Mientras que el 50% restante de los encuestados no dio respuesta a este aspecto, lo que permite inferir que quizás desconocen el significado de los términos empleados, o consideran que no necesitan ningún tipo de destreza o habilidad específica para realizar su trabajo.

Por lo señalado anteriormente, es necesario reflejar la situación existente en torno a las competencias orientadas al trabajo, las cuales comprenden un conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos, valores y normas necesarias para desarrollar el trabajo de forma eficaz; las mismas serán evaluadas en relación al

conocimiento, aprendizaje y a la satisfacción de los usuarios; en la Coordinación Administrativa del Núcleo, tal como se muestra a continuación (Cuadro N° 2 y Gráfico n° 2).

Cuadro N° 2 Competencias orientadas al trabajo con relación al conocimiento y aprendizaje en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

GENERAL	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente/ usualmente	Siempre/ Correcto	No Responde
Disponen de espacios para pensar, aprender, consciente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos.	25%		25%	25%	25%
No existen barreras para el uso y el intercambio del conocimiento.				50%	50%
Se posee destrezas para categorizar, usar y mantener el conocimiento de forma adecuada.			25%	25%	50%
ESTILO DE LIDERAZGO	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente/ usualmente	Siempre/ Correcto	No Responde
Los directivos estimulan una actitud de aprendizaje fundamental, el intercambio de conocimiento intensivo como lo es la mentalidad emprendedora interna, además, promueve el aprendizaje individual y en equipo.				50%	50 %

PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente/ usualmente	Siempre/ Correcto	No Responde
El conocimiento organizacional se comparte a través de contactos informales, conferencias internas, charlas, reuniones de revisión de proyectos, y de resolución de problemas, sesiones de dialogo, entre otras				50%	50%
Los miembros del equipo poseen conocimiento que se solapan; un equilibrio de personalidades, habilidades y estilos de aprendizaje, conociendo así el estilo propio y el de sus compañeros.			50%		50%
RECURSO HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente/ usualmente	Siempre/ Correcto	No Responde
La evaluación del puesto de trabajo y el desarrollo de competencias están unidas a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO.		25%		25%	50%
El conocimiento de los empleados se desarrolla de forma constante y se actualiza mediante la formación, el asesoramiento y los programas de desarrollo de habilidades.			50%		50%
Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.		25%		25%	50%
Las competencias del conocimiento y el aprendizaje son parte del perfil de conocimiento de cada empleado.				50%	50%

Fuente: Autoras.2008

En el cuadro N° 2 se muestra que sólo el 25% de los encuestados siempre disponen de espacios para pensar, aprender, adquirir experiencia y asumir riesgos. Además sólo el 50% de los mismos, establece que no existen barreras para el uso y el intercambio de conocimientos. Igualmente, el 25% expresó que siempre poseen destrezas para mantener el conocimiento en forma adecuada, el otro 25% establece que frecuentemente ponen en práctica tales destrezas; y el restante 50% no dio respuesta sobre esto.

En este mismo sentido, el 50% de los encuestados reflejó que los directivos siempre estimulan una actitud de aprendizaje fundamental y además promueven el aprendizaje individual y en equipo; y en relación a la afirmación de que el equipo de trabajo posee conocimientos que se solapan, habilidades y destrezas que permiten conocer el estilo de aprendizaje propio y de los compañeros el 50% expresó que usualmente se cumple con este punto. Asimismo, el 50% de los encuestados establece que frecuentemente el conocimiento organizacional se comparte a través de contactos informales, conferencias, reuniones, entre otras; igualmente, dicho porcentaje opina que frecuentemente el conocimiento de los empleados se desarrolla de forma constante mediante asesoramiento y programas de desarrollo de habilidades, ya que para el 50% de los mismos, las competencias de conocimiento y aprendizaje siempre forman parte fundamental de su perfil como empleado.

El 25% establece que de vez en cuando la evaluación del puesto de trabajo y el desarrollo de competencias están unidas a las ambiciones personales y compartidas de la Coordinación Administrativa del Núcleo; el otro 25% expresa que siempre están unidas, mientras que el 50% restante, no respondió sobre este aspecto.

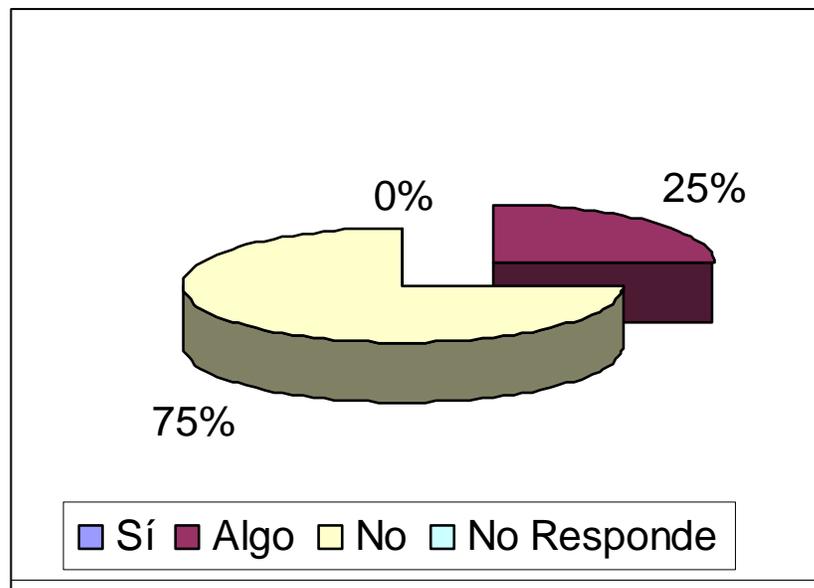
Ahora, en cuanto a las competencias orientadas al trabajo relacionadas con la satisfacción de los deseos y necesidades de los usuarios en la coordinación Administrativa, el 100% de los encuestados indicó que en algo escuchan a todos sus

usuarios y se familiarizan con su situación, por lo que se puede decir que esto permitirá de alguna manera, que en la Coordinación Administrativa se tomen en cuenta las necesidades y expectativas que los usuarios desean satisfacer.

Igualmente, el 100% de los encuestados opina que en algo se anticipan a las necesidades de los usuarios. Esto se puede atribuir a que no todas las necesidades son predecibles, y que no siempre pueden ser satisfechas plenamente antes de conocerlas.

En este mismo orden de ideas se determinó, tal como se observa en el gráfico N° 2, el 75% de los encuestados expresa que en la Coordinación Administrativa del Núcleo, no existe un programa de formación inicial en donde los empleados se capaciten en la importancia de la orientación hacia el usuario.

Gráfico N° 2. Distribución porcentual sobre la existencia de un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario.



Fuente. Autoras. 2008

4.6. Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

El aprendizaje es un proceso cíclico en el que continuamente se actualizan y adquieren nuevos conocimientos, lo que permite una transformación personal. El aprendizaje puede ser personal o colectivo y se basa en la experiencia, por lo cual sigue el ciclo de Kolb que comprende la obtención de experiencia, observación y reflexión, obtención de conclusiones y experimentación. El aprendizaje está presente en la Gestión por Competencias, Gestión de Calidad, Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Integral Corporativo, y además es uno de los principios básicos del concepto TPS.

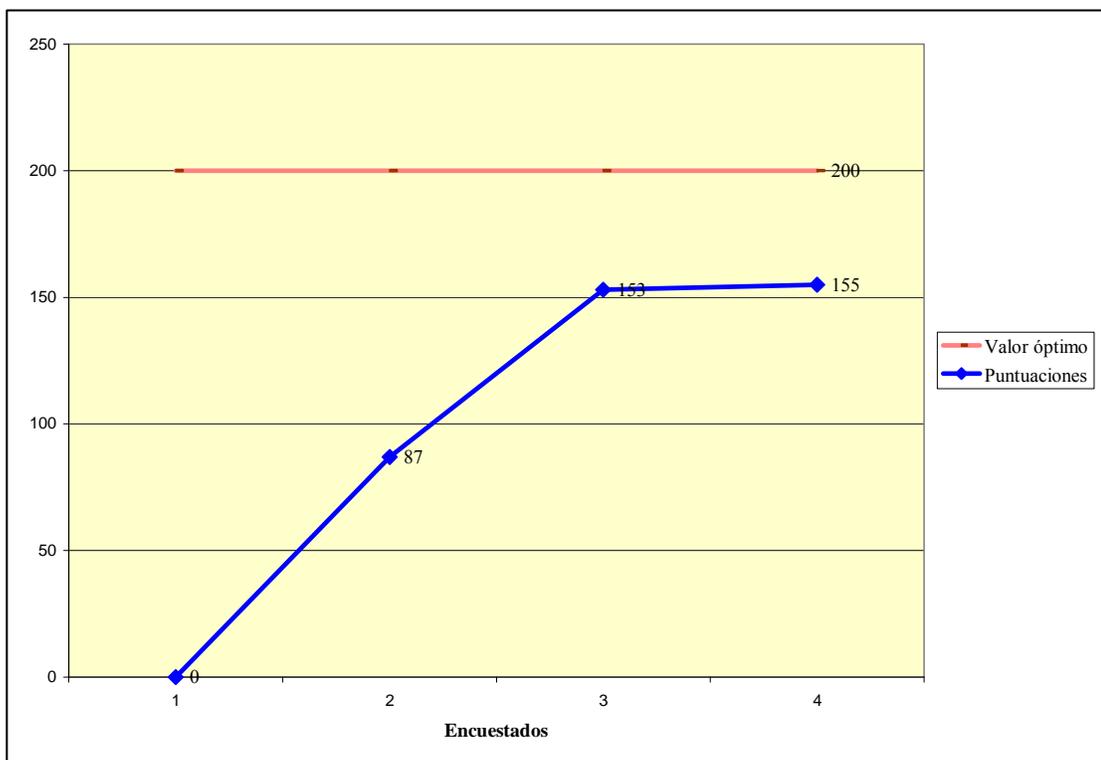
Ante la necesidad de evaluar la gestión de conocimiento y aprendizaje en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, se empleó una tabla de 56 afirmaciones divididas en cinco (5) aspectos tales como: general, estilo de liderazgo, visión estratégica y recursos humanos, para así determinar la comprobación rápida de Gestión de Conocimiento y la situación de Aprendizaje de la organización. Este instrumento (anexo n° 1) fue tomado del modelo propuesto por Rampersad (2004). Dicha tabla, refleja el cumplimiento de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento corporativo en el Cuadro de Mando Integral Corporativo, además, permite juzgar la capacidad de aprendizaje en la Coordinación Administrativa, basada en la metodología TPS (Rampersad, 2004), y a la vez, el equipo de trabajo puede comprobar por qué son característicos en ellos los niveles de aprendizaje obtenidos.

Con la información recolectada en la tabla, se procedió a analizar de acuerdo con lo indicado por Rampersad (2004), utilizando la clave de puntuación del 1 al 4, siendo 1= no/no es correcto, 2= de vez en cuando/nada, 3= frecuente/usualmente, 4= Siempre/correcto. Posteriormente se sumaron todos los resultados de forma vertical, y

cuanto más cercana a 200 sea su puntuación, mayor intensidad de conocimiento tendrá la organización. Cuanto más cercano a 50 es el resultado total, menor es la capacidad de aprendizaje de la organización.

Las puntuaciones obtenidas luego de realizar la comprobación rápida de la gestión del conocimiento, propuesta por Rampersad (2004) se expresan en el gráfico N° 3.

Gráfico N° 3. Puntuaciones de Aprendizaje y Conocimiento en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente. Autoras. 2008

Es necesario destacar que sólo el 75%, 3 de las 4 personas encuestadas, dio respuesta a las afirmaciones planteadas en dicha tabla, pudiéndose inferir con esto, que en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, la mayoría de las personas se encuentran conectadas y comprometidas con la gestión de conocimiento y aprendizaje, sin embargo, el 25% de ellas tal vez desconoce lo referente a este tema, puede estar en total desacuerdo con las afirmaciones planteadas, quizás considera que no obtiene ningún conocimiento dentro de la Coordinación Administrativa, y por tal motivo no dio ninguna respuesta; o por algún inconveniente ajeno a su voluntad no tuvo oportunidad de dar respuestas a estos aspectos.

De las puntuaciones obtenidas se procedió a calcular el promedio, para realizar la comparación con respecto al valor esperado (200), que Rampersad (2004), considera como el de mayor intensidad de conocimiento. Para ello se aplicó la siguiente fórmula:

$$\mu = \frac{\sum xi}{n}$$

Donde:

μ = Promedio o media

$\sum xi$ = Sumatoria de las puntuaciones obtenidas

n = Número de encuestados

Aplicando la fórmula se obtiene que: $\sum xi = 395$, $n = 4$

$$\mu = \frac{395}{4} \quad \mu = 98.75 \approx 99 \text{ puntos}$$

La puntuación total promedio de 99 puntos no es cercana al valor esperado (200 puntos), lo que implica que en el área de gestión de aprendizaje y conocimiento hay que hacer algo para que la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, sea considerada como una organización que aprende continuamente. Los aspectos susceptibles de mejora son aquellos con puntuaciones de 1 y 2, es decir,

aquellos cuyas respuestas sean No, y de vez en cuando/nada. Los aspectos que se pueden mejorar se presentan a continuación en el Cuadro N° 3.

Cuadro N° 3 Aspectos susceptibles de mejora en relación a la Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

GENERAL	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente/ usualmente	Siempre/ Correcto	No Responde
Se permite cometer errores; los fallos se toleran y no se penalizan.	25%	50%			25%
ESTILO DE LIDERAZGO	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente/ usualmente	Siempre/ Correcto	No Responde
Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje.	50%		25%		25 %
PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente/ usualmente	Siempre/ Correcto	No Responde
Los empleados que posean conocimientos poco frecuentes y de valor rotan entre los diferentes departamentos.		50%			50%
Los vacíos que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos.		25%		25%	50%
Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados.	25%		25%		50%

Hay rotación de puestos en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO.	50%				50%
RECURSO HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente/ usualmente	Siempre/ Correcto	No Responde
Se gratifica más que a los demás a los empleados que llevan a cabo actuaciones de aprendizaje colectivo, por el bienestar de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, y a los que comparten sus conocimientos con los demás de forma constante.	25%		25%		50%

Fuente. Autoras. 2008.

Las opiniones de los encuestados con respecto al aprendizaje y conocimiento son variadas, lo que evidencia que en el equipo de trabajo de la Coordinación Administrativa, no se tiene una misma opinión sobre la capacidad de aprendizaje y cuáles son las características más relevantes del mismo.

4.7. El Total Performance Scorecard para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

En la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se debe aplicar una estrategia de desarrollo, la cual debe abarcar dimensiones individuales, grupales, institucionales, culturales, etc., que deben plasmarse en un conjunto de parámetros, objetivos y metas que permitan el consenso en los objetivos personales y corporativos, y que además se conviertan en objetivos que vayan en pro del bienestar colectivo en el Núcleo de Sucre. Además, se deben poner en práctica acciones estratégicas dirigidas a diseñar un conjunto de planes, programas y proyectos que orienten a realizar procesos creativos, así como perfeccionamientos

cualitativos y cuantitativos en todo el personal que allí labora. Es por esta razón, que a continuación el Total Performance Scorecard para la Coordinación Administrativa, de tal forma que con el mismo se logre definir los aspectos inherentes a la concreción de la puesta en práctica de la estrategia de desarrollo sugerida.

4.7.1 Cuadro de Mando Integral Personal para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Luego de haber sido analizado este aspecto, se puede decir, que todos los empleados de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO deben ser incentivados o estimulados a formular su propio Cuadro de Mando Integral Personal, el cual les va a permitir conocerse a sí mismos, los orienta hacia la búsqueda y comprensión de su identidad para así formular sus ambiciones personales. El CMIP es de suprema importancia para los empleados de la Coordinación Administrativa, ya que de acuerdo con los resultados es claro suponer que éstos no se conocen a sí mismos y por lo tanto, no pueden establecer claramente sus metas y objetivos; y sin la existencia de éstos, sus vidas van a carecer de sentido y significación. De allí la importancia del CMIP, el cual permite aumentar el autoconocimiento y el logro de la paz interior mediante el equilibrio de las ambiciones personales y el comportamiento de cada quien, llevando así a mejorar la imagen de sí mismos, y poder crear un futuro personal escuchando la voz interior que tiene cada individuo. Además, el CMIP es el primer paso que se debe dar para equilibrar efectivamente los intereses de cada empleado con los intereses u objetivos de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, pues a partir de éste, va a ser formulado el Cuadro de Mando Integral Corporativo, de tal manera que exista un ambiente de armonía disfrute y pasión en dicha Coordinación.

Por tal motivo, se presenta a continuación el Cuadro de Mando Integral Personal para la Coordinación Administrativa (Cuadro n° 4), que va a permitir a los empleados conocerse mejor a sí mismos.

Cuadro N° 4 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora Personal
<ul style="list-style-type: none"> Estabilidad económica 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el salario en el futuro 	<ul style="list-style-type: none"> Estabilidad laboral, ascensos, gratificaciones y bonificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> En un plazo de 6 meses a un año 	<ul style="list-style-type: none"> Dedicación al trabajo, aumentar los conocimientos y mayor organización
	<ul style="list-style-type: none"> Disminución del gasto 	<ul style="list-style-type: none"> Control equilibrado de los ingresos y los gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> Por lo menos mensualmente durante dos años 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer prioridades
PERSPECTIVA EXTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora Personal
<ul style="list-style-type: none"> Tener el apoyo familiar, de amigos, y compañeros que laboran en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener el apoyo y aprecio de la pareja, hijos y amigos. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación, comprensión, respeto. 	<ul style="list-style-type: none"> En todo momento. 	<ul style="list-style-type: none"> Más dedicación para la familia y amigos
		<ul style="list-style-type: none"> Tiempo juntos en un ambiente agradable 	<ul style="list-style-type: none"> Siempre que se de la ocasión para ello 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar el tiempo junto a los familiares y amigos

Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Continuación

PERSPECTIVA EXTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora Personal
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un trabajo de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Ganar la confianza y el respeto de los superiores y/o subordinados en el desempeño de las labores. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción de los superiores y/o subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> Al menos un 75% en un año 	<ul style="list-style-type: none"> Ser más responsable
	<ul style="list-style-type: none"> Tener el aprecio de mis superiores y/o subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de recompensas 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar al menos 5% en un año 	<ul style="list-style-type: none"> Liberar temores
		<ul style="list-style-type: none"> Grado de autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar al menos un 60% en un año 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor esfuerzo

Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Continuación

PERSPECTIVA EXTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora Personal
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo con armonía ayudándose los unos a los otros, motivando al los demás y compartiendo los conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el grado de satisfacción de los demás, en relación al trabajo en equipo y las relaciones personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser capaz de percibir lo que sienten los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • En todo momento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor comunicación y tolerancia
	<ul style="list-style-type: none"> • Ser útil y lograr la satisfacción de los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • Éxito alcanzado por la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% en un año 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser constante
	<ul style="list-style-type: none"> • Ser útil y lograr la satisfacción de los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • En todo momento 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las situaciones

Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Continuación

PERSPECTIVA INTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora Personal
<ul style="list-style-type: none"> • Esforzarse para gozar de buena salud física y mental 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar sano y mentalmente fuerte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de permisos por enfermedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • A lo sumo 2% de permisos en un año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar la salud
	<ul style="list-style-type: none"> • Tener más tiempo libre 	<ul style="list-style-type: none"> • Liberación de tensiones y estrés 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada día. 	<ul style="list-style-type: none"> • Practicar ejercicios
		<ul style="list-style-type: none"> • Días de vacaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 15 días 	<ul style="list-style-type: none"> • Disfrutar el tiempo realizando actividades placenteras
	<ul style="list-style-type: none"> • Disfrutar al máximo la vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disfrute 	<ul style="list-style-type: none"> • En todo momento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar tiempo en la agenda para compartir con los demás

Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Continuación

PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora Personal
<ul style="list-style-type: none"> Mejora continua y desarrollo y aprender de los errores. 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento profesional 	<ul style="list-style-type: none"> Asistir a talleres, cursos, conferencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 3 veces al año. 	<ul style="list-style-type: none"> Prestar atención a aquello que es útil
	<ul style="list-style-type: none"> Tener títulos profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> Estudios universitarios 	<ul style="list-style-type: none"> En un plazo de de 3 a 5 años 	<ul style="list-style-type: none"> Dedicar tiempo para ello
	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las competencias en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> % de competencias desarrolladas 	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar un 80% en los próximos 2 años 	<ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento
	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidad para el autodesarrollo en el trabajo a desempeñar. 	<ul style="list-style-type: none"> Productividad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar por lo menos un 25% en 1 año 	<ul style="list-style-type: none"> Poner en práctica lo aprendido
<ul style="list-style-type: none"> Aprender algo nuevo cada día 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las destrezas en liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el grado de satisfacción al menos 85% en un semestre. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistir a cursos de liderazgo, comunicación y motivación

4.7.2. Cuadro de Mando Integral Corporativo para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

En este aspecto es recomendable que para lograr lo que quiere ser la Coordinación en el futuro es necesario que todos sus trabajadores estén conscientes de las ambiciones, los cambios necesarios en la misma y su identidad; lo cual puede ser logrado estimulando el sentido de pertinencia de sus trabajadores y también conociendo las necesidades de la gente que forma parte de la organización, para así poder solventar las debilidades que se están presentando. Asimismo, es recomendable que los valores existentes en la Coordinación administrativa, permanezcan y se afiancen cada día más en los trabajadores, con el fin de lograr una administración eficaz y eficiente orientada a cumplir las expectativas de los usuarios. Igualmente, se puede decir, que en dicha Coordinación se deben comunicar las metas y medidas de manera más específica para que todo el personal que allí labora las conozca y de esta manera se pueda verificar la evolución de los objetivos.

La formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, va a permitir a esta institución crear una visión organizacional donde el establecimiento de los objetivos sea algo decisivo y motivador, orientados a lograr la misión así como el desarrollo personal a través de la motivación, innovación, satisfacción y compromiso en pro de la Coordinación, y de ésta manera diseñar la ambición corporativa compartida, lo que garantiza el éxito de la misma. El mismo se muestra a continuación, en el Cuadro n° 5.

Cuadro n° 5 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora Personal
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia presupuestaria y financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un nivel mínimo de deudas y compromisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de ejecución presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el 100% de ejecución presupuestaria en un año y medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de controles y estándares.
<ul style="list-style-type: none"> • Administración de los recursos en beneficio de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de recursos suficientes para cubrir las necesidades de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de tramitaciones y propuestas desarrolladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar 80% en un plazo de 1 año 	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar la administración de los recursos y generar ingresos propios

Cuadro n° 5 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Continuación

PERSPECTIVA CLIENTES				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y Confianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr una óptima confianza por parte de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de usuarios satisfechos 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar al 90% en un año y medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implantar un plan para mejorar la confianza y fidelidad de los usuarios • Evaluación continua de las necesidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicios de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor satisfacción de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de quejas recibidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 30% al año 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un procedimiento de reclamaciones para los usuarios y ejecutarlo de forma rutinaria
		<ul style="list-style-type: none"> • Número de tramitaciones ejecutadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 75% al año 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de los procesos

Cuadro n° 5 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Continuación

PERSPECTIVA INTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y eficacia administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los procesos al día 	<ul style="list-style-type: none"> • % de agilidad en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar 85% en un año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de los procesos
	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un equipo integrado 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar 80% en un año 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, comunicación y motivación del sentido de pertenencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una coordinación completa e integrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de coordinación entre las dependencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el 100% de coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar asambleas de planificación, motivación y comunicación de las tareas a realizar
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo motivador 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la motivación de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución armónica del personal y las funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • En un plazo de 1 año 	<ul style="list-style-type: none"> • Acondicionar áreas donde se desarrolla el trabajo

Cuadro n° 5 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Continuación

PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Factores Críticos de éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo continuo del potencial humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr una mayor productividad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de productividad de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 50% en un año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear planes de desarrollo profesional para todos los empleados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un intercambio de información con franqueza y honestidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de experiencia de los empleados cuando se intercambie información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 85% cada año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios del grado de satisfacción de los empleados con respecto al intercambio de información
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación abierta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una cultura corporativa orientada al usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción de los usuarios internos y externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 80% en cada año 	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el grado de satisfacción de los usuarios internos y externos

Cuadro n° 5 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Continuación

PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Factores crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa de todas las dependencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de problemas resueltos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 40% por año 	<ul style="list-style-type: none"> • Formar equipos de mejora sobre como dar solución a problema, trabajar en equipo y habilidades de comunicación interpersonales.
		<ul style="list-style-type: none"> • Numero de sugerencias y propuestas llevadas a la práctica por los equipos de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un aumento mínimo de 40% al año 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer incentivos que orienten hacia la mejora

4.7.3. Comunicación y Alineación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Es importante la comunicación y alineación de los CMIP y CMIC, para lo cual se debe informar a todas las partes implicadas, tanto a lo interno como a lo externo, entendiéndose los primeros como todas las unidades departamentales que dependen de la Coordinación Administrativa y los segundos como el resto de la población universitaria del Núcleo.

Además, la comunicación del Cuadro de Mando Integral Corporativo debe hacerse de forma equilibrada, para que todos los implicados entiendan la importancia de lo que está sucediendo; dicho proceso de transmisión de información se podría realizar mediante el uso de folletos, cartas, informes, memorando, reuniones, entre otros.

Igualmente, hay que alinear el Cuadro de Mando Integral Corporativo al Cuadro de Mando Integral Personal como parte del proceso de mejora personal, así adquieren un mejor conocimiento sobre sí mismo, lo cual es esencial para aprender, ser creativo y mejorar el comportamiento.

4.7.4. Gestión de Calidad para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

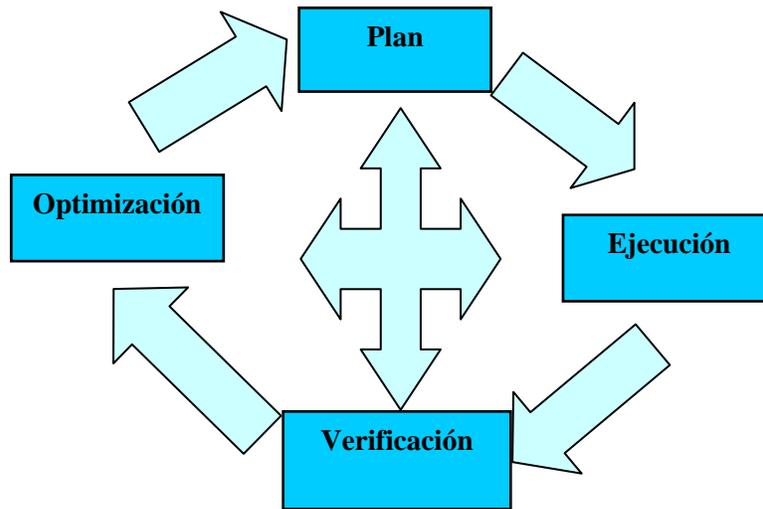
Con relación a lo mostrado en el Cuadro N° 1, es necesario que en la Coordinación Administrativa sean mejorados dichos aspectos, lo cual se puede lograr estableciendo relaciones más amplias con sus usuarios, para así conocer sus necesidades y poderlas satisfacer, ya que la insatisfacción de los mismos puede ocasionar ruptura en las relaciones, y por lo tanto la labor de coordinación no es

alcanzada eficientemente. Además, debería establecer procedimientos que permitan ampliar las relaciones con sus usuarios tales como, organizar viajes que permiten el contacto directo con aquellos usuarios que se encuentren fuera de los límites de la ciudad de Cumaná, realizar encuestas, y reuniones permanentes con los usuarios para tomar en cuenta sus opiniones, necesidades, quejas y medir el grado de satisfacción de los mismos, así como comunicar los resultados de dichas encuestas a todos los empleados de la Coordinación Administrativa, analizar las quejas para dar soluciones a las reclamaciones hechas por los usuarios, llevar un registro actualizado y automatizado de todos los usuarios, lo que permite un mayor control en el desarrollo de las actividades. Asimismo, fomentar la capacitación y formación de todos los empleados sobre la orientación al usuario; integrar la satisfacción de los usuarios en la visión a diseñar, establecer objetivos de orientación al usuario y transmitirlos a todos los empleados y dependencias. Así como gratificar más que a los demás, a aquellos empleados que desarrollen contribuciones valorables hacia el usuario; e implicar a todos los relacionados con la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente en la puesta en práctica de los procesos de mejora.

De igual manera, en lo referente a la gestión de calidad es necesario realizar cambios, los cuales deben comenzar desde el personal que forma parte de Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, es decir, los empleados tienen que reflexionar sobre su actuación, revisar sus metas y aspiraciones, para que no exista ningún tipo de resistencia ante los cambios venideros, ya que, la mejora continua de las habilidades y actitud, constituyen la base del desarrollo, éxito y bienestar personal.

Para lograr lo anterior, el ciclo de PEVO es uno de los instrumentos que debería ser considerado por los empleados para el proceso de mejora personal, cumpliendo las siguientes fases (Figura N° 4)

Figura N° 4. El Ciclo PEVO



Fuente: Rampersad. 2004. Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo. Pág. 175.

Aquí el Plan consiste en formular su propio Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), en equilibrio con el de la Coordinación Administrativa. Además, señalar una acción de mejora personal importante, que se ajusten a alcanzar los objetivos personales y metas; y finalmente, compartir el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), con los superiores o amigos, ya que esto les permite conocer las opiniones de los mismos, y además el proceso de la mejora va a depender en gran parte del apoyo brindado por los superiores.

La Ejecución se refiere a implantar las acciones de mejora en pequeña escala, eligiendo la acción de mejora que tenga mayor prioridad y consultar con los superiores para obtener una retroalimentación sobre el proceso, que le permitan evaluar los resultados personales, y de esta manera logre aplicarse en las cosas en las

que se destacan, eliminen los hábitos que los limitan y la influencia desfavorable en la vida personal.

La Verificación implica comprobar que funciona lo ejecutado, es decir, revisar los resultados según las medidas de actuación definidas y las metas, comprobar hasta qué punto se han cumplido los objetivos y ajustar el CMIP si fuese necesario. En otras palabras, comprobar lo que se ha aprendido.

Por último, la optimización consiste en implantar las mejoras verificadas. Poner en práctica las mejoras personales, por ejemplo llevar a la práctica los cambios de actitud, evaluar los resultados personales, mejorar y monitorizar sus acciones, así como reflexionar continuamente sobre las mismas.

Cuando el ciclo PEVO se sigue de forma continua, las personas se conocerán mejor a sí mismas y a los demás, lo que provocará una actuación mejor. La mejora personal consiste en un proceso de aprendizaje cíclico que implica que, después de la puesta en práctica de las acciones de mejora personal, se debe seleccionar de nuevo otra acción de mejora que tenga la prioridad más alta en el Cuadro de Mando Integral Personal y comenzar a trabajar sobre ella. De este modo los empleados estarán siempre satisfechos consigo mismos y causaran satisfacción a los demás, puesto que, podrán perseguir continuamente sus objetivos, conservar una aptitud positiva ante la vida, ser innovadores y creativos, mantener el autocontrol y vivir en armonía, entender el trabajo como una experiencia de aprendizaje. Si esto se hace se estará creando una base estable para el desarrollo individual y el bienestar personal. Dicha mejora personal también puede ser aplicada de forma colectiva en la Coordinación, realizando sesiones en las que voluntariamente cada participante tenga la oportunidad de presentar su CMIP y los resultados de las acciones que se han llevado a la práctica.

4.7.5. Gestión por Competencias para la Coordinación administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

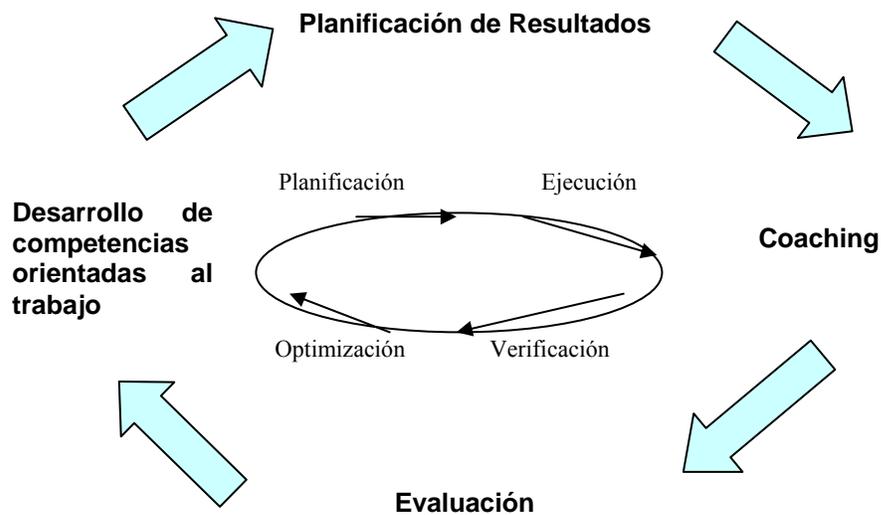
Se puede decir, que en la Coordinación Administrativa del Núcleo, es necesario mejorar algunos aspectos de la gestión de competencias, ya que la existencia una buena base de esta gestión, permite lograr que los empleados estén más involucrados y motivados con su trabajo, y también garantizar que las potencialidades y habilidades de cada empleado sean desarrolladas o que estén siendo bien aprovechadas, lo que puede hacerse tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Realizar una reunión de planificación donde los empleados y la dirección intercambien ideas, testimonios y opiniones, que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales e individuales, y que además se evidencien los posibles obstáculos que se pudieran presentar y las acciones a tomar en caso de que impiden de alguna manera a lograr los objetivos.
- Realizar sesiones de *Coaching* o asesoramiento a los empleados, para estimularlos a mejorar la calidad en el trabajo, desarrollar las habilidades del empleado en un periodo de tiempo definido, mejorar los procesos de trabajo en la Coordinación Administrativa, y fijar nuevos retos que influyan positivamente en la motivación del trabajo a realizar.
- Comprobar el cumplimiento de los acuerdos y los cambios que fueron planificados entre los empleados y la coordinación, evaluando continuamente las actitudes de los mismos frente a los cambios.
- Desarrollar competencias orientadas al trabajo, por medio de cursos, talleres conferencias, asesoramiento y formación individual en el área de trabajo.

Asimismo, en lo referente a la gestión por competencias, en la Coordinación Administrativa, se debe también ayudar a los empleados a desarrollar sus competencias orientadas al trabajo y/o mejorar las ya existentes, lo cual puede

realizarse en consonancia con el ciclo de desarrollo, en el cual está implícito el ciclo PEVO (ver Figura N° 5)

Figura N° 5. Ciclo de Desarrollo.



Fuente: Rampersad. 2004. Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo. Pág. 184.

La planificación de resultados implica desarrollar perfiles de competencias, lograr acuerdos con respecto a los resultados que se han de alcanzar y el uso de las competencias, y establecer como se pueden alcanzar los objetivos de desarrollo y actuación.

El *Coaching* se refiere a ayudar a conseguir los resultados, las competencias acordadas, discutir la realización de procesos, comprobar los acuerdos y dar retroalimentación.

La Evaluación consiste en comprobar que todos los acuerdos se han cumplido según lo acordado, realizar retroalimentación y una revisión final.

Por último las competencias orientadas al trabajo se pueden desarrollar por medio de cursos y formación dentro de la Coordinación Administrativa del Núcleo, creando situaciones de práctica, desarrollando un programa de formación inicial y periódico para capacitar a los empleados en torno a la orientación al usuario, entre otros.

Mediante el desarrollo sistemático de estas actividades es posible dirigir y controlar el desarrollo de competencias orientadas al trabajo, además se puede alcanzar un equilibrio entre los deseos, los objetivos y las aspiraciones, así como las necesidades de cada empleado con los de la Coordinación Administrativa del Núcleo. Igualmente, se debe animar a los empleados a poner en práctica lo aprendido y a compartir sus conocimientos y experiencias; y cuando estos lo hagan deben obtener reconocimientos, ya que de esta manera se estimulan se pueden desarrollar las competencias orientadas al trabajo con respecto al conocimiento y aprendizaje.

4.7.6. Ciclo de Kolb para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

En este aspecto, proponemos algunas acciones estratégicas, basadas en el concepto del Total performance Scorecard (Rampersad, 2004), que se pueden implementar para contribuir al aumento de la capacidad de aprendizaje en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente:

1. Permitir los errores, ya que de éstos se obtiene un aprendizaje útil para todos los empleados de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO.

2. Estimular a los empleados a formular su propio Cuadro de Mando Integral Personal, y mediante esto, generar una actitud positiva hacia la mejora, el aprendizaje y el desarrollo.
3. Transmitir el conocimiento, es decir, que aquellos empleados que abandonen, o sean asignados a otros cargos, transmitan sus conocimientos a aquellos que lleguen a ocupar esos puestos en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO
4. Permitir la rotación de puestos de los empleados de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para que se adquieran nuevos conocimientos y se aumente la capacidad de originalidad en el trabajo, además de establecer oportunidades de carrera o ascenso a aquellos empleados que tengan conocimientos valorables
5. Dotar a las personas de un sentido de dirección basado en la ambición corporativa compartida y conectarlo entre ellos.
6. Tener líderes que formen, ayuden, inspiren, motiven y estimulen a los empleados, les facilite el proceso de aprendizaje y los oriente hacia la acción.

Además, para que la Coordinación sea considerada como una organización que aprende, ésta debería, junto a sus empleados, crear las condiciones de aprendizaje necesarias, las cuales se logran mediante la formación, enseñanza, así como también por medio de la realización de diferentes tipos de actividades laborales que supongan un reto; desarrollando una ambición corporativa compartida que sea deseable, promoviendo el trabajo en equipo y estableciendo una infraestructura para que se produzca el aprendizaje requerido, mediante Internet, intranet, bibliotecas, salas de conferencias, entre otras. Lo cual va a permitir en gran manera, que los empleados puedan experimentar, asumir riesgos, mantengan un intercambio de conocimientos y contactos informales entre ellos, que es la base para que se produzca el aprendizaje.

Todos los aspectos recomendados anteriormente son necesarios para que la Coordinación Administrativa sea considerada como una organización que aprende continuamente, donde sus empleados se sienten motivados y hacen un uso óptimo de sus habilidades en el trabajo, donde las ambiciones personales estén perfectamente integradas a las de la organización.

CONCLUSIONES

Actualmente, las estrategias forman parte importante de aquellas organizaciones que buscan el éxito, ya que éstas indican principios y rutas fundamentales que orientaran los procesos administrativos para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Esto relacionado al concepto del Total Performance Scorecard (TPS), permitirá a las organizaciones definir estrategias desde cuatro perspectivas: financiera, conocimiento del cliente, procesos internos, aprendizaje y conocimiento, lo cual a su vez va a guiar hacia el total cumplimiento de la visión y misión por medio de la alineación de los objetivos, las habilidades y conocimientos personales con los de la organización. En éste sentido, la estrategia marco que va a permitir implantar los cambios necesarios para que la Coordinación Administrativa se convierta en una unidad organizacional caracterizada por la excelencia en el Núcleo de Sucre, es la estrategia de desarrollo, la cual debe ser puesta en práctica mediante la aplicación de acciones estratégicas dirigidas a promover el desarrollo personal, profesional y de las competencias de los empleados, así como el desarrollo de procesos que permitan aumentar la eficiencia en la administración, tales como la automatización y la puesta en marcha de planes que permitan una gestión orientada al logro de los objetivos personales y organizacionales.

En relación a lo anterior, fue realizado un análisis en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, utilizando la metodología TPS, y se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Con respecto al Cuadro de Mando Integral Personal, no todos los empleados describen cuál es su identidad, cómo se ven a sí mismos, sus creencias, sus aspiraciones y las habilidades que los caracterizan; sin embargo, establecen como

factor crítico de éxito la preparación personal y el apoyo familiar, orientando sus objetivos hacia el crecimiento profesional y la obtención de resultados colectivos en pro de alcanzar la eficiencia y eficacia.

En el Cuadro de Mando Integral Corporativo, mostró que la misión de la Coordinación Administrativa es conocida por todos los empleados de la misma, y que ésta es coordinar todas las actividades administrativas del Núcleo. Además refleja, que no existe una visión establecida, sin embargo, se puede crear con las opiniones dadas por los encuestados, quienes expresan que la visión es lograr una excelente administración en el Núcleo, en pro de contribuir con el funcionamiento integral de todas sus actividades. Asimismo, establecen que la Coordinación Administrativa se dirige hacia la mejora, por medio de la definición de un plan estratégico que oriente los propósitos, objetivos y metas que se desean alcanzar. Las metas que ésta busca alcanzar son las siguientes: lograr un equipo de trabajo integrado, lograr el 100% de ejecución presupuestaria, automatizar los procesos internos en el año 2008, para obtener con rapidez los resultados y desarrollar el plan estratégico para la administración del Núcleo.

De igual forma se precisa que los CMIP y CMIC, se deben alinear, como parte del proceso de mejora, para que así lo empleados adquieran un mejor conocimiento sobre sí mismos, lo que es esencial para aprender, ser creativo y mejorar el comportamiento.

En cuanto a la gestión de calidad, se determinó que la Coordinación Administrativa está orientada a satisfacer las necesidades de los usuarios, a pesar de que existen algunos aspectos susceptibles de mejora, como el saber que porcentaje de usuarios dan por terminada la relación con la misma, y el número de quejas recibidas al año, entre otras; los cuales se pueden mejorar estableciendo relaciones más amplias

con los usuarios para conocer sus necesidades, satisfacerlas y así reducir la insatisfacción y las posibles quejas o ruptura de relaciones.

En la gestión por competencias se observó que los empleados de la coordinación poseen una serie de competencias orientadas hacia el conocimiento y aprendizaje, sin embargo, estas deben ser mejoradas y desarrollar otro tipo de competencias relativas a la satisfacción de los usuarios, lo cual se puede lograr por medio de la puesta en práctica de las recomendaciones expresadas sobre este aspecto en el referido punto.

Finalmente, con respecto al conocimiento y aprendizaje, el equipo de trabajo de la Coordinación Administrativa, no tiene una misma opinión sobre la capacidad de aprendizaje y las características más relevantes del mismo, por tal motivo, fueron establecidas algunas acciones estratégicas basadas en el concepto TPS, las cuales están orientadas a contribuir al fortalecimiento de la capacidad de aprendizaje en dicha Coordinación.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS:

Ansoff, I. 1998. **La dirección estratégica en la práctica empresarial**. Adison Wesley Longman: México.

Arias, F. 1999. **El proyecto de investigación**. Episteme: Venezuela.

Ballestrini, M. 2002. **Como se elabora el proyecto de investigación**. BL Consultores Asociados: Venezuela.

David, F. 1994. **La gerencia estratégica**. Legis: Colombia.

David, F. 2003. **Conceptos de administración estratégica**. Legis: Colombia.

Francés A. 2006. **Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral**. Pearson Educación: México.

Hitt, A; D. Ireland y Hoskisson. 2004. **Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización**. Internacional Thompson Editores S.A: México.

Hofer, C y Schendel, D. 1985. **Planeación estratégica: conceptos analíticos**. Norma S.A:Colombia.

Méndez, C. 1998. **Metodología**. Mc Graw Hill: Colombia.

Mintzberg, H y Quinn, B. 1995. **El proceso estratégico**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A: México.

Palacios, M. 2000. **Aprendizaje organizacional. Conceptos, proceso y estrategias. Hitos de ciencias económico administrativas**. Ediciones Irwin: España.

Rampersad, H. 2004. **Cuadro de mando integral personal y corporativo. Una revolución en la gestión por resultados**. Mc Graw Hill: España.

Serna, H. 1999. **Gerencia estratégica: planeación y gestión – teoría y metodología**. 3R Editorial LTDA: Colombia.

Steiner, G. 1998. **Planeación estratégica**. Continental, S.A: México

Villegas, J. 1991. **Desarrollo gerencial**. Vega: Venezuela.

ARTÍCULOS:

Best Employers in Latin América (28/10-10/11/2005). 2º edición. Canadá

Blyde, A. 2002. **Recursos humanos en Venezuela, de la industria al ser humano**. Revista Recursos Humanos Prioridad del nuevo milenio. Año 4 N° 16. Venezuela.

Burgazzi, C. 2002. **El poder de crear el futuro**. Revista Recursos Humanos Prioridad del nuevo milenio. Año 4 N° 16. Venezuela.

Eustache P. 2002. **Pensar y actuar estratégicamente en una Pyme**. Revista Recursos Humanos Prioridad del nuevo milenio. Año 4 N° 14. Venezuela.

Guaregua, O. 2006. **Personas: la fuerza propulsora del éxito.** Revista Gestión Humana la estrategia clave. Año 7 N° 22. Venezuela.

Guaregua, O. 2006. **Cambiar comportamientos para impulsar la estrategia.** Revista Gestión Humana la estrategia clave. Año 7 n° 22. Venezuela.

Rodríguez, D. 2006. **¿Qué significa ser competente?** Revista Gestión Humana la estrategia clave. Año 7 n° 22. Venezuela.

Romero, J y Salcedo I. 2006. **Gestión de calidad.** Revista Venezolana de Gerencia v.11 n° 33. Venezuela.

REVISTA:

Revista Gestión Humana la Estrategia Clave. 2006. Año 7 n° 22. Venezuela.

DOCUMENTOS:

Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajo de Grado. 2006. Escuela de Administración. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

LEYES:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial N° 5453. Venezuela.

Ley Orgánica de Planificación. 2001. Gaceta oficial N° 5554 Extraordinario. Venezuela.

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

Ley de Universidades. 1970. Gaceta oficial N° 28.262. Venezuela.

TRABAJOS DE GRADO:

Amunday, M y Molinett, D. 2008. **Estrategia para la Caja de Ahorro de los Trabajadores, Activos, Obreros, Pensionados, Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), basado en el enfoque Total Performance Scorecard (TPS).** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Delgado, N y Marcano, A. 2007. **Gestión por competencias, una herramienta esencial en la capacitación y desarrollo del capital humano.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Hurtado, J y Jiménez, I. 2008. **La gestión de calidad en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Medina, Y. y Vásquez, B. 2006. **“Balanced Scorecard (BSC) como un sistema estratégico integrado a la gestión de calidad”.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

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

Tineo, J. 2004. **Gestión universitaria: variables claves para la formulación de políticas y estrategias en el Núcleo de Nueva Esparta de la Universidad de Oriente.** Trabajo de grado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Maturín. Venezuela.

TRABAJO DE ASCENSO:

Marcano, C. 2001. **Modelos de gestión orientada a la calidad.** Trabajo de Ascenso. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

PÁGINAS WEB:

Caldera, L. (05/06/08). **Planeación estratégica de recursos humanos** Disponible en:
[<http://www.eumed.net/libros/2006/219/index.htm>]

Cohen, E. (27/05/08). **Cambio organizacional debe comenzar por lo individual.**
(El Globo 11/05/05). Disponible en:
[http://www.tmcvenezuela.com/press/Globo_11_05_05.jpg]

Diario Tal Cual. (27/05/08). **Modelo de gerencia.** Disponible en:
[http://www.tmcvenezuela.com/press/TalCual_01_06_05.jpg]

El Universal. (27/05/08). **Proponen plan mejorador de la competencia empresarial.** Disponible en:
[http://www.tmcvenezuela.com/press/eluniversal22_11_04.jpg]

Gschwend, M. (28/05/08). **Diseño de un balanced scorecard para el departamento de impuesto.** Disponible en: [http://www.cema.edu.ar/postgrado/download/tesinas2006/MADE_Gschwend.pdf]

Herbas, B. (27/05/08). **Sistemas de gestión de calidad.** Disponible en: [http://www.monografias.com]

Jiménez, I y Muro, F. (20/05/08). **Estrategias.** Disponible en: [http://www.monografias.com]

Mora C. (22/05/08). **Gerenciando el cambio** Disponible en: [http://www.entorno-empresarial.com/?pag=articulos&id=1592]

Navarro, E. (27/05/08). **Estrategia y cuadro de mando integral en la práctica.** Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/estrategia_y_cuadro_de_mando_integral_en_la_practica]

Pérez, G. (27/05/08). **El Balanced Scorecard.** Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard]

Pérez, L. (20/05/08). **Gerencia estratégica para la pequeña y mediana empresa.** Disponible en: [http://www.gestiopolis.com/]

Sánchez, J. 2007. (28/05/08). **Implantación y práctica del balanced scorecard como sistema de gerencia estratégica.** Disponible en: [http://www.lulu.com/items/volume_51/776000/776434/1/preview/BSCprev.pdf]

Vargas, C. (02/06/08). **La planeación estratégica en las organizaciones.** Disponible en: [http://www.monografias.com]

Vásquez, A. (27/05/08). **La gestión de calidad**. Disponible en: [<http://www.mujeresdeempresa.com/management050701.shtml>]

Vogel, M. (09/05/08). **El tablero de comando**. Disponible en: [<http://www.tablerodecomando.com>]

OTRAS PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

<http://clases.ugb.edu.sv/mod/glossary/view.php>. (29/05/08).

<http://estrategiasenlared.com.ar/Estrategias>. (30/04/08).

(http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral). . (20/05/08).

<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>. (29/05/08).

<http://www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm>. (29/05/08).

<http://www.crea.es/prevencion.nsf/glosarioweb/B7DD074A76FE7662C1256A2A00520909?OpenDocument>. (29/05/08).

<http://www.elprisma.com>. (30/04/08).

<http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0302.htm>. (7/05/08).

http://www.gerenciaenaccion.com.ve/Compোর_Hum/Comport44.htm. (12/05/08).

<http://www.gerenciaenaccion.com.ve/>. (12/05/08).

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm>.
(07/05/08).

<http://www.gestiopolis.com>. (29/05/08).

<http://www.impactoconsultores.com>. (08/05/08).

http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/Calidad.PDF. (31/05/08).

<http://www.oadl.dip-caceres.org/GuiaLUCES/es/Contenidos/Vocabulario.htm>.
(29/05/08).

<http://www.sucre.udo.edu.ve>. (19/05/08).

<http://www.tablerode-comando.com>. (2/05/08).

<http://www.tmcvenezuela.com/spanish/tps/tps.htm>. (29/05/08).

http://www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes_glosa_terminos.htm. (29/05/08).

http://www.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=10&menuna v=serv(21/06/08)

ANEXOS

Anexo nº 1

Cumaná, 07 de julio de 2008

Ciudadano(a):

Presente

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

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

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

Atentamente,

Bra. Saidelis Alemán
C.I. 17.763.829

Bra. Julema Maza
C.I. 16.996.816

CUESTIONARIO
ESTRATEGIAS PARA LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL
NÚCLEO DE SUCRE- DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE (UDO),
BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

N°

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

UNIDAD ORGANIZACIONAL EN LA QUE TRABAJA: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

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

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

CUESTIONARIO
ESTRATEGIAS PARA LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL
NÚCLEO DE SUCRE- DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE (UDO),
BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).

I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO (CMIC)

Misión Corporativa

1. ¿Para qué existe la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (UDO)? _____

2. ¿Qué es la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

3. ¿Qué labor cumple la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

4. ¿Qué tipo de organización es la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

5. ¿Cuál es la identidad de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

6. ¿Cuál es el propósito de existencia de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

7. ¿Cuál es la función principal de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

8. ¿Qué objetivo persigue la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

9. ¿De la organización, quiénes son las partes más importante implicadas en las actividades que desarrolla la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

10. ¿Qué necesidad básica cubre la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

Visión Corporativa

11. ¿Cuál es el sueño más ambicioso de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

12. ¿Cómo imaginan el futuro de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

13. ¿Cuáles son las ambiciones a largo plazo de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

14. ¿Qué busca alcanzar la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

15. ¿Hacia dónde se dirige la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO desde este momento? _____

16. ¿Cómo ven una situación futura donde se compartan las ambiciones personales y las corporativas? _____

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

18. ¿Qué cambios se prevén en el paisaje organizacional? _____

19. ¿Qué se apoya en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

20. ¿Qué quiere ser la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO?

Factores Críticos del éxito corporativo

21. ¿Qué factores hacen única a la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

22. ¿Cuál es el factor de éxito más importante de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

23. ¿Qué factores son esenciales, para que la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO sea viable? _____

24 ¿Cuáles son las competencias centrales que posee Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

Valores Esenciales

25. ¿Cuáles son los valores, principios y normas más importantes de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

Objetivos Corporativos

26 ¿Qué objetivos a corto plazo se pueden medir en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO ? _____

27. ¿Cómo se deben alcanzar estos objetivos en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

28. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

Metas y Medidas de Actuación Corporativa

29. ¿Cuáles son las metas que posee la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

30. ¿Cómo son medidos los objetivos y la visión de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

31. ¿Qué indicadores les permiten medir los objetivos y la visión corporativa?

32. ¿Qué valores se deben alcanzar? _____

Acciones de Mejora Corporativa

33. ¿Cómo quieren alcanzar los objetivos propuestos en la Coordinación Administrativa? _____

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

35. ¿Qué acciones de mejora implantan en caso de presentarse alguna situación inesperada en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO?

36. ¿Cómo se puede crear una plataforma para desarrollar estrategias en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

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

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

II. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL (CMIP)

Misión Personal

1. ¿Quién eres? _____

2. ¿Cuál tu filosofía de la vida? _____

3. ¿Por qué perteneces a la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

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

5. ¿Cuáles son tus aspiraciones más profundas? _____

6. ¿Para qué vives? _____

7. ¿Cuáles son tus creencias esenciales? _____

8. ¿Qué habilidades te caracterizan? _____

Visión Personal

9. ¿Hacia donde quieres ir como persona? _____

10. ¿Qué valores y principios te guían? _____

11. ¿Qué quieres conseguir en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

12. ¿Qué apoya usted en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

13. ¿Cuál es la imagen que tienes de ti mismo(a)? _____

14. ¿Cuáles son tus ideales? _____

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

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

Papeles Claves

17. ¿Qué papeles claves quieres desempeñar en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

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

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

Factores Críticos de éxito personal

20. ¿Qué factores te hacen irrepensible? _____

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

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

23. ¿Cuáles son tus competencias más importantes? _____

Objetivos Personales

24. ¿Qué resultados personales quieres conseguir en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

25. ¿Qué resultados a corto plazo que se puedan medir quieres alcanzar en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO? _____

Metas y Medidas de Actuación Personal

26. ¿Cómo puedes medir tus resultados personales? _____

27. ¿Cómo haces para que tus resultados personales se puedan medir? _____

28. ¿Qué valores tienes que alcanzar? _____

29. ¿Cuáles son tus metas? _____

Acciones de mejora personal

30. ¿Cómo quieres conseguir los resultados? _____

31. ¿Cómo puedes alcanzar tus resultados? _____

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

33. ¿Qué habilidades y destrezas debes poseer para desarrollar tu trabajo?

34. ¿Cómo puedes mejorar tu comportamiento? _____

35. ¿Cómo puedes comprobar que aprendes continuamente? _____

III. GESTIÓN DE CALIDAD

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

General	SI	ALGO	NO
1. ¿Sabe quiénes son sus usuarios y cuántos son?			
2. ¿Escucha atentamente a todos sus usuarios y se familiariza con su situación?			
3. ¿Realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios?			
4. ¿Conocen los empleados los resultados de estas encuestas?			
5. ¿Clasifica a sus usuarios según sus necesidades?			
6. ¿Se encuentra satisfecho más del 75% de sus usuarios?			
7. ¿Anticipa las necesidades de sus usuarios?			
8. ¿Considera a cada usuario como único?			
9. ¿Se procesan las reclamaciones en el plazo de dos días laborables y se responden en el plazo de una semana?			
10. ¿Se anima a los usuarios insatisfechos a notificar sus quejas?			
11. ¿Realiza acciones no solicitadas y proporciona servicios no solicitados a sus usuarios?			
12. ¿Tiene un espacio de atención al usuario o una central de llamadas?			
13. ¿Sabe qué porcentaje de usuarios dan por terminada su relación con la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO debido a que están insatisfechos?			
14. ¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO?			
15. ¿Ha establecido procedimientos para la solución de reclamaciones y se activan de forma rutinaria?			
16. ¿Mide el grado de fidelidad de los usuarios?			
17. ¿Por lo general, informa a sus usuarios los servicios que mejor se adapten a sus necesidades?			
18. ¿Sabe lo que cuesta perder un usuario?			
19. ¿Sabe lo que cuesta ganar un nuevo usuario?			
20. ¿Mantiene relaciones con sus usuarios?			

21. ¿Sabe qué porcentaje de pérdidas se debe a los usuarios insatisfechos?			
22. ¿Mantiene relaciones con sus usuarios y las amplía?			
23. ¿Organiza reuniones con grupos de usuarios con regularidad para conocer sus necesidades, deseos, ideas y reclamaciones?			
Estilo de liderazgo	SI	ALGO	NO
24. ¿Existe compromiso por parte de la alta dirección con la orientación al usuario?			
25. ¿Sabe, como miembro de la Administración de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, cuántas quejas se reciben al año?			
26. ¿Se halla la dirección convencida de la importancia de un usuario satisfecho y actúan en consecuencia?			
27. ¿Ha integrado la satisfacción del usuario en la visión corporativa?			
28. ¿Se ha transmitido esta visión de forma adecuada a todos sus empleados y usuarios?			
29. ¿Reconoce la alta dirección las tendencias más importantes y se anticipa a ellas de forma oportuna?			
30. ¿Predica la dirección con el ejemplo en cuanto a orientación al usuario?			
31. ¿Se halla la dirección abierta a sugerencias e ideas de los usuarios?			
32. ¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción del usuario?			
33. ¿Se anima y apoyan con pasión las relaciones entre la dirección y los usuarios?			
34. ¿Se halla la dirección disponible en cualquier momento para atender a los usuarios?			
35. ¿Tienen todos los directores encuentros personales regulares con los usuarios?			
36. ¿Es la satisfacción del usuario siempre un criterio de evaluación de la dirección?			
37. ¿Se tienen los deseos de los usuarios en consideración siempre que se toman decisiones?			
38. ¿Se encarga la alta dirección personalmente de atender las reclamaciones de los usuarios?			

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

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

IV. APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

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

Se requiere marque una “X” en la casilla que mejor refleje lo acertado de estas aseveraciones sobre la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (UDO).

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

9. La estructura organizativa de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, es simple, tienen muy pocos niveles jerárquicos y se compone de unidades individuales.				
10. La Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO se caracteriza por la diversidad; donde hay gente de diferentes orígenes culturales y estilo de aprendizaje, también diferentes, los planteamientos son estudiados y son intuitivos, las personas asumen diferentes roles en equipo.				
11. Existe un programa eficaz en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO para desarrollar ideas y basándose en esto generar nuevas ideas.				
12. En la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve				
13. En la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, no hay atmósfera de miedo y desconfianza.				
ESTILO DE LIDERAZGO	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente/ usualmente	Siempre/ Correcto
14. La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y crear una organización que aprende.				
15. En la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, se estimula y se anima a los empleados a identificar y resolver los problemas comunes como un equipo, a generar nuevas ideas y a compartirlas con los demás.				
16. Los directivos de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO poseen el conocimiento más importante para el éxito de la institución.				

17. Los directivos se ajustan al perfil de formación, inspiración y liderazgo de servicio en la proporción adecuada.				
18. Los directivos estimulan una actitud de aprendizaje fundamental, el intercambio de conocimiento intensivo como lo es la mentalidad emprendedora interna, además, promueve el aprendizaje individual y en equipo.				
19. Los directivos se encuentran continuamente centrados en el desarrollo y movilización del conocimiento de los empleados y dan un feedback regular constructivo sobre propuestas de mejora, desarrollo y acciones de aprendizaje.				
20. Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientados a la acción y facilitan el proceso de aprendizaje por experiencia.				
21. La dirección sabe qué empleados son los poseedores del conocimiento valorable y escaso, ya que han localizado las fuentes de experiencia interna.				
22. Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje.				
23. Las destrezas más importantes del gestor de conocimiento nombrado son: comprensión procesamiento, comunicación, y capacidad de compartir el conocimiento.				
VISIÓN ESTRATÉGICA	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente/ usualmente	Siempre/ Correcto
24. La gestión del conocimiento es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida				
25. Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO.				

26. Formulan objetivos de conocimiento y aprendizaje				
27. La información sobre usuarios, está clasificada como de valor estratégico.				
PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente/ usualmente	Siempre/ Correcto
28. Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismo, sino que lo comparten de forma más espontánea con los demás.				
29. La cultura organizacional de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, promueve el crecimiento del conocimiento.				
30. La cultura organizacional está caracterizada por la simplicidad y la comunicación franca.				
31. Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual				
32. Los vacíos que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos.				
33. El conocimiento implícito que sea importante se explica mediante imágenes y metáforas, se revisa, se hace extensivo a toda la organización y se intercambia de forma intensiva.				
34. Se emplean sistemas de comunicación sencillos y fáciles de utilizar para extender el conocimiento entre todos los empleados.				
35. El conocimiento adquirido y desarrollado se documenta de forma continua y se pone a disposición de todos dentro de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO.				
36. Los empleados que posean conocimientos poco frecuentes y de valor rotan entre los diferentes departamentos.				

37. Hay un ambiente de aprendizaje caracterizado por el pensamiento positivo, la autoestima, la confianza mutua, el deseo de actuar de forma preventiva, de asumir responsabilidades por las actuaciones de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO.				
38. En la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, hay franqueza, disfrute y pasión.				
39. Se anima a los empleados a que estudien sus propios métodos de trabajo y que ajusten estos métodos si es necesario.				
40. Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados.				
41. Los problemas son entendidos como una oportunidad de aprender y cambiar y los conflictos son cuestiones sin resolver.				
42. Las personas que trabajan en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, aprenden juntas, en armonía y en equipos.				
43. Los miembros del equipo poseen conocimiento que se solapan; un equilibrio de personalidades, habilidades y estilos de aprendizaje, conociendo así el estilo propio y el de sus compañeros.				
44. El conocimiento se pone en práctica de forma continua y se incorpora en nuevos servicios ofrecidos.				
45. Los indicadores de conocimiento y aprendizaje se miden de forma constante y se usan como punto de arranque de la mejora de procesos.				

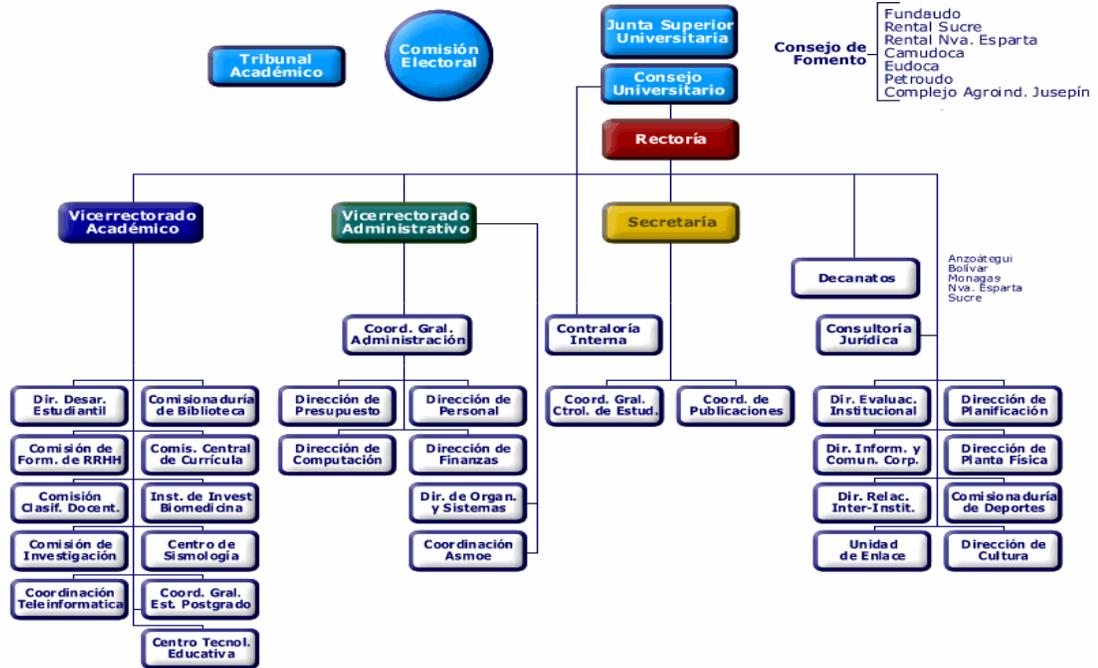
46. El conocimiento organizacional se comparte a través de contactos informales, conferencias internas, charlas, reuniones de revisión de proyectos, y de resolución de problemas, sesiones de dialogo, entre otras.				
47. La Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, facilita compartir el conocimiento a través de Internet, Intranet, biblioteca, salas de reuniones cómodas, auditorios, archivos informatizados y sistemas de documentación.				
48. El trabajo en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, es variado e interesante				
49. Hay rotación de puestos en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO.				
RECURSO HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente/ usualmente	Siempre/ Correcto
50. La evaluación del puesto de trabajo y el desarrollo de competencias están unidas a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO.				
51. Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen no por lo que parece o por lo que muchos hablan.				
52. El conocimiento de los empleados se desarrolla de forma constante y se actualiza mediante la formación, el asesoramiento y los programas de desarrollo de habilidades.				
53. Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.				
54. Las competencias del conocimiento y el aprendizaje son parte del perfil de conocimiento de cada empleado.				

55. Aquellos empleados que se marchan de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, ceden sus conocimientos a los demás				
56. Se gratifica más que a los demás a los empleados que llevan a cabo actuaciones de aprendizaje colectivo, por el bienestar de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la UDO, y a los que comparten sus conocimientos con los demás de forma constante.				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 2

Organigrama de la Universidad de Oriente



Fuente: (http://www.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=10&menunav=serv).

Anexo N° 3

Organigrama del Núcleo de Sucre



Fuente:(http://www..sucre.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=10&menunav=serv).

Hoja de Metadatos

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

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

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Maza, R. Julema De Los S.	CVLAC	16.996.816
	e-mail	julelabela1@hotmail.com
	e-mail	
Alemán, C. Saidelis, J.	CVLAC	17.763.829
	e-mail	saidelisj@yahoo.es
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Estrategias
Total Performance Scorecard (TPS)
Coordinación Administrativa
Organización

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

En estos momentos, las empresas y las organizaciones deben enfocarse hacia la gente para aprovechar las oportunidades, y en este punto es donde la gerencia y las estrategias que se formulan y ejecutan, juegan un papel importante, ya que, en el mundo globalizado, competitivo y cambiante en que vivimos, alcanzar el éxito depende de la capacidad gerencial para establecer y cumplir con las estrategias. Toda buena gerencia va de la mano con el diseño de buenas estrategias, las cuales representan una gama de acciones competitivas y una misión organizacional que deben implantar los directivos, éstas permiten lograr un mayor compromiso de toda la organización para diseñar y controlar su futuro; para ello existe un enfoque innovador llamado Total Performance Scorecard (TPS), el cual consiste en un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuo, gradual y rutinario, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, el cual involucra cinco elementos tales como: Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Integral Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb. De acuerdo a lo antes mencionado el objetivo de nuestra investigación fue definir estrategias para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basado en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS); donde se demostró mediante una investigación de campo a nivel descriptivo, aplicándose un cuestionario a los empleados de esta organización, que la Coordinación Administrativa para ser considerada como una organización que aprende continuamente y en la que sus empleados se sientan motivados, debe asumir estrategias donde las ambiciones personales estén perfectamente integradas a las de la organización.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Zerpa de M. Damaris	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	05706787
	e-mail	dzerpa@sucre.udo.edu.ve
	e-mail	
Malavé Ramos, Elka	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	Elkam_10669@yahoo.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2008	08	21

Lenguaje: spa

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TesisTPS. doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial : Regional

Temporal: Intemporal

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio:

Administración

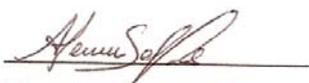
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

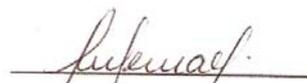
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso –
5/5

Derechos:

Las autoras garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de esta tesis. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar los autores una suma destinada a recuperar parcialmente los costos involucrados. Las autoras nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



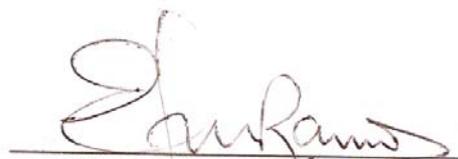
Alemán, C. Saidelis
CI 17.763.829



Maza, R. Julema
CI 16.996.816



DRA DAMARIS ZERPA DE M.
TUTOR-JURADO



MSC. ELKA MALAVÉ RAMOS
TUTOR- JURADO

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:

