



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

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

Asesores Académicos

Dra. Damaris Zerpa  
MSc. Elka Malavé

Autores:

Br. Flores P., Luis Alfredo C.I: 14.816.240  
Br. Márquez C., Luis Rafael C.I: 12.268.691

Trabajo 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 DE SERVICIOS GENERALES  
DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, BASADAS  
EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD**

**Autores:**

Br. Flores P., Luis Alfredo C.I.: 14.816.240

Br. Márquez C., Luis Rafael C.I.: 12.268.691

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

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

---

**Profesora**

**Dra. Damaris Zerpa de Márquez**

**Jurado Asesor**

**C.I. 5.706.787**

---

**Profesora**

**MSc. Elka Malavé Ramos**

**Jurado Asesor**

**C.I.: 8.649.633**

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	v
LISTA DE CUADROS .....	viii
LISTA DE FIGURAS .....	ix
LISTA DE GRÁFICOS .....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.1 El Problema de Investigación.....	4
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación .....	5
1.1.2 Objetivos de la Investigación.....	12
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación .....	13
1.2 Metodología de la Investigación .....	15
1.2.1 Nivel de Investigación.....	16
1.2.2 Tipo de Investigación.....	18
1.2.3 Población y Muestra.....	19
1.2.4 Técnicas y Procedimientos de Recolección, Procesamiento Análisis, Interpretación y Presentación de la Información .....	21
CAPÍTULO II. LA ESTRATEGIA .....	22
2.1 Definición de Estrategias .....	22
2.2 Importancia de las Estrategias.....	25
2.3 Ciclo Estratégico .....	25
2.4 Niveles Estratégicos .....	27
2.5 Tipos de Estrategias .....	28
2.5.1 Estrategia de Integración:.....	29
2.5.2 Estrategias Intensivas .....	32

2.5.3 Estrategias Defensivas .....	35
2.5.4 Estrategias Genéricas de Michel Porter .....	36
2.6 Enfoques Estratégicos para la Gerencia de las Organizaciones.....	39
2.6.1 Planificación Estratégica.....	40
2.6.2 Gerencia Estratégica .....	43
2.6.3 Prospectiva Estratégica .....	46
2.6.4 Balanced Scorecard.....	50
2.6.5 Total Performance Scorecard.....	55
CAPÍTULO III. EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).....	56
3.1 Definición del Total Performance Scorecard.....	56
3.2 Ventajas del Total Performance Scorecard.....	57
3.3 Principios Total Performance Scorecard.....	58
3.4 Características Total Performance Scorecard .....	59
3.5 Elementos del Total Performance Scorecard .....	60
3.5.1 Cuadro de Mando Integral .....	60
3.5.2 Gestión de Calidad .....	68
3.5.3 Gestión por Competencias .....	70
3.5.4 Ciclo de aprendizaje de Kolb .....	73
3.6 Ciclo del Total Performance Scorecard .....	76
3.7 Formulación de Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP).....	79
3.7 Formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).....	83
CAPÍTULO IV. ESTRATEGIAS PARA LA COORDINACIÓN DE SERVICIOS GENERALES DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE .....	87
4.1 Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	87
4.2 Bases Legales Asociadas a la Definición de Estrategias para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	102

4.3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente .....	113
4.4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente .....	120
4.5 Gestión de Calidad en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	126
4.6 Gestión por Competencias y Aprendizaje en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente .....	133
4.7 Total Performance Scorecard para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente .....	142
4.7.1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	143
4.7.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	147
4.7.3 Comunicación y Alineación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	152
4.7.4 Gestión de Calidad para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente .....	153
4.7.5 Gestión por Competencias para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente .....	157
4.7.6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente .....	159
CONCLUSIONES .....	162
BIBLIOGRAFÍA .....	165
ANEXOS .....	171

## DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico con todo amor y cariño a todos mis seres queridos:

A Dios, por darme la vida y permitir que mis sueños se logaran.

A ti, Abuelita Rosa (QEPD). A pesar de ya no estar con nosotros, se que desde el cielo nos sigues cuidando. Nunca te olvidaremos.

A mis padres Aleida y Luis, por haberme inculcado desde muy pequeño hábitos de estudios para poder llevar acabo este sueño y, a la vez, darme ejemplos de vida que me han inspirado siempre a luchar y no dejarme vencer por los obstáculos que se me han presentado, por apoyarme en todo momento. Mil gracias LOS AMO!!.

A mis hermanos Susana, Luzdani, Humito, por quererme tanto, brindarme su compañía y estar pendiente de mi a cada momento!! Y espero que esto les sirva de inspiración para el logro de sus metas!!.

A mi hermano Robert, por estar ahí todas las veces que te he necesitado. Que el señor te bendiga. Y espero verte en USA.

A mis amigos Marynés, Carlín, Migyelits, Rubén, Karina, por brindarme la oportunidad de contar con ustedes y tener su amistad.

A Humberto, Briskey, Laura, Junior y Octavio Rafael. Ustedes le dieron sentido a mi vida en Maturín. Eternamente le estaré agradecido a Dios por haberlos puesto en mi vida. Los quiero Muchísimo!

A mis Tíos Ricardo, Luisito, Alfredo, Moncho, Pancho, Los Morochos y tías, Felipa y Rosita, por haberme brindado todo su apoyo en el transcurso de mi carrera y a lo largo de toda mi vida.

A mi madrina Agripina, por estar siempre pendiente de mí, que Dios te bendiga.

A mis primos Ricardo Abraham, Adaismar, Claudia, Rosmarí, Yaruma, Juan, Ambar, Franshescolín. Los quiero mucho.

A Kairolis, Iginio, Michael, Ana Teresa, Osmar (La China), José Gabriel, Alberto Camacho, América Nathalia, a todos aquellos que de alguna u otra manera hicieron posible este logro.

A mi compañero de trabajo de grado, Luis Márquez, con quien tuve el honor de realizar esta importante labor.

Luis Alfredo Flores Pereda

## DEDICATORIA

Hoy siento la satisfacción de culminar la meta trazada y con gran emoción se la dedico:

A Dios Todopoderoso, quien desde el cielo me dio fuerzas e iluminó mi camino permitiéndome disfrutar la inmensa alegría de poder alcanzar esta meta.

A la Virgen del Valle, quien es la más hermosa de todas. Dios te bendiga por tu ayuda espiritual que me has proporcionado para lograr este sueño.

A mi madre Noelia, quien desde el cielo bendice mi logro. Fuiste mi mayor impulso para lograr este triunfo que ahora te pertenece. Te amo con todo.

A mi padre Orlando, quien desde el cielo me irradió ayuda espiritual para lograr este sueño. Te amo y por siempre te llevaré en mi corazón.

A mi esposa Milagros, quien con amor y cariño me brindó todo su apoyo para vencer las dificultades y conseguir el éxito de alcanzar esta meta. Te quiero con todo.

A mis hijos Diego y Nohely, quienes son lo más grande y hermoso que me ha dado la vida, hoy comparto con ustedes esta alegría. Dios y la Virgen los bendiga mis tesoros.

A mis hermanos, quienes depositaron toda su confianza en mi, este triunfo también le pertenece.

A mis amigos, a quienes les indico que cuando se traza una meta no hay nada ni nadie que pueda obstaculizar para alcanzarla. He aquí el resultado de mis esfuerzos.

A mi compañero de trabajo de grado Luis Flores, con quien tuve el honor de compartir esta inmensa tarea. Gracias por tu valiosa colaboración y entrega. Hoy obtenemos este éxito.

Luis Rafael Márquez C.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todo poderoso por darme la vida y haberme dado la oportunidad de completar esta meta.

A mis padres, ejemplos a seguir, quienes siempre han estado en los momentos buenos y malos. Gracias. DIOS LOS BENDIGA.

A mis hermanos Susana, Luzdani y Humito, por su apoyo y comprensión.

A mis tíos y primos con quienes siempre he podido contar en todo momento. LOS QUIERO.

A mi compadre y hermano Robert. Gracias hermano.

A todos mis compañeros de la Universidad, muy especial a Ysela Martínez, por haberme ayudado tanto y por todo ese apoyo que me brindó.

A mis asesoras, Dra. Damaris Zerpa y MSc. Elka Malavé, por asesorarme en este trabajo y por brindarme todo su apoyo. Eternamente les estaré agradecido

A todos los profesores de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, en especial al profesor: Ramón Velásquez de Finanzas Corporativa, Danny Delgado, tremendo pana; Rafael García, Samil Astorino, por brindarme todo su tiempo y conocimiento.

Al personal que laboran en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, por haberme abierto sus puertas y permitir que el trabajo se llevará a cabo en la institución.

A mis amigos, Laura, Briskey, Humberto, Junior, Carlín, Marynés, Rubén, Migyelits, Karina, Ana Teresa, Osmar, Oscar, El Guatica, David, Kairolys, Iginio, Michael, Maria Eugenia, América Nathalia, Vicente, Alberto Camacho... quienes siempre me han apoyado. Mil Gracias.

A los choferes de la ruta, Miguel y Alejandro. De verdad hermanos, gracias.

A todos aquellos que de alguna u otra forma pusieron su granito de arena para ayudarme a alcanzar esta meta. Gracias!!!

Luis Alfredo Flores Pereda

## **AGRADECIMIENTOS**

Hoy siento el gran honor de culminar la meta trazada y con gran satisfacción doy gracias:

A la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre y su personal docente, quienes me dieron la oportunidad de cursar estudios superiores, además de instruirse y capacitarme para hacerme un profesional de este país.

A mis asesoras del Curso Especial de Grado, Dra. Damaris Zerpa y MSc. Elka Malavé, a quienes doy gracias por toda la ayuda y el apoyo brindado durante sus asesorías para que fuera posible culminar este trabajo de grado. Mi triunfo les pertenece.

A todos aquellos trabajadores de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y las secciones que la conforman, quienes contribuyeron con su valiosa colaboración para realizar esta investigación.

A todos mis compañeros de clases, quienes compartieron conmigo los sin sabores de esta etapa estudiantil.

Luis Rafael Márquez C

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Debilidades de la Gestión de Calidad en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente .....	129
Cuadro N° 2 Debilidades de la Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	135
Cuadro N° 3. Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	144
Cuadro N° 4. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	148

## LISTA DE FIGURAS

Figura N°1. Ciclo Estratégico Informal .....	26
Figura N° 2 Ciclo Estratégico Formal .....	27
Figura N° 3. Comunicación y Alineación del Cuadro de Mando Integral.....	79
Figura N° 4. Organigrama de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	96
Figura N° 5 Ciclo de PEVO para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente .....	155

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1. Puntaje de Gestión de Calidad en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente .....	128
Gráfico N° 2. Puntaje de Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	134



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

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

**Autores:**

Br. Flores P., Luis Alfredo C.I.: 14.816.240

Br. Márquez C., Luis Rafael C.I.: 12.268.691

**RESUMEN**

En los actuales momentos, donde el factor permanente es el cambio, uno de los principales desafíos de las organizaciones es el diseño de estrategias, que consiste en definir los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. Para ello, existe un enfoque realmente 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 mismo involucra cinco elementos tales como: Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Éste enfoque es susceptible de adaptarlo en cualquier tipo de organización independientemente de su naturaleza y actividad, ya que, sirve de guía para todos aquellos que quieran mejorar, desarrollar y experimentar cambios en su trabajo, empresas y en sí mismos. Partiendo de que el objetivo de la investigación es definir estrategias para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS). En donde se demostró, mediante una investigación de campo, con nivel descriptivo, aplicándose un cuestionario a los supervisores de esta organización, que la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debe asumir una estrategia de desarrollo para poder ser considerada como una organización que aprende, donde la formulación de objetivos vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, que les permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional.

## INTRODUCCIÓN

Las diferentes formas de organizarse han existido desde la edad antigua y la era de piedra, cuando los hombres vivían en las cavernas y buscaban refugio para protegerse de las bestias que predominaban para la época; así mismo el estar bien organizados le permitió subsistir producto de la actividad de la caza, la cual le brindaba abrigo de pieles para protegerse del frío. Todo esto da origen a las primeras formas de organizarse, en donde el trueque fue el factor fundamental para el intercambio, ya que este consistió en buscar a alguien que tuviera algo que el otro no poseía para que pudiera darse tal intercambio.

En la actualidad, las organizaciones grandes mantienen su política de invertir en programas de capacitación y adiestramiento de su personal para tener un talento humano altamente capacitado; no obstante, las empresas pequeñas también están realizando inversiones para tal fin; gracias a estas iniciativas estas organizaciones cuentan con gerentes eficaces y eficientes logrando explotar y desarrollar sus potencialidades, habilidades y destrezas adaptados a los cambios tecnológicos de este mundo globalizado.

En tal sentido, debido a estos cambios los gerentes de hoy cada vez tratan de actualizarse y procuran diseñar estrategias que les permitan alcanzar los objetivos tanto a nivel personal y organizacional, tales estrategias tienen que estar bien definidas y concatenadas con la misión y la visión de la organización; otro aspecto de vital importancia que tienen los gerentes son los enfoques estratégicos para la gerencia de las organizaciones; entre éstos se citan al enfoque inicial, que fue una estrategia llevada al campo empresarial en busca de una herramienta que permitiera hacer frente a los cambios internos y externos; la planeación estratégica, la cual presenta unos enfoques formalizados y una propuesta racional de análisis anticipado;

la gerencia estratégica, que propuso el establecimiento de metas en la organización; la prospectiva, que conjuga la visión prospectiva y la acción estratégica; el balanced scorecard, que es una metodología para sistematizar el control estratégico más allá del simple control de gestión; el Total Performance Scorecard, que considera los valores de la persona en la organización, mejora, desarrollo y aprendizaje (Zerpa, 2008).

Hoy en día, las universidades de Venezuela no tienen estrategias definidas que les permita lograr sus objetivos, propósitos, metas y fines; cabe destacar, que las universidades utilizan la planificación proyectiva y usan la figura del crédito adicional para cubrir las insuficiencias presupuestarias. La Universidad de Oriente no escapa de ello y tampoco cuenta con planes estratégicos capaces de buscar las mejoras continuas, desarrollo, capacitación y aprendizaje.

La Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente tampoco tiene estrategias definidas, por lo que, es necesario aplicar el Total Performance Scorecard (Rampensard, 2004), para diseñar estrategias que le permita mejorar su funcionamiento y ésta preste servicios de calidad a la comunidad universitaria que coexiste en la casa de estudio más alta, todo lo antes mencionado se logrará aplicando el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), la Gestión de Calidad (GC), la Gestión por Competencia (GC) y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

El presente informe de investigación está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Generalidades del problema de investigación, donde se encuentra el problema de investigación, integrado por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, general y específicos, la justificación de la investigación, y la metodología de la investigación, que contiene el nivel de la investigación, el tipo de

investigación, la población, la muestra y las técnicas y procedimientos de recolección, procesamiento, análisis, interpretación y presentación de la información.

Capítulo II: La Estrategia, que trata lo referente a la definición de estrategia, los niveles estratégicos, el ciclo estratégico, los tipos de estrategias y los enfoque estratégicos para la gerencia de las organizaciones.

El Capítulo III: El Total Performance Scorecard, en donde se habla de la definición del Total Performance Scorecard, las ventajas del Total Performance Scorecard, los principios del Total Performance Scorecard, las características del Total Performance Scorecard, los elementos del Total Performance Scorecard y la formulación de los Cuadros de Mando Integral Personal y Corporativo

Capítulo IV: Estrategias para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Conformado por los aspectos generales de la Coordinación, las bases legales asociadas a la definición de estrategias, análisis de los Cuadros de Mando Integral Personal y Corporativo, la Gestión de Calidad y la Gestión por Competencia y Aprendizaje de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, así como el Total Performance Scorecard (TPS) requerido para dicha dependencia. Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 El Problema de Investigación

Un problema no es más que una proposición demostrativa que necesita pruebas o éstas son tales como para expresar una acción cuyo modo de realización no es inmediatamente cierto. Al respecto, Fidias Arias (2006:37), señala que: “independientemente de su naturaleza, un problema es todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución entonces no existe tal problema”.

Igualmente, Fidias Arias (2006:39), define un problema de investigación como: “una pregunta o interrogante sobre algo que se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. De esta manera, se puede decir que un problema de investigación es el punto de partida de un trabajo, por eso la importancia de realizar un buen planteamiento que permita dar interés por la investigación y así encaminar al investigador hacia lo que se quiere lograr.

En tal sentido, este capítulo está conformado por el planteamiento del problema, los objetivos, tanto generales como específicos, la justificación y las limitaciones de la investigación.

### 1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

La integración de esfuerzos dirigidos por personas responsables por planificar, organizar, dirigir y controlar, han existido durante miles de años. Las Pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son evidencia tangible de que se emprendieron proyectos de gran magnitud, que incluían a miles de personas y fueron realizados mucho antes de los tiempos modernos. La construcción de una sola pirámide ocupó a más de 100.000 personas durante 20 años. ¿Quién dijo a cada trabajador lo que debía hacer? ¿Quién se aseguró de que hubieran piedras suficientes en el sitio de construcción para mantener ocupado a los obreros? La respuesta a estas preguntas es: “La Administración”. Sin tomar en cuenta el nombre que se les diera a los gerentes, alguien debía planificar lo que se haría, organizar a las personas y los materiales para hacerlo dirigir y conducir a los trabajadores y mantener cierto control para garantizar que todo se hiciera conforme a los planes (Robbins y Coulter, 1996).

Este ejemplo demuestra que las organizaciones han existido durante milenios y que la administración se ha practicado durante un período similar. De acuerdo a Stoner (1996:6), organización se define como: “dos personas o más que trabajan juntas de manera estructurada para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”. Así mismo define a la administración como: “el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”.

Con el tiempo ha habido una evolución en cuanto a la administración, surgiendo grande personajes con innovaciones que han servido para mejorar la práctica y el manejo de la administración en las organizaciones. Fue Frederick Taylor (Robbins y Coulter, 1996), en el año 1911, quien dio nacimiento a la Administración Científica, con un libro denominado “Principios de Administración Científica”, cuyo

contenido llegaría a ser aceptado ampliamente por los gerentes a nivel mundial. En este libro Taylor describe cómo usar los métodos científicos para definir “La mejor forma única” de hacer un trabajo.

De esta manera, los estudios de Taylor inspiraron a otros a estudiar métodos de administración científicas, sus seguidores más destacados fueron Frank y Lillian Gilbreth, así como también Henry Gantt, quien fue su colaborador. Este tema de la administración siguió evolucionando y fue cuando apareció Henri Fayol, quien designó a la administración como una serie de funciones universales que incluía planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar. Fayol escribió en la misma época de Taylor, solo que Taylor se ocupaba de la administración de la planta (lo que se llamaría hoy el puesto de un supervisor) y utilizaba el método científico, mientras que Fayol se centraba en las actividades de todos los gerentes y escribía partiendo de su experiencia personal (Robbins y Coulter, 1996).

La administración siguió evolucionando, pero con el pasar de los años se descubrió que por sí sola no era suficiente, había que buscar herramientas que permitieran incorporar a los planes estrategias para hacer frente a la ola de cambios que se presentan en las empresas.

Durante años el ejército usó la palabra estrategia para designar los grandes planes que se hacen a la luz de lo que se cree que un adversario podría hacer o no. Aunque el término estrategia todavía tiene usualmente una connotación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para señalar áreas amplias de la operación de una empresa. Koontz y Weihrich (1990:72), define estrategia como: “la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de recursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr metas”. Es decir, las estrategias no son más que los pasos a seguir para alcanzar los objetivos, los planes de acción que se

tienen que llevar a cabo para encaminar a la organización hacia su visión y misión, que los impulse a alcanzar el éxito deseado.

Con el pasar de los años, la estrategia ha venido jugando un papel fundamental en las organizaciones, hay quienes la han sabido ejecutar muy bien y han obtenido el éxito esperado, pero hay quienes no han desarrollado bien sus estrategias y terminan fracasando en el intento por alcanzar los objetivos. El hecho de que al momento de aplicar una estrategia, ésta no funcione, no quiere decir que sea mala, quizás fue su mala ejecución lo que la llevó a fracasar. Ahora, los encargados de diseñar, ejecutar y evaluar éstas estrategias son los gerentes, que son las personas responsables de dirigir una organización y quienes llevan todo el peso de lo que en ella suceda.

Ahora bien, antes de aplicar y ejecutar una estrategia, ésta se tiene que diseñar, y para ello se cuenta con herramientas que a los largo de los años han ido evolucionado. En el año 1962, se aborda el diseño de la estrategia con el enfoque inicial, que fue un enfoque llevado al campo empresarial en búsqueda de una herramienta que permitiera hacer frente a los cambios internos y externo que se estaban presentando para aquel entonces. Para el año 1972, surge la planeación estratégica, la cual presenta unos enfoques formalizados y unas propuestas racionales de análisis anticipado. Así surge para finales de los años 70 la gerencia estratégica, que propuso el establecimiento de metas en la organización según un conjunto de relaciones entre éste y el ambiente que la capacita, para alcanzar objetivos ajustados y las demandas ambientales. Luego para la década de los años 80 nace la prospectiva, que es una disciplina voluntaria que conjuga la visión prospectiva y la acción estratégica, que se basaba en hacer del futuro la herramienta del presente. De esta manera, continuaron evolucionando los enfoques que sirvieron como herramientas para diseñar estrategias (Zerpa, 2008).

Para mediados de los años 90 nace el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), que es un modelo que se utiliza para sistematizar el control estratégico más allá del simple control de gestión (Kapland y Norton, 1996). Este enfoque representa la estrategia con ayuda de los llamados mapas estratégicos, y se presenta bajo cuatro perspectivas en las cuales ubicar los objetivos que constituyen la estrategia. Estas son: la perspectiva financiera, que representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa; la perspectiva de los clientes, que indica el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios; la perspectiva de los procesos internos, que trata acerca de el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios; y la perspectiva de aprendizaje crecimiento, que se refiere al punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas.

Ya para el año 2004 surge una nueva herramienta para el diseño de estrategias, es el Total Performance Scorecard (TPS), que considera valores de la persona en la organización; mejora, desarrollo y aprendizaje y el concepto holístico de la gestión. En tal sentido, Rampersad (2003: 10), define el Total Performance Scorecard como: “un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuos, graduales y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas”. El TPS cuenta con cinco elementos que dan la oportunidad de abarcar todos los espacios de la organización, desde el punto de vista de cada trabajador como desde la organización como tal. Estos cinco elementos son el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), que incluye la mejora continua de habilidades y el comportamiento de cada uno, basándose en el bienestar personal y el éxito social; el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), que abarca la mejora continua y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa u organización; la Gestión de Calidad, que pone todo el énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente; la Gestión por Competencias, que hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, así

como en un uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas corporativas; y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb, que plantea que hay que aprender de las experiencias que se viven y no dejarlas de lado.

En el caso de las universidades nacionales, el comportamiento organizacional de éstas ha dejado mucho que decir en algunas de ellas, demandando una buena gerencia universitaria. Muchas de las universidades nacionales muestran una significativa ausencia de una gerencia capaz de afrontar dichos cambios, gerenciar adecuadamente sus recursos y favorecer el desempeño de la universidad en beneficio de todos.

Las universidades, especialmente las públicas, presentan grandes deficiencias en su gestión, mucha improvisación, ausencia de cohesión de equipos bien integrados en pro del desempeño de las funciones que favorezca el logro de sus objetivos, como es la de proporcionar profesionales capacitados de acuerdo a los requerimientos que el presente demanda. A ello se agregan otros aspectos que reafirman la ausencia de no contar con una buena gerencia, como: ausencia de un enfoque estratégico y de estrategias para actuar en un entorno cambiante y turbulento, sus directivos no han sido preparados para dirigir, los métodos de enseñanza prevalecientes son eminentemente reproductivos, mala administración de sus recursos financieros, desperdicio del uso del capital humano, entre otros (Mora, 2007).

Lo cierto es, que la gerencia universitaria venezolana, caso que nos concierne, debe identificarse proactiva y eficientemente ante los nuevos retos que afronta, garantizar, productividad, participación, compromiso, manejo adecuado de sus recursos, asumir la cultura de la evaluación, de la calidad y del valor añadido diferencial como bases sobre las que asentar la competitividad universitaria. Es necesario crear estructuras organizativas específicas eficientes, menos burocráticas con personal de excelencia, seleccionados por sus conocimientos, no por amistad,

compromisos políticos, así como utilizar intensivamente las nuevas tecnologías para dar apoyo a los nuevos procesos docentes y de gestión, estructuras y herramientas que deben ser más próximos y más útiles para la toma de decisiones de la dirección.

La Universidad de Oriente (UDO) no escapa de esta realidad que afecta a todas las universidades del país, y que de alguna u otra manera no han contado con mecanismos que les permitan hacer frente a los cambios que día a día se vienen presentando. Esta universidad dispone de cinco coordinaciones generales, una por cada núcleo, las cuales fueron creadas con el firme propósito de prestar aquellos servicios fundamentales para que ella y toda su comunidad puedan funcionar sin ningún problema.

La Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre, es un componente de la estructura organizativa del mismo, el cual es parte integrante de la Universidad de Oriente. En tal sentido, se considera una unidad organizacional de apoyo técnico y logístico, que depende de la Coordinación Administrativa de dicho Núcleo y se encarga de brindar apoyo a la Universidad de Oriente en lo que corresponde a vigilancia, aseo y limpieza, jardinería, transporte y mantenimiento.

Esta dependencia se encuentra conformada por las secciones de Aseo y Limpieza, vigilancia, Transporte, Jardinería, Mantenimiento, que a su vez está integrado por los talleres de herrería, carpintería, albañilería y pintura, mecánica, electricidad y refrigeración y conjuntamente con ellas se encarga de coordinar, dirigir y supervisar todas las unidades de servicios del Núcleo.

El objetivo de esta Coordinación es brindar esfuerzos para que la institución cumpla su misión de docencia, investigación y extensión a través del mantenimiento de todas las instalaciones y equipos y la adecuada prestación de un servicio de transporte, vigilancia y mantenimiento general. Ahora bien, la Coordinación de

Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y las secciones que la conforman; en la actualidad no tienen definidas estrategias que le permitan alcanzar de forma eficiente los objetivos por las que fueron creadas, no consideran el potencial humano de sus trabajadores en el desempeño de sus labores, puesto que no les brindan la oportunidad de desarrollarse, de aprender, de capacitarse, lo que ocasiona que la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no esté prestando los servicios con la calidad que demandan las personas que cohabitan dentro del Núcleo.

Es por ello, la importancia de contar estrategias para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, y las Secciones de Aseo y Limpieza, Jardinería, Mantenimiento y Vigilancia, que den al trabajador la oportunidad de desarrollarse como persona, aprender de las experiencias, conocer sus objetivos personales y luego encaminarlos hacia los de la organización, así como también permitirá que la Coordinación y sus secciones sean eficientes, logren una adecuada gestión de calidad, tengan una mejor gestión por competencia y apliquen un adecuado ciclo de aprendizaje. En función de esto, el Total Performance Scorecard (TPS) se vislumbra como la herramienta ideal para diseñar esas estrategias para dicha Coordinación.

De acuerdo con lo anterior se formuló la siguiente interrogante: ¿Qué estrategias requiere la Coordinación de Servicios Generales 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 preguntas:

¿Cuál es el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) requerido para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cuál es el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cómo lograr una adecuada Gestión de Calidad en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cómo lograr una adecuada Gestión por Competencia en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cuál es el Ciclo de Aprendizaje adecuado para la Coordinación de Servicios Generales 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 de Servicios Generales 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) para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

- Determinar el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar los factores involucrados en la Gestión de Calidad de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar los factores involucrados en la Gestión por competencia de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Identificar el ciclo de aprendizaje adecuado para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Describir el Total Performance Scorecard (TPS) para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

### 1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

Al momento de plantear la justificación de un trabajo de investigación, se deben tener en cuenta dos interrogantes que van a permitir identificarla de una manera más sencilla. Estas interrogantes son: ¿Por qué realizar la investigación? y ¿para qué realizar la investigación? La justificación de un proyecto de investigación no es más que las razones que llevan a desarrollar el trabajo, los motivos que permiten investigar al respecto del tema y problema planteado para luego buscarle soluciones y hacer las respectivas recomendaciones que puedan mejorar la situación que presenta el objeto de estudio.

En la actualidad, son más numerosas las organizaciones que cuentan con un talento humano cada vez más eficaz y eficiente; que estén altamente capacitados para gerenciar de manera óptima los recursos con que ellas cuentan, minimizando los costos y maximizando las ganancias, para ello los gerentes deberán contar con las herramientas, materiales y equipos necesarios para lograr tal fin. Es por ello que, los gerentes hoy en día deben diseñar e implementar estrategias que le permitan llevar a cabo los cursos de acción para lograr alcanzar los objetivos, propósitos, metas; previamente establecidos en la etapa de planificación enmarcados en su razón de ser; su misión y visión.

Las universidades hoy en día, no tienen estrategias definidas ni mucho menos planes estratégicos que permitan llevar a cabo los cursos de acción consustanciados con los objetivos propuestos, previa planificación y estos, a su vez, estén en consonancia con la visión y misión de dicha organización; todo esto se traduce en la falta de motivación al talento humano, en debilidades y amenazas y en no saber explotar sus fortalezas ni en aprovechar sus oportunidades.

No obstante, en la actualidad existe una herramienta como lo es el Total Performance Scorecard (TPS), que considera los valores personales y corporativos de las organizaciones, mejora continuos, desarrollo y aprendizaje, y se basa en cinco elementos, los cuales dan la oportunidad de abarcar todos los espacios de la organización, desde el punto de vista de cada trabajador, desde la organización; estas son: el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), la Gestión de Calidad (GC), la Gestión por Competencia (GC), y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

El objeto de estudio, la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no tiene estrategias definidas que le permitan llevar a cabo los cursos de acción para los cuales fue creada y no está en consonancia

con su misión y visión que le permita incluir, motivar y tomar en cuenta al talento humano, traducido en mejora continua, desarrollo, aprendizaje e incluirlos en un plan de incentivos en donde éstos tengan sentido de pertenencia; así como de brindarles seguridad y bienestar social y hacerles entender su vocación al trabajo en equipo en pro de su visión y misión personal y corporativa, la gestión de calidad, la gestión por competencia y el ciclo de aprendizaje de Kolb.

De acuerdo a lo antes señalado, reviste la importancia de elegir al Total Performance Scorecard(TPS), como el modelo más adecuado e idóneo que permita diseñar estrategias para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y sus diferentes secciones: Aseo y Limpieza, Jardinería, Talleres en el área de Mantenimiento, Vigilancia.

Es importante señalar aquí, que la aplicación de este modelo permitió emitir consideraciones precisas que posibiliten la toma de decisiones en la gerencia de la Coordinación de Servicios Generales y sus secciones; con respecto a la eficiencia y eficacia que implica la prestación del servicio que ésta ofrece a toda la comunidad universitaria; contribuyendo así a mejorar su funcionamiento. Así mismo, traerá una serie de beneficios para los trabajadores, los cuales podrán desarrollarse como personas dentro de la organización, tendrán la oportunidad de crecer, de capacitarse, de mejorar y aprender de las experiencias, logrando con esto enfocar su misión y visión personal con el de la organización, en pro de alcanzar los objetivos propuestos, tanto personales como corporativos.

## **1.2 Metodología de la Investigación**

Para indicar el tipo de datos que se requiere indagar, deben seleccionarse los distintos métodos y las técnicas que posibilitaran obtener la información requerida. A fin de cumplir con este importante aspecto inherente a todo proceso de investigación,

se elaboró el marco metodológico o la metodología dentro de la de investigación. Este marco metodológico, estuvo referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (Balestrini, 2002:125).

El fin esencial del marco metodológico, es el de situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearon en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y las técnicas de recolección de datos; la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de los datos.

En tal sentido, el marco metodológico de la investigación, donde se propone definir estrategias para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente comprendió el nivel y diseño de la investigación, fuentes de la investigación, las técnicas e instrumentos para la recolección, procesamiento y análisis de la información.

### 1.2.1 Nivel de Investigación

En cuanto al nivel de conocimiento que se busca alcanzar en una investigación, Sabino (1992) señala que se pueden distinguir tres (3) tipos: exploratorias, descriptivas y explicativas, las cuales desde el punto de vista de los objetivos intrínsecos, no son más que respuestas generalizadas a las preguntas formuladas anteriormente.

- Exploratorias: Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad (Sabino, 1992). Es decir, características fundamentales de conjunto homogéneas de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza. Carlos Sabino (1992).
- Descriptivas: su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza (Sabino,1992).
- Explicativas: para Sabino (1992:39), los estudios explicativos son

Aquellos trabajos donde la preocupación se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer porqué suceden ciertos hechos, a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellos se producen.

Ahora bien, considerando los planteamientos antes mencionados, en cuanto al nivel de la investigación, esta investigación tuvo un nivel descriptivo, puesto que se describió el Cuadro de Mando Integral y Corporativo, la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencia y el ciclo de aprendizaje de Kolb, con la finalidad de diseñar estrategias que permitieran mejorar el desempeño de los trabajadores de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y, por ende, el de la organización.

### 1.2.2 Tipo de Investigación

El diseño de la investigación; tiene como objeto, proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar los hechos con la teoría mediante una estrategia o plan general que determine las operaciones necesarias para hacerlo (Sabino, 1992).

Alvira Martín (Balestrini, 2002:131) define el diseño de investigación como:

El plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correctas técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos; el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma

Los diseños de investigación más usuales son: diseños bibliográficos o documental y diseños de campo, en función del tipo de datos a ser recogidos para llevar a cabo una investigación (Sabino, 1992).

- Diseños Bibliográficos: el principal beneficio que se obtiene con este diseño es que posibilita al investigador cubrir una amplia gama de fenómenos, ya que no sólo debe basarse en los hechos a los cuáles el mismo tiene acceso sino que puede extenderse para abarcar una experiencia inmensamente mayor.
- Diseños de Campo: los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo.

De acuerdo a lo anterior, el diseño de investigación que se utilizó fue el de campo, por cuanto los datos que se obtuvieron fueron recogidos directamente de la realidad estudiada; es decir, del personal que labora en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

### 1.2.3 Población y Muestra

Una característica del conocimiento científico es la generalidad, de allí que la ciencia se preocupe por extender sus resultados de manera que sean aplicables, no solo a uno o pocos casos, sino que sean aplicables a muchos casos similares o de la misma clase. En este sentido, una investigación puede tener como propósito el estudio de un conjunto numeroso de objetos, individuos, e incluso documentos, a dicho conjunto se le denomina población (Arias, 2006).

Por ello, la importancia de seleccionar una muestra representativa de la población que permita hacer inferencia sobre la misma, generalizando acerca de la situación de estudio.

#### 1.2.3.1 Población

Para Inchausti (Balestrini, 2002:140), la población de una investigación comprende “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características”

Según Levin (Mundaraín, y Raffensperger, 2005:53), la población se define como: “una colección de todos los elementos que se están estudiando y acerca de los cuáles se intenta extraer conclusiones”.

Por lo tanto, se puede decir que la población no es más que el conjunto de elementos bajo los cuales se desea hacer la investigación.

### 1.2.3.2 Muestra

Según Nelson Gabaldón (Balestrini, 2002:141), “la muestra es, en esencia un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”

El muestreo aplicado en la investigación fue el muestreo intencional no probabilístico u opinático, que Fidiás Arias (2006: 85), define como: “aquel tipo de muestreo en el que los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador.

La población para la presente investigación fue de 244 personas, entre obreros, empleados y personal administrativo adscrito a la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y sus secciones.

Los criterios utilizados para seleccionar la muestra, se hicieron en función del muestreo intencional, y son, los de aplicar las encuestas directamente a aquellos trabajadores que tienen la información veraz y a la mano, es decir, a el personal administrativo de la Coordinación y a cada uno de los supervisores de las secciones, los cuales son considerados informantes claves.

El tamaño de la muestra fue de 12 personas, y estuvo conformada por el Coordinador de Servicios Generales, la Asistente Administrativa, la Secretaria, los supervisores de áreas, que son seis (06), y el jefe de cada sección, que son tres (03).

#### 1.2.4 Técnicas y Procedimientos de Recolección, Procesamiento Análisis, Interpretación y Presentación de la Información

Se entiende por técnica, “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información y un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. (Arias, 2006:69).

Así mismo, Arias (2006:67), también define el instrumento de recolección de información como “el dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. Es decir, las técnicas de la información están referidas a la manera como se van a obtener los datos de la investigación. La observación directa, las encuestas oral y escrita, a través de cuestionarios, la entrevista, el análisis documental y de contenido, representan algunos de sus ejemplos. Los instrumentos de recolección de datos, son los medios que se utilizan para recoger y almacenar la información, por ejemplo: fichas, formatos de cuestionarios, guía de cuestionarios, lista de cotejo, grabador, cámara fotográfica o video.

Para efectos de ésta investigación, la recolección de la información se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas en modalidad de cuestionario (Ver anexo N° 1). En lo que respecta al análisis, procesamiento y presentación de la información se tiene que es una etapa técnica, pero al mismo tiempo de mucha reflexión, involucra la introducción de ciertos tipos de operaciones ordenadas, estrechamente relacionadas entre ellas, que facilitarán realizar interpretaciones significativas de la información que recogerán en función de las bases teóricas que orientarán el sentido del estudio y del problema investigado.

## **CAPÍTULO II**

### **LA ESTRATEGIA**

#### **2.1 Definición de Estrategias**

Definir una estrategia es una tarea importante para cualquier organización que quiera tener éxito en posicionar sus bienes o servicios en el mercado local o internacional, ya que, la estrategia implica pensar cómo tiene que ser el bien o servicio a ofrecer, su calidad óptima, qué beneficios aporta a los clientes, cuál es su ciclo de vida y cómo se prepara el desembarco en los mercados (perfil de los clientes, ubicación, estilo de consumo, forma de transportar el producto y normas internacionales).

La palabra estrategia proviene del verbo griego *estrategos* que en Griego significa general, este concepto se originó en el campo militar en donde era considerada como “la ciencia y el arte” del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combates en gran escala (Francés, 2006).

Más tarde, este concepto fue llevado al campo empresarial cuando Sócrates en la Grecia Antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general, al señalar que en toda tarea quienes la ejecutaban debidamente tenían que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Luego, los primeros estudios modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra *la teoría del juego*. Las estrategias fueron introducidas por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Luego, para el año 1954, Peter Drucker consideró que las estrategias requieren que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos

tiene la empresa y cuáles deberían tener. En 1962 el Investigador Alfred Chandler (Ariza, 2006), establece la estrategia como un elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de estrategias formales, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, las estrategias se han ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema de estrategias, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Ahora bien, la estrategia puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva (<http://www.estrategia.com/>). Ésta permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización y la lleva a adoptar una posición viable basada en sus fortalezas y debilidades, anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos en el mercado y las acciones de sus competidores.

El concepto de estrategia según Ariza (2006), involucra el propósito general de una organización y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al medio en que se encuentra, usualmente afectado por rápidos y continuos cambios. Éste concepto está vinculado a la planificación, considerando varias dimensiones con las cuales se puede conformar una definición global. Así por ejemplo, la definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirá seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

Para González (2000:2), las estrategias son conocidas como un "proceso racional a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado".

Establecer una estrategia implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a definir un conflicto y de qué forma enfrentarlo, conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

La estrategia tiene como objetivo aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la empresa para alcanzar sus metas en un entorno competitivo, y su propósito principal es determinar y transmitir a través de un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar.

Ahora bien, la estrategia se aplica a distintas disciplinas y/o situaciones donde se persigan objetivos concretos. Por ejemplo, la estrategia de negocios indicaría que se ha elaborado un plan acorde a la mejor forma de alcanzar los objetivos vinculados a una actividad comercial. Pero esto es mucho más amplio, porque también existe la estrategia de ventas que puede ser parte de la estrategia de negocios. Todo esto podría ser de la misma forma, parte de un "plan estratégico". El plan estratégico sería la visión más elevada que se pueda tener en la búsqueda de obtener los objetivos primarios. De ese plan podrían desprenderse otros planes, estrategias focalizadas en algunos de los objetivos, la elaboración de las tácticas y la definición del mejor *management* para poder ejecutarlo.

## **2.2 Importancia de las Estrategias**

Sin planes, los gerentes 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 sin un plan, los gerentes y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino; es por ello que la definición de estrategias juega un papel importante para las organizaciones, ya que según Mintzberg y Quinn (1993: 40):

Mediante el establecimiento de estrategias las organizaciones pueden asegurar el logro de los objetivos propuestos, además que sirven como maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor, éstas se comparten tanto planes para el futuro como patrones del pasado, que permite a la organización situarse en cualquier posición viable de manera de ubicarla en el entorno, en que compete.

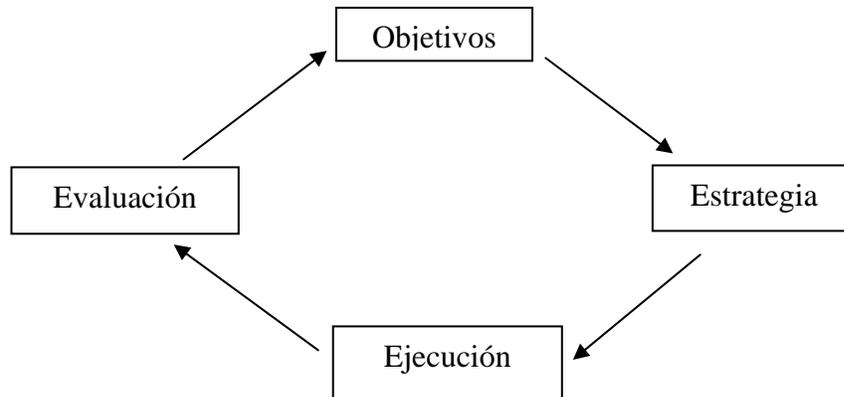
Su importancia radica en que permite contar con una serie de pasos que guían a los trabajadores y a la organización en la consecución y alcance de los objetivos propuestos con anterioridad.

## **2.3 Ciclo Estratégico**

Para Francés (2006), la definición de estrategias es parte de un proceso de carácter cíclico, conformado por dos ciclos: el formal y el informal.

- El ciclo estratégico informal: puede ser aplicado por cualquier persona, en el cual se plantea los objetivos, se definen las estrategias para su ejecución y se evalúan los resultados obtenidos en relación a los objetivos fijados. (Ver Figura N° 1)

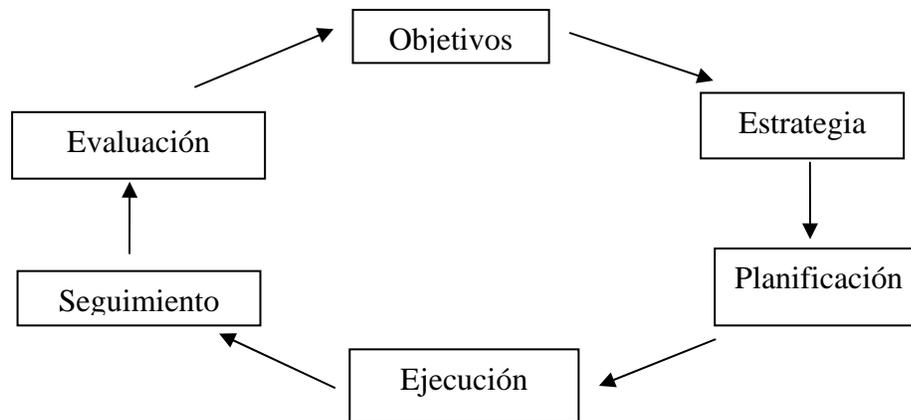
Figura N°1. Ciclo Estratégico Informal



Fuente: Francés (2006: 27)

- El ciclo estratégico formal: en éste la definición de estrategias viene seguida por un proceso de planificación en donde se especifican las acciones, responsabilidades y recursos para posteriormente realizar un seguimiento y control formal de la ejecución. Este ciclo consiste en la definición de los objetivos de la organización, que representa el estado o situación que se desea alcanzar, una vez determinado se procede a definir las estrategias que no es más que el plan de acción para alcanzar los objetivos. Ésta viene dada mediante un proceso de planificación, que consiste en definir de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, permitiendo detectar las oportunidades y amenazas en el entorno y además trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Teniendo claro la estrategia a implementar se procede a ejecutarla mediante la asignación de responsabilidades para el desarrollo de las mismas, posteriormente se realiza un seguimiento en donde se corrigen las desviaciones presentadas durante la ejecución de las estrategias y finalmente, se realiza una evaluación para comparar el plan formulado y el ejecutado en cada unidad organizacional, tal como se observa en la figura N° 2.

Figura N° 2 Ciclo Estratégico Formal



Fuente: Francés (2006: 28)

## 2.4 Niveles Estratégicos

En una organización que desarrolla una sola actividad en el contexto, además de un entorno simple y estable, se podría aceptar la existencia de un solo nivel de estrategia. Pero es, tal vez, hoy en día, el caso menos corriente. En un entorno turbulento se hará necesaria la identificación de tres niveles de estrategia, pues el desarrollo de unos recursos y competencias acertadas y la búsqueda concienzuda de ventajas competitivas y sinergia se hace mucho más imperativo, dada la mayor adversidad e inestabilidad del entorno, y las estrategias funcionales, evidentemente indispensables, deben poder enmarcarse y coordinarse dentro de la estrategia de la actividad (David, 2003).

- Estrategia a nivel corporativo: estrategia formulada por la alta dirección para supervisar los intereses y las operaciones de las corporaciones con múltiple líneas.
- Estrategias de la Unidad de Negocios: estrategia formulada para alcanzar las metas de un negocio concreto; también llamada estrategia de línea de negocios.

- Estrategia a nivel funcional: estrategia formulada para un área específica con el propósito de poner en práctica la estrategia de la unidad de negocios.

## **2.5 Tipos de Estrategias**

Diversas empresas, si no es que la mayoría, buscan una combinación de dos o más estrategias de manera simultánea, pero una estrategia combinada es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa; por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades. Las empresas, al igual que los individuos, poseen recursos limitados; por este motivo, tanto las empresas como los individuos deben elegir entre alternativas de estrategias evitando el endeudamiento excesivo (David, 2003).

Las empresas no tienen la posibilidad de hacer de manera adecuada muchas cosas porque los recursos y las habilidades se disuelven y los competidores podrían obtener ventaja. En las grandes empresas diversificadas se emplea con mucha frecuencia una estrategia combinada, cuando diferentes divisiones siguen diversas estrategias. Además, las empresas que luchan por sobrevivir deben emplear una combinación de distintas estrategias defensivas, como la enajenación, la liquidación y el recorte de gastos, en forma simultánea.

De allí que, las estrategias pueden ser clasificadas de diferentes formas, por ejemplo, Fred David (2003), señala alternativas de estrategias que una empresa podría seguir, tales como: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados,

diversificación horizontal, empresa conjunta y asociación, recorte de gastos, enajenación y liquidación.

### 2.5.1 Estrategia de Integración:

Este tipo de estrategia permite a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores. Ésta se conforma por la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, la cual es conocida según David (2003), como integración vertical.

- Integración Hacia Adelante: implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios Web para vender en forma directa productos a los consumidores. Éste tipo de estrategia puede ser muy eficaz:
  - Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
  - Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
  - Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez; éste es un factor a considerar porque la

integración hacia delante reduce la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.

- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.
  - Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas; éste es un factor importante porque una empresa aumenta la capacidad de predicción de la demanda de su producto a través de la integración hacia adelante.
  - Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia adelante.
- Integración Hacia Atrás: Es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa. Para la implementación de este tipo de estrategia se aconseja la utilización de los siguientes indicadores:
    - Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.
    - Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.

- Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; éste es un factor a considerar porque las estrategias de integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación.
- Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.
- Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta, porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.
- Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.
- Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.
- Integración Horizontal: Se refiere a una estrategia que busca el aumento del control sobre los competidores de una empresa, este tipo de estrategias se ha convertido en la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias; por ejemplo, el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad.

Para conocer cuando una estrategia de integración horizontal podría ser eficaz muy eficaz se puede seguir los siguientes indicadores:

- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el Estado cuestione su tendencia importante a reducir la competencia.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
- Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observe que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.

### 2.5.2 Estrategias Intensivas

Éstas son conocidas como la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos, ya que, exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes, entre este tipo de estrategias se encuentra:

- Penetración en el mercado: Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta

estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de .ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

Para David (2003), cinco indicadores determinan cuándo la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
  - Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
  - Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
  - Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
  - Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.
- Desarrollo del mercado: El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas, este tipo de estrategias puede ser muy eficaz cuando existan nuevos canales de distribuciones disponibles, confiables, baratas y de buena calidad, cuando una

empresa tiene mucho éxito con lo que realiza, cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados, entre otros.

- Desarrollo de productos: El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica, por lo general, grandes gastos en investigación y desarrollo; conocer el desarrollo de producto podría ser una estrategia muy buena a seguir cuando:
  - Una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.
  - Una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
  - Los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
  - Una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
  - Una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

### 2.5.3 Estrategias Defensivas

Son aquellas que tienen como objetivo principal reducir el riesgo de un ataque y disminuir el impacto negativo.

Según David (2003), éstas se pueden clasificar en: estrategia de recorte de gastos, enajenación y liquidación.

- **Recorte de Gastos:** ésta es un tipo de estrategia diseñada para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa u organización, y está asociado con la venta de terrenos y edificios, disminución del número de empleados, reducción de la línea de productos, entre otras. Este tipo de estrategias es muy fervoroso utilizarla cuando una organización posee una capacidad distintiva definida, pero aún no ha podido lograr sus objetivos y metas de manera constante con el paso del tiempo o cuando el crecimiento de la misma ha sido tan rápido que se requiere una reorganización interna importante.
- **Enajenación:** La enajenación se ha vuelto una estrategia muy popular, ya que las empresas intentan concentrarse en sus fortalezas principales, disminuyendo su nivel de diversificación y consiste en la venta de una parte de una empresa u organización para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. Este tipo de estrategia puede ser utilizada por las organizaciones, por ejemplo, cuando éstas, han seguido una estrategia de gastos y no han logrado los mejoramientos necesarios, cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlos de forma inmediata por otras fuentes, cuando la acción antimonopolio gubernamental es amenaza a la misma, entre otras.

- Liquidación: es un tipo de estrategia que consiste en la venta en parte de todos los activos de una empresa, la cual, es eficaz seguir cuando la organización ha implementado una estrategia de recorte de gasto y de enajenación y ninguna ha sido exitosa, cuando la única alternativa para la misma es la quiebra o cuando los accionistas tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos.

#### 2.5.4 Estrategias Genéricas de Michel Porter

Según Michael Porter (Francés, 2006), las estrategias pueden ser clasificadas en dos tipos: genéricas y competitivas.

- Estrategias Genéricas: Según Michael Porter (David, 2003:175), las estrategias genéricas “son aquellas que le van a permitir a la organización lograr ventajas competitivas desde tres bases distintas, tales como: liderazgo en costo, diferenciación y focalización”.
  - Estrategia de Liderazgo en Costo: Consiste en destacar la fabricación de productos estandarizados a un costo muy bajo por unidad, para aquellos consumidores que son sensibles al precio, es decir, esta estrategia necesita un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se puede alcanzar ventajas en costos.
  - Estrategia de Diferenciación: Según Francés (2006:107), “consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que establezcan que el producto sea visto por los clientes como especial o único en el mercado”. La de diferenciación debe ser aplicada después de estudiar las necesidades y preferencias de los clientes, para poder determinar la viabilidad de

incorporar una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos exigidos; además, para que ésta sea exitosa se debe tener mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menos costos, mejor servicio, mejor mantenimiento, mayor característica (David, 2003).

- Estrategias de Enfoque: Según David (2003), esta estrategia conlleva a elaborar productos y servicios que satisfagan las necesidades de pequeños grupos de consumidores, este tipo de estrategias son eficaces cuando los clientes o consumidores poseen necesidades distintivas o cuando la competencia no intenta especializarse en el mismo segmento del mercado. Cabe señalar que para Porter (Francés, 2006:108), “las empresas que no adopten una de las estrategias genéricas se encontrarán en una situación ambigua que conduce a una disminución de la rentabilidad”, puesto que éstas están concebidas para ser aplicadas a unidades estratégicas de negocio”.
- Estrategias Competitivas: Según Francés (2006), éstas se refieren a los cursos de acción que promueven una empresa o unidad de negocio para alcanzar los objetivos en situaciones coyunturales del mercado, tal como lo es la aparición de competidores, la decisión de incursionar en un nuevo mercado o la de enfrentar la aparición de productos sustituidos.

Para Michael Porter (Francés, 2006), las estrategias competitivas se clasifican en cuatro grupos, tales como:

- De Disuasión: son aquellas que tiene como fin evitar los conflictos con los competidores por ejemplo fuertes campañas publicitarias, incremento en la magnitud de las operaciones e inversiones en capacidad, fortalecimiento de

la estructura financiera y de las fuentes de financiamiento, fusión o adquisición de otras empresas, entre otras.

- **Ofensivas:** son aquellas que están destinadas a eliminar o debilitar a los competidores, por ejemplo ofrecer productos similares al del competidor con algún atributo adicional, buscar mercados no atendidos por el competidor, adquirir control sobre los canales de distribución, entre otros.
  
- **Defensivas:** son aquellas que nacen como respuesta a ataques de los competidores, por ejemplo reducción de precios, inversión en publicidad, adquisición de control sobre los canales de distribución, creación de gremios, entre otros.
  
- **De cooperación o Alianza:** éstas consisten en la combinación de esfuerzos de varias empresas para competir en forma más eficiente y eficaz.

En líneas generales, al definir una estrategia se debe tener claro qué es y para qué sirve, de manera de poder realizar un profundo análisis tanto de la organización como del entorno para así, definir el plan de acción a seguir que conlleve al logro de los objetivos propuestos. En este sentido, la estrategia organizacional debe basarse en las fortalezas de la organización y en las necesidades identificadas en el análisis del entorno donde va a ser aplicada, de manera que su planificación permita adoptar el mejor modelo estratégico para el desarrollo de la misma. En función a este planteamiento, existe diversidad de modelos estratégicos utilizados por las organizaciones para su implantación.

## **2.6 Enfoques Estratégicos para la Gerencia de las Organizaciones**

El individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes; por tanto, es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría a realizar. Al respecto, Reyes Ponce (1983:62), define organización como: “la estructuración técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor utilidad”. Así mismo, Stoner y Freeman (1996:6), la define como: “dos personas o más que trabajan juntas de manera estructurada para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Toda organización debe tener a la cabeza alguien con capacidad para reunir todos esos esfuerzos en pro de alcanzar los objetivos propuestos, ese alguien debe ser capaz de gerenciar una organización, de tal manera que sepa enfrentar los cambios

que se presenten y preparar a los miembros de la misma ante esas innovaciones. De esta manera, Crosby (1988:35) define a la gerencia como "el arte de hacer que las cosas ocurran". Por su parte Krygier (1988:52), la define como: "un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización".

En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. Pero, debido a la velocidad con que se están presentando los cambios actualmente, el simple hecho de contar con buen personal que tengan la adhesión necesaria para trabajar y mucha disposición para alcanzar los objetivos propuestos, y con un gerente capaz de lograr esa adhesión, ya no es suficiente; las innovaciones que abordan a las organizaciones han obligado a sus gerentes a buscar estrategias que le permitan de alguna manera enfrentar toda esta ola de cambios que se presentan.

Ante esta situación, surgieron enfoques que le han permitido a las organizaciones buscar herramientas para diseñar estrategias con la finalidad de buscar la mejor manera de alcanzar los objetivos propuestos y así volverse más eficaces y eficientes. Estos enfoques son: planeación estratégica, gerencia estratégica, Prospectiva, el Balance Scorecard (BSC) y el Total Performance Scorecard (TPS).

### 2.6.1 Planificación Estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las

tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa ([www.monografias.com](http://www.monografias.com)).

Igor Ansoff (1990), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica en la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la planificación estratégica, como sistema de gerencia, emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de planificación: Taylor ([www.monografias.com](http://www.monografias.com)) manifestaba que el papel esencial del “*management*” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las hacía.

Ahora bien, la planificación estratégica, constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el qué lograr (objetivos), al qué hacer (estrategias), que lo que busca es concentrarse sólo en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Sallenave (1991:35), afirma que “planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

La planificación estratégica consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles, y tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave, para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Es importante mencionar que, existen diferentes modelos de estrategias en las empresas; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación.

- Identificación de la estrategia: la evaluación de la estrategia actual de la empresa y de sus componentes.
- Análisis ambiental: que consiste en evaluar los ambientes específicos competitivo y general de la compañía para identificar las oportunidades y amenazas que se le presentan.
- Análisis de recursos: esto es, el análisis de las principales destrezas de recursos disponibles.
- Análisis de brecha: se refiere a una comparación de los objetivos, estrategias y recursos de la organización, con las oportunidades y amenazas del ambiente a fin de determinar el grado de cambio que se requiera de la estrategia corriente.

- Alternativas estratégicas: la identificación de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.
- Evaluación de la estrategia: es la evaluación de las opciones en término de los valores y objetivos de los accionistas, la administración y otras fuentes legítimas de poder; los recursos disponibles; y las oportunidades ambientales y las amenazas que existen con el fin de identificar la que mejor satisfaga estas demandas.
- Elección estratégica: la selección de una o más de las opciones para ejecutarlas.

#### 2.6.2 Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica es un proceso apasionante 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” (David, 2003).

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 (David, 2003).

También, se puede definir como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compete, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos.

La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas grandes, aunque se aplica, de igual forma, a empresas pequeñas. Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quién le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así mismo permite evaluar la dirección en la que avanza la organización para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambios de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

Es importante que las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la organización son antiguas, su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios. Para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias, en virtud de que al estar claro, ésta les permite:

- Proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada
- Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino
- Refuerza la misión y la visión
- Lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa

- Ahorra tiempo y esfuerzo
- Incrementa el ingreso sobre la inversión
- Aumenta el interés por parte de los depositarios
- Proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes

Ahora bien, la utilización de los conceptos y técnicas de gerencia estratégica puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. El proceso de gerencia estratégica permite 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. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado. Entre éstos se encuentran:

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas.

- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Evita las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evita la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.
- La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
- Lleva orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

### 2.6.3 Prospectiva Estratégica

Mucho se ha hablado del futuro y mayormente de su adivinación o predicción y no tanto de su diseño y construcción. Existen numerosos estudios y planteamientos que tratan de predecir el futuro de la humanidad, de un país, de una organización o de un área específica del conocimiento. Es el caso de la prospectiva, cuyo uso ha venido extendiéndose, y hoy se escucha con frecuencia: “los esfuerzos prospectivos”, “la prospectiva de tal o cual asunto, etc. (Miklos y Tellos, 2003:55).

Sin embargo, a pesar de la creciente preocupación por el futuro o quizás, a consecuencia de ello, existe confusión respecto al significado de prospectiva, término que se está usando para denotar el pronóstico global más sofisticado hasta cualquier idea que sobre el porvenir pueda ocurrir.

La prospectiva se dimensiona como un elemento clave de un estilo de planeación más acorde con las circunstancias actuales. Pero, ¿Qué es la prospectiva? En las últimas décadas ha surgido en los campos científicos un movimiento de anticipación que puede ser definido como el esfuerzo de hacer más probable el futuro más deseable, esto es la prospectiva, la actitud de la mente hacia la problemática del porvenir (Miklos y Tellos, 2003). Así, el propósito de la prospectiva es preparar el camino para el futuro, adoptándolo como objetivo deseable y posible, es decir, guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana.

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

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

Así mismo, la prospectiva mantiene un amplio horizonte temporal, se interesa por eventos y situaciones a largo plazo, lo que trae consigo la flexibilidad, ya que por

tratarse de una visión a alcanzar en varios años, permite la elección de futuros alternativos.

En cuanto a los elementos de la prospectiva, éstos van más allá del simple instrumental técnico, y en realidad conforman su estructura misma como una actitud y forma de pensar y actuar ante y a partir del mañana.

Esta descripción mantiene un carácter práctico y trata de contribuir con aquellos que creen en la apertura del futuro y en la posibilidad de alcanzarlo; brinda líneas orientadoras para diseñar, desarrollar y valorar los estudios prospectivos, lo que trasciende el mero logro de los objetivos al propiciar un proceso formativo de aprendizaje y desarrollo a nivel individual y grupal. Estos elementos son los siguientes:

- Visión Holística
- Creatividad
- Participación y cohesión
- Preminencia del proceso sobre el producto
- Convergencia – Divergencia
- Finalidad constructora

La prospectiva puede caracterizarse por la presencia de cuatro fases, las cuales se encuentran en constante interacción, según Sachs (Miklos y Tellos, 2003), éstas son:

- Normativa: dentro de esta fase pueden señalarse dos grandes momentos: el diseño del futuro deseable y el perfil del futuro lógico. Estos permitirán responder ciertas interrogantes, tales como: ¿cuál es el futuro que deseamos? y ¿cómo pudiera ser nuestro futuro si se continuara con una dirección similar a la actual?
  - Diseño del futuro deseable: en esta fase se imagina la configuración futurible como polo de pensamiento, y en el que básicamente surgen las expectativas y aspiraciones más profundas, así como un acto de anticipación.
  - Imagen de un futuro lógico: paralelamente al diseño de la imagen deseable, habrá que considerar la necesidad de hacer explícito el futuro lógico. Este proviene de extrapolar la realidad hacia el futuro identificando claramente sus fuerzas y debilidades. Permite hacer una crítica del presente fungiendo como una caja de resonancia.
- Definicional: en esta fase se intenta responder a las siguientes interrogantes ¿cómo es el presente?, ¿cuáles son sus principales características?, ¿cuáles y cómo son sus interacciones? Es decir, consiste en la percepción de la realidad.
- De confrontación estratégica y factibilidad: esta fase tiene carácter valorativo; en ella se produce cierto tipo de evaluación, elemento primordial en la determinación de los futuros factibles y de las dificultades y potencialidades para alcanzar la imagen diseñada. Representa la estimación del trayecto entre el futuro y el presente.
- De determinación estratégica y factibilidad: en esta etapa vale la pena mencionar la importancia de dos atributos inherentes al diseño de las

estrategias: su carácter y su factibilidad. Bajo el primero se busca mantener congruencia entre la conceptualización y el desarrollo prospectivo. En cuanto al segundo, se dice que un futuro es factible cuando se sigue una trayectoria de acción practicable que vuelve probable el futuro.

#### 2.6.4 Balanced Scorecard

A principios del siglo XX, durante la revolución del Scientific Management (gerencia científica), los ingenieros de las empresas innovadoras crearon tableros de control con indicadores de su producción. Durante los años sesenta se desarrollaron en Francia herramientas llamadas Tableau de Bord como una mejora de los cuadros primitivos. También la General Electric creó en esos años cuadros para controlar los procesos de la empresa utilizando ocho áreas clave de resultados.

En 1992 Kaplan y Norton (Vásquez y Medina, 2006;54), lanzan la idea del Cuadro de Mando Integral y ponen las bases de lo que actualmente es la herramienta del Balanced Scorecard (BSC), ampliamente desarrollada por especialistas y consultoras. El BSC deja de ser un conjunto de indicadores y se convierte en "una herramienta de gestión que traduce la estrategia a un conjunto coherente de indicadores".

Naturalmente, los indicadores son distintos según el campo que se delimite y la estrategia, lleva a presentarlos de formas muy variadas, pero siempre con elementos comunes en todas las actividades (Ballvé, 2002; Kaplan y Norton, 2001a, 2001b; Olve, Roy y Wetter, 2002) (Vásquez y Medina, 2006).

Para Kaplan y Norton (Vásquez y Medina, 2006), el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como una herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar un monitoreo permanente. Es una

metodología para organizar la información y acrecentar el valor. Tiene la ventaja de no requerir grandes planes estratégicos formales para poder diseñarla. Con el perfil estratégico es suficiente, con lo cual empresas del mismo sector, tamaño y cliente podrán tener tableros similares.

El Balanced Scorecard se fundamenta en cuatro perspectivas, las cuales permiten un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y largo plazo, los resultados deseados y los inductores de actuación de resultados, y entre las medidas objetivas más fuertes y las más suaves y subjetivas. El enfoque de estas cuatro perspectivas, se puede adecuar a cualquier tipo de organización (Vásquez y Medina, 2006). Estas según Kaplan y Norton (Francés, 2006), son las siguientes:

- La perspectiva de los accionistas

Esta perspectiva incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

La necesidad tradicional de datos financieros no se omite en la metodología BSC. Los datos oportunos y precisos de recursos financieros siempre serán una prioridad, y se debe contar con ellos. En efecto, a menudo es más que manejo y procesamiento de datos financieros. Se debe tener cuidado sobre que el énfasis actual de las finanzas, conduce a una situación desequilibrada con respecto a otras perspectivas.

Las acciones financieras indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, sirven a la mejora de la misma. Los objetivos financieros por lo general se relacionan con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. En esta categoría se deben incluir datos financieros adicionales, algo semejante como la valoración de riesgo y los datos de costo beneficio.

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. La utilización del BSC no entra en conflicto con este objetivo vital. En realidad, el BSC puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida (Kaplan y Norton, 1996).

- La Perspectiva de los clientes

La filosofía de gestión ha mostrado un incremento en la importancia del enfoque al cliente y a su satisfacción indiferentemente del tipo de negocio. Si los clientes no están satisfechos, entonces eventualmente encontrarán otros proveedores que satisfagan sus necesidades. El pobre desempeño de esta perspectiva es un indicador del deterioro futuro de la empresa, aunque, sin embargo, el cuadro financiero actual pueda verse bien.

En el desarrollo de medidas para la satisfacción, los clientes deberían ser analizados en términos de categorías o grupos de clientes y categorías de procesos para los cuales se provee un producto o servicio, ya que, en general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferentes las características de un producto o servicio.

En la perspectiva del cliente, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirán, y las medidas de actuación en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una estrategia puntual. O una corriente constante de productos y servicios innovadores. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de clientes basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

- La perspectiva de los procesos internos

Esta perspectiva se aplica a los procesos comerciales internos. La medición de esta perspectiva permite saber qué tan bien va su negocio, si sus productos y servicios cumplen los requisitos del cliente. Estas medidas tienen que ser cuidadosamente diseñadas por aquellos que conocen más íntimamente estos procesos.

Además del proceso de gestión estratégica, pueden ser identificados dos clases de procesos comerciales: a) los procesos orientados a la misión, y b) los procesos de apoyo. Los procesos orientados a la misión son las áreas especiales de oficinas de mando, y muchos problemas se dan en estos procesos. Los procesos de apoyo son más repetitivos por naturaleza, y por lo tanto más fácil para medir y comparar usando medidas genéricas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción de cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Al igual que en la perspectiva de los clientes en la perspectiva de los procesos internos también se utilizan indicadores de tiempo, calidad y costo. Cabe destacar que actualmente casi todas las empresas implementan programas de calidad, siendo el indicador el punto central del programa de calidad, entre los indicadores más comunes de calidad se encuentran: tasas de defecto, producción (productos conformes en relación a los productos fabricados), desperdicios, devoluciones (Kaplan y Norton, 1996).

- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva incluye el entrenamiento del empleado y las actitudes culturales corporativas en relación con la superación propia y la corporativa. En una organización basada en el conocimiento de los trabajadores, las personas - la única fuente de conocimiento - son el principal recurso. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, se está volviendo necesario desarrollar una forma continua de aprendizaje para los trabajadores. Esto permite guiar la forma de enfocar fondos de entrenamiento, en donde éstos puedan contribuir de una mejor manera. En cualquier caso, el aprendizaje y crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización basada en el conocimiento del trabajador.

Kaplan y Norton (1996) hacen énfasis en que "el aprendizaje" es más que "entrenar"; también incluye a los mentores y tutores dentro de la organización, así como también la facilidad de comunicación entre trabajadores que les permita fácilmente obtener ayuda en un problema cuando se necesita.

Igualmente, Kaplan y Norton (1996), establecen que la mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultado. Estos indicadores son complementados con unos inductores de situación

concreta, y en la siguiente figura se pueden observar las tres dimensiones o indicadores claves para los empleados.

#### 2.6.5 Total Performance Scorecard

El Total Performance Scorecard (TPS) es un concepto holístico de mejora, gestión de cambios corporativo y personal, que abarca un conjunto de normas que forman la base tanto de la mejora continua de procesos como de la mejora personal de cada empleado de una organización, éste se encuentra orientado al máximo desarrollo personal de las personas relacionadas con la organización, así como la óptima utilización de sus capacidades para la consecución del más alto rendimiento corporativo.

Según Rampersad (2003:15), el “Total Performance Scorecard (TPS) es un viaje continuo de descubrimiento que incluye la mejora, el desarrollo y el aprendizaje en donde su objetivo radica en el máximo compromiso y dedicación por parte de todos aquellos implicados, así como la estimulación del aprendizaje individual, aprendizaje en equipo y la creatividad.

En otras palabras, se puede decir que “Total Performance Scorecard” (TPS) representa un potente concepto de gestión, el cual está conformado por los siguientes elementos: el Cuadro de Mando Personal, enlazado con el Corporativo de manera directa y clara, direcciones de ambición y crecimiento personal dentro de una gestión de calidad y gestión por competencias, que son implementados por las organizaciones para el desarrollo de sus estrategias.

Por ser éste el modelo que se aplicó en la definición de estrategias para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el mismo será desarrollado con mayor amplitud en el punto siguiente.

## **CAPÍTULO III**

### **EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)**

#### **3.1 Definición del Total Performance Scorecard**

El Total Performance Scorecard ( TPS), surge en la década de los noventa cuando el Dr. Hubert Rampersad (2003), al estudiar los conceptos tradicionales de mejora, gestión del cambio y desarrollo de estrategias, pudo darse cuenta que éstos no comprometían el aprendizaje y no tomaban en cuenta las ambiciones personales para mejorar las formas de operar dentro de las organizaciones, lo que ocasionaba mejoras superficiales dentro de las mismas, caracterizada por cambios temporales y superficiales, trayendo consigo proyectos destinados al fracaso, además determinó que las empresas deberían caracterizarse por tener una visión, planificación propia, procesos de aprendizajes y una relación equilibrada entre las ambiciones individuales de cada uno y las ambiciones corporativas compartidas, permitiendo esto la pérdida de opciones para lograr ventajas competitivas. Es así como al Dr. Hubert Rampersad (2003:10), le surge la idea del Total Performance Scorecard (TPS), “el cual consiste en un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuas graduales y rutinarios basados en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas”.

El Total Performance Scorecard (TPS) empieza con el aprendizaje y formulación de las ambiciones personales de cada uno, de manera de equilibrarlas con el comportamiento personal y con las ambiciones corporativas, puesto que una organización consigue sus verdaderos cambios y mejoras, una vez que las personas cambien y mejoren interiormente, es decir, el Total Performance Scorecard (TPS) trae consigo un conjunto de visiones personales y corporativas, factores críticos del éxito,

objetivos, medidas de actuación, que van a permitir un alto rendimiento corporativo y personal.

### **3.2 Ventajas del Total Performance Scorecard**

Según Rampersad (2003), las ventajas del TPS son:

- Su implementación puede enriquecer el control de gestión de cualquier tipo de organización tanto pública como privada.
- Traduce la estrategia de la organización en un conjunto de indicadores que informan el seguimiento de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- Comunica la visión de la empresa a todos los niveles de la organización.
- Permite alinear los objetivos de cada empleado con los de la organización de manera de crear un sistema de comunicación, motivación y formación entre los mismos.
- Integra el proceso de planificación y presupuesto con la estrategia planificada.
- Permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación.
- Involucra el aprendizaje, desarrollo y mejora como punto de partida.

- Se usa para generar las condiciones necesarias para llevar a cabo un cambio organizacional efectivo.
- Es útil para todas las personas que quieran mejorar, desarrollar e implementar cambios entre ellos.

### **3.3 Principios Total Performance Scorecard**

Según Rampersad (2003), el TPS se sustenta en los siguientes principios:

- Basarse en la satisfacción del cliente: este principio busca la satisfacción de las necesidades del cliente de manera de adelantarse a las quejas que se pudieran generar dentro de la organización.
- Objetivos personales y corporativos consecuentes: este principio pone de manifiesto la necesidad de formulación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, por parte de los directivos y empleados de la organización, de manera que le sirva como un instrumento de orientación en la mejora personal, el desarrollo y aprendizaje y así se pueda desarrollar una ambición organizacional compartida e inspirativa que se extienda a todos los ámbitos de la organización.
- Pasión y disfrute: el ambiente corporativo está caracterizado por la pasión, el disfrute, la motivación, el compromiso, la inspiración y el entusiasmo que permite valorar el trabajo en equipo mediante una comunicación abierta y confianza mutua de manera que las personas estén abiertas al cambio, la mejora y la renovación, de igual manera este principio busca darle respuesta a las acciones de mejoras conseguidas por los empleados.

- Comportamiento ético basado en hechos: este principio busca que la empresa se preocupe por los comportamientos éticos y por las responsabilidades sociales de la misma.
- Orientación a procesos: los procesos se guían basándose en medidas de actuación que permiten medir la efectividad de los procesos de negocios.
- Hay que fijar la atención en la mejora, el desarrollo y el aprendizaje perdurables: mediante la formulación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, la organización puede obtener bienestar personal, éxito social y conseguir ventajas competitivas, además este principio hace énfasis en la mejora continua basándose en el ciclo de Deming o ciclo de PEVO de tal manera que se cree un ambiente de trabajo en donde la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje se conviertan en algo diario que puedan establecerse como una forma de vida de la organización.

### **3.4 Características Total Performance Scorecard**

Para Rampersad (2003), el TPS posee las siguientes características

- Está integrado por cinco elementos tales, como: Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias, y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb.
- Se basa en la visión de futuro que tienen los trabajadores en si mismo y de la visión corporativa de la organización, es decir, enfatiza en el aprendizaje y formulación de las ambiciones personales para luego equilibrarlas con el comportamiento personal y con las ambiciones compartidas.

- Permite el desarrollo personal de los miembros de la compañía y el uso óptimo de sus capacidades, ya que este modelo busca el máximo desarrollo personal de todos los que trabajan en la organización.
- Considera la misión y la visión personal como punto de partida, puesto que a medida que las personas se conozcan en si misma, trabajarán con mayor entusiasmo, permitiendo alinear la ambición de los empleados con la ambición organizacional.
- Estimula el desarrollo de los miembros del equipo.

### **3.5 Elementos del Total Performance Scorecard**

El concepto TPS trae consigo todo un complejo de 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 resultante de la mejora, desarrollo y aprendizaje continuo. (Rampersad, 2003). Este concepto holístico se compone de los siguientes cinco elementos:

#### **3.5.1 Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral tiene su origen en la labor investigadora iniciada en 1990 por Norton y Kaplan (1996), los cuales comienzan su investigación desde el convencimiento de que los sistemas de gestión tradicionales, en particular el Cuadro de Mando, no fomentaban la formulación, implementación y control de la estrategia en entornos cambiantes, al estar basados exclusivamente en medidas financieras. Para superar estas limitaciones, Kaplan y Norton en 1992 presentan un enfoque integrador del Cuadro de Mando en cuatro perspectivas que se hacen fundamentales para

incidir dentro de la estrategia de la empresa. Para cada una de las perspectivas establecen objetivos estratégicos de la organización, así como factores claves que facilitarán la consecución de los mismos. A fin de controlar la evolución de estos factores claves, se establecen indicadores vinculados a las perspectivas, cuyo estudio y evolución pondrán de manifiesto el grado de cumplimiento de los objetivos. Estas perspectivas son las siguientes:

- **Perspectiva financiera:** En esta perspectiva el objetivo estratégico adoptado por la empresa se traduce en una mejora de los indicadores económico-financieros. Los factores clave están relacionados con la rentabilidad (financiera, económica y del producto o servicio), crecimiento de las ventas, reducciones de costes, márgenes, rotaciones, generación de etc.
- **Perspectiva clientes:** Esta perspectiva traduce la estrategia de la empresa en objetivos específicos sobre los clientes, determinando aquéllos por los que competirá la organización y a los que tratará de proporcionar un servicio que satisfaga sus necesidades. Esto originará un aumento de la cuota de mercado, contribuyendo de esta forma a una mejora de los indicadores financieros. Entre los factores clave destacan la satisfacción, retención e incremento de clientes, cuota de mercado, rentabilidad del cliente, etc.
- **Perspectiva interna:** En esta perspectiva, la estrategia de la empresa se refleja en una mejora de los procesos internos existentes, así como en una búsqueda de procesos totalmente nuevos, que den como resultado una satisfacción del cliente y en consecuencia un mayor valor de los indicadores financieros. Dentro de esta perspectiva, los factores clave a señalar son: calidad, tiempo de respuesta, coste, rendimiento del producto, introducción de nuevos productos, etc.

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

Para la aplicación del Total Performance Scorecard este Cuadro de Mando se divide en:

#### 3.5.1.1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

Para Rampersad (2003), es aquel que está relacionado con las competencias individuales y que permite distanciarse de los propios esquemas mentales, conjunto de ideas preconcebidas y creencias que adornan la experiencia que se tiene del mundo, creando un marco del propio futuro y de la mejora personal que conlleva a encontrar el equilibrio entre las ambiciones personales y corporativas, estimulando de tal forma la motivación, creatividad, el entusiasmo y la actuación ética para así generar paz interior y fortalecer la credibilidad frente a los demás. Entre los elementos de este cuadro se tienen:

- 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.

- Factores críticos del éxito personal: tiene que ver con los factores que diferencian de los demás, es decir, que condiciona el éxito personal y cuál es la misión, visión y los papeles claves, los cuales, son importantes para alcanzar los objetivos personales.
- Objetivos personales: describen el resultado que se pretende alcanzar para poder llevar a cabo la misión personal, estos derivan de los puntos fuertes y débiles que poseen las personas.
- Medidas de actuación personal: es aquella 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 (CMI) y a cada factor crítico de éxito.
- Metas personales: es un valor que se percibe alcanzar, que se evalúa a través de la medida de actuación personal.
- Acciones de mejora personal: son estrategias que se utilizan para llevar a cabo la visión, misión y objetivos personales, ya que, permiten mejorar las competencias de actuaciones de cada individuo.

El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) utiliza las mismas perspectivas del Cuadro de Mando Integral Corporativo, la diferencia radica en que tienen significados diferentes, ya que las perspectivas incluyen las áreas de resultados personales, los cuales son de gran importancia para el auto desarrollo, el bienestar personal y el éxito. Dentro de este conjunto de perspectiva se encuentran:

- Financiera: ¿hasta qué punto son capaces de cubrir las necesidades financieras?
- Clientes: busca evaluar las relaciones familiares, empresa, amigos compañeros de trabajo y otros.
- Procesos internos: tiene que ver con la salud física y estado de ánimo de la persona.
- Conocimiento y aprendizaje: busca el desarrollo de las habilidades y capacidades de las personas de manera que se puedan responder, cómo aprendemos y cómo se puede continuar teniendo éxito en el futuro.

Así mismo, la importancia del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) es la siguiente:

- Permite que las personas mejoren su comportamiento y crean en su futuro aumentando su autoconocimiento, es decir, tener conciencia de nosotros mismo.
- Las personas encuentran paz interior que permiten desarrollar carisma personal.
- Genera equilibrio efectivo entre los intereses de cada empleado y corporativo.

En ese mismo orden de ideas, las funciones del Cuadro de Mando Integral Personal (Rampersad, 2003), son las siguientes:

- Permite identificar de formas más efectiva las energías capacidades y objetivos personales, que proporcionan el autoconocimiento y el cual genera una mayor capacidad de aprendizaje.
- Las personas pueden encontrar equilibrio entre sus ambiciones personales y su comportamiento.
- Permite a las personas encontrar equilibrio entre sus ambiciones personales y las corporativas que conllevan al auto asesoramiento, la motivación, la creatividad, el disfrute, la pasión, la inspiración, el entusiasmo y la actuación ética.
- Crea el marco del futuro de las personas y la mejora personal basándose en el máximo desarrollo individual, bienestar personal y el éxito en la sociedad.
- Funciona como una ayuda al desarrollo de la competencia de cada empleado.
- Hace más pequeña la distancia entre la vida normal de las personas y la que hacen dentro de la organización.

#### 3.5.1.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMPIC)

El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos que proporciona el marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que, hace cuantificable dicha visión, traduciéndola sistemáticamente en acciones, que abarcan los siguientes elementos:

- Misión corporativa: contiene la identidad de la empresa e identifica su razón de existir, ésta cuando es formulada de manera adecuada 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.
- Visión corporativa: proporciona la visión compartida de una situación futura y deseable y factible, es decir, indica qué quiere conseguir la empresa, qué es esencial para alcanzar el éxito y qué factor crítico del éxito la hacen única.
- Factores críticos del éxito corporativo: son aquellos en que las organizaciones han de superarse si quieren sobrevivir, es decir, son aquellos factores en donde las organizaciones quieren ser diferentes de las demás y hacerse únicas en el ambiente, en el mercado.
- Valores esenciales: éstos permiten fortalecer las ideas comunes, el compromiso y la entrega de los empleados, para influir positivamente en su comportamiento, es decir, éste determina cómo debe comportarse cada empleado para llevar a cabo su visión.
- Objetivos corporativos: éstos describen los resultados que se esperan alcanzar en corto plazo para poder desarrollar la visión a largo plazo.
- Medidas de actuación corporativas: son los estándares por los que se mide el progreso de un objetivo estratégico y son esenciales cuando se ponen en marcha planes estratégicos, éstos proporcionan a la gerencia 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.

- Metas corporativas: son los valores a los que aspira la organización y cuya realización se puede controlar mediante las medidas de actuación.
- Acciones de medidas corporativas: son estrategias que se llevan para poner en marcha la misión, visión y los objetivos corporativos.

En éste cuadro se toman en cuenta las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (Rampersad, 2003), buscando responder a las siguientes interrogantes:

- Financiera, ¿Cómo ven los accionistas la organización y qué significa para ellos?
- Clientes, ¿Cómo ven los clientes la organización y qué significa para ellos?
- Procesos internos, ¿Cómo se pueden controlar los procesos de negocio para ofrecer valor a los clientes y qué proceso se tiene que superar para satisfacerlos continuamente?
- Conocimiento y aprendizaje, ¿Cómo puede la organización seguir teniendo éxito en el futuro y cómo debería aprender a comunicarse para que los empleados mejoren en sí mismo?

Asimismo, la importancia del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) radica en:

- Actúa como un canal de comunicación dirigida hacia los niveles más altos de la organización.

- Proporciona una perspectiva global de la empresa con el objetivo de poder ayudar a una correcta gestión de la misma.
- Constituye un sistema de gerenciamiento capaz de motivar para producir mejoras en áreas tales como: producción, procesos, desarrollo de clientes y nuevos mercados.
- Permite integrar la visión de la empresa sobre la base de su orientación estratégica, conjuntamente con el control continuo de la actuación lograda.

### 3.5.2 Gestión de Calidad

La gestión de calidad empieza a surgir a mediados de la década de los 50 cuando Edward Deming diseñó lo que dominó “*total quality Managemnt*” gerencia de la calidad total, que involucra el círculo de control de Deming, puesto que aquí se pueden verificar el mejoramiento y aseguramiento de la calidad mediante el estudio de cuatro fases tales como: planear, hacer; verificar y actuar. Dicho modelo fue aplicado durante la II guerra mundial, más tarde para el 1980, en Japón convirtiéndose este país en el 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. Así mismo, Shinshingo, desarrolló el poka-yoke (a prueba de errores o mistake-proofing) y el sistema de inspección del origen de los errores y yoshio Kondoque, hace énfasis entre la relación cualidad y gente viendo la humanidad como la esencia de la motivación (Marcano, 2001).

De igual manera, existen diversos enfoques que abordan este tema tales como: la reingeniería, que es la contrapuesta a la calida total, ya que en esencia busca lo

mismo que la calidad total, tal como lo es la satisfacción; el “empowerment”, que busca delegar poder a las personas más cercanas a los problemas que deban resolverse dentro de las organizaciones, y el “Just in time” que se apoya en el desenvolvimiento total de las personas y por último Iso 9000, que es una norma de aseguramiento de calidad (Marcano, 2001).

Para Rampersad (2003), la gestión de calidad es una actuación disciplinada dentro de toda la empresa, en donde la idea principal es la mejora continua que permite alcanzar de un modo rutinario, sistemático y consistente, la identificación del problema, la determinación de su origen y la puesta en marcha de las actuaciones y la comprobación de la efectividad de las mismas así como los procesos de negocio.

Según Marcano (2001:18), “el mejoramiento y aseguramiento de la calidad se basa en el ciclo de Deming”, también conocido como ciclo de PEVO (Rampersad, 2003), el cual está compuesto por las siguientes fases:

- Planear: implica la definición de objetivos y el establecimiento de los planes y procedimientos para alcanzarlos, es decir, qué hacer y cómo hacer.
- Ejecutar: consiste en dar capacitación y adiestramiento para ejecutar el plan de mejora a escala limitada.
- Verificar: conformidad entre los resultados y objetivos, es decir es donde se evalúa los resultados del plan de mejora.
- Optimización: consiste en comparar el objetivo y metas planteadas con datos reales, con el propósito de conocer si se está avanzando por el camino correcto,

o bien hay que aplicar medidas correctivas e iniciar el ciclo de nueva cuenta, lo que con seguridad llevará al diagnóstico de la situación original.

Este ciclo es utilizado en el Total Performance Scorecard para la mejora personal de procesos y continua y gradual.

### 3.5.3 Gestión por Competencias

Según Yelitza Yuncozar (2002), de gestión por competencias se comienza hablar desde el siglo XV. Más tarde hacia la década de los setenta fue cuando se comenzó hablar de movimiento competitivo y, por ende, de las competencias, donde David McClelland (Rampersad, 2003), en el año 1973 realizó un estudio orientado a mejorar la selección del personal, específicamente detectando las características que poseen las personas a seleccionar. La gestión por competencias surgió como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio empresarial; ésta consiste en impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer, haciendo énfasis en el desarrollo máximo de los empleados, tomando en cuenta el conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, actitudes, así como valores y principios basados en la realización profesional del trabajo (Rampersad, 2003).

La gestión por competencias abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa. La meta de la gestión por competencias se basa en llevar a cabo actuaciones sobresalientes de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado e 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 basados en la realización profesional del trabajo. Este modelo se ha convertido en una de las formas útiles para obtener un alto rendimiento en las organizaciones; sin embargo, en éstas no se puede contar únicamente con el personal más competente y esperar que ofrezcan lo mejor de ella. Por el contrario, se debe tener en cuenta que las personas, sus capacidades y su grado de motivación son los recursos que van a marcar la diferencia en las empresas que buscan alcanzar el éxito.

Para Ernst & Young consultores (Herrera y Rivas, 2008), el objetivo principal del modelo de gestión por competencias es implementar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una forma más efectiva en la organización. Estos delimitan los objetivos que se pretende alcanzar con la implementación de un modelo por competencias:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.

- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos

Asimismo, Ernest & Young Consultores (Herrera y Rivas, 2008), establece que al determinar el modelo de gestión por competencias que se implementará en la organización, hay que tener presente cuáles son las características que deben poseer tales competencias, estas características son las siguientes:

- Adecuadas al negocio: Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativa. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.
- Adecuadas a la realidad actual y futura: Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se debe tomar en cuenta la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa.
- Operativas, codificables y manejables: Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.
- Exhaustiva: La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.

- Terminología y evaluación: Se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.
- De fácil identificación: Dentro del modelo se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

#### 3.5.4 Ciclo de aprendizaje de Kolb

Según Samoilovich (2007:01):

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

El ciclo de aprendizaje que propone David Kolb (Maldonado, 2000:1), 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, se logra el aprendizaje al mostrar una nueva conducta, propicia adaptación dirigida al nuevo objetivo.

Según Rampersad (2003), este ciclo de aprendizaje consta de cuatro fases, tales como:

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

Una vez planificado todos los pasos, el ciclo se repite, aquí es de resaltar que en este proceso de aprendizaje se observan los componentes del Total Performance Scorecard mencionados anteriormente, a fin de cambiar tanto el comportamiento individual como el colectivo.

El aprendizaje es un proceso cíclico y acumulativo en que continuamente se actualizan los conocimientos, incorporando elementos nuevos a lo que ya se sabe, y lo que hace cambiar la actitud, sobre la base de que puede funcionar mejor. El aprendizaje es un proceso de continua transformación personal. En esta fase se hace una diferenciación útil entre el aprendizaje consciente y el inconsciente, que a menudo se definen como aprendizaje a través de la formación y aprendizaje a través de la experiencia, respectivamente. El aprendizaje consciente lleva a veces a un mayor grado de capacidad, ya que ofrece la posibilidad de una orientación eficaz y de control sobre el auto aprendizaje; por esto se debe tener cierta visión de la ambición personal, la autoimagen y el autoconocimiento. Las personas que carezcan de dicha perspectiva aprenden muy poco; por otro lado, el aprendizaje inconsciente es repetitivo, y la experiencia se obtiene mediante la realización o actuación, lo que da lugar a ese aprendizaje.

El ciclo de Kolb (Rampersand, 2004), es un proceso continuo que se compone de cuatro fases a saber:

- La obtención de una experiencia tangible basada en la actuación: experimentamos mientras hacemos.
- La observación de esta experiencia y el razonamiento sobre ella, reflexión, está relacionada con la revisión y evaluación de actuaciones pasadas. En esta fase habría que preguntarse que ha pasado, que ha ido mal, como se ve desde nuestra perspectiva actual. El aprendizaje tiene lugar también a través de múltiples pequeños errores.
- La obtención de conclusiones de la experiencia, es decir, trata de entender la experiencia a través de los análisis y la conceptualización o razonamiento. Transformar las impresiones obtenidas en experiencias, reglas, hipótesis, modelos y teorías, crear conexiones y generalizaciones, para obtener conclusiones de experiencias similares, entonces habría que preguntarse cuáles son las nuevas perspectivas que se tienen ahora.
- Comprobar estas ideas a través de la experimentación, es decir, probar la acción en una situación diferente, y basándose en esto decidir que medidas tomar, lo que dará lugar a nuevas experiencias y actitudes.

Money y Mumford (Rampersand, 2003), distinguen los siguientes métodos de aprendizaje o estilos de aprendizaje con relación al ciclo de Kolb:

- El activista: Es el que cede por completo a la tentación de las nuevas experiencias, una persona abierta de mente y entusiasta sobre todo lo nuevo, tiende primero a actuar y después a pensar sobre las consecuencias.
- El pensador: Se suele separar de las cosas para verlas desde diferentes ángulos. Recoge datos de sus experiencias y de lo que le ha sucedido, las razona con detenimiento y retrasa pronunciarse sobre esas cosas tanto como sea posible.
- El teórico: Este tipo de persona ajusta sus observaciones y las ajusta dentro de una teoría lógica. Le encanta analizar y adora los principios, las teorías, los modelos y el razonamiento sistemático. Resuelve los problemas paso a paso dentro de una lógica consistente.
- El pragmático: Siempre quiere experimentar con nuevas ideas, teorías y técnicas para ver si funcionan en la práctica. Es práctico y sensato y le encanta tomar decisiones y resolver problemas. Las discusiones interminables le ponen muy nervioso, posee una naturaleza muy práctica, tienen los pies en el suelo.

### **3.6 Ciclo del Total Performance Scorecard**

Según Hubert Rampersad (2003), el ciclo del Total Performance Scorecard consiste en la interacción entre la mejora, desarrollo y aprendizaje en un todo, este se compone de cinco fases, entre estas se encuentran:

- **Formulación:** esta fase consiste en crear estrategias personales y corporativas a través de la formulación, en primer lugar del Cuadro de mando Integral

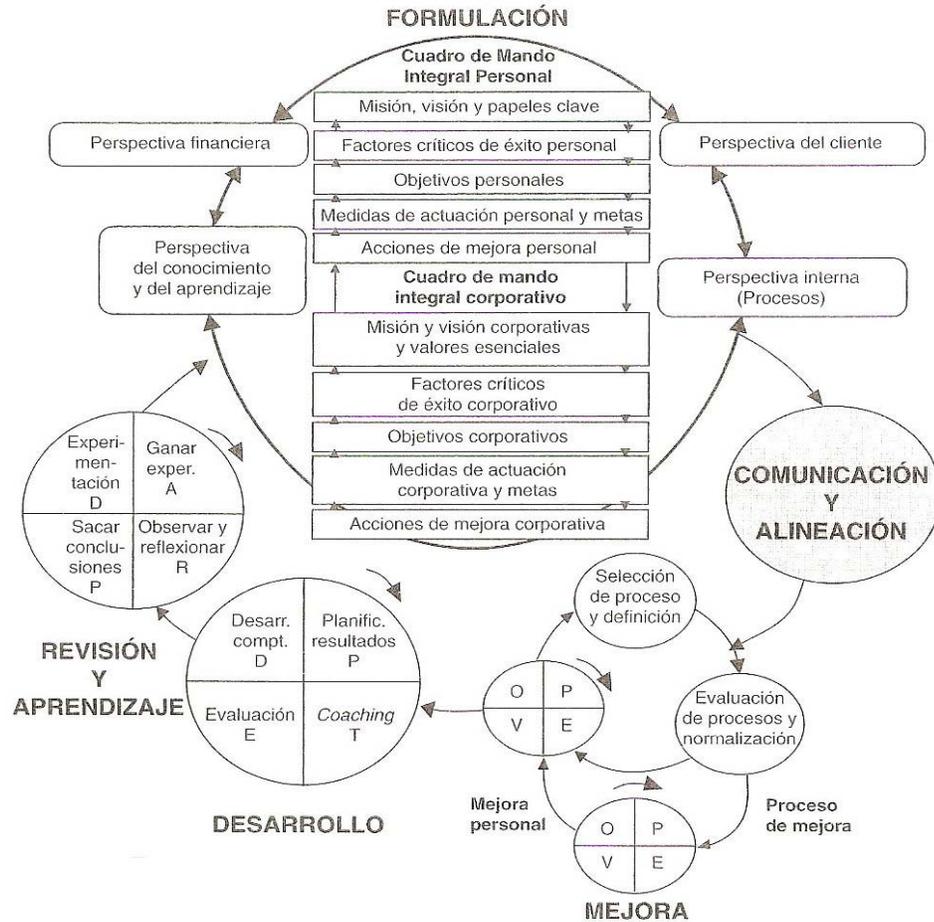
Personal de cada empleado para luego formular el Cuadro de Mando Integral Corporativo.

- **Comunicación y alineación:** esta fase consiste en enviar a todos los departamentos o unidades de negocios el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) de manera que se comparta la nueva estrategia organizacional.
  
- **Mejora:** permite la implantación de mejoras corporativas e individual, basadas respectivamente en el éxito personal y en las ventajas competitivas de manera de poder corregir los errores y mejorar los existentes. En esta fase se pueden distinguir:
  - **Mejora:** agilizar la manera de ejecutar las actividades permitiendo eliminar el papeleo y las repeticiones innecesarias de manera de reducir el volumen de trabajo en momentos dados, el cambio de métodos, la automatización, entre otros.
  
  - **Innovación:** busca cambiar la manera de desarrollar las actividades a través de la implementación de nuevos procesos de innovación, diseños de procesos reestructuración organizacional, cambios culturales, entre otros.
  
  - **Selección y definición de procesos:** se refiere definir y seleccionar un proceso crítico relacionado con las acciones adecuadas para la mejora.
  
  - **Normalización y evaluación de procesos:** busca la evaluación y definición del proceso seleccionado.

- Mejora del proceso: enfatiza la necesidad de evaluar de acuerdo al ciclo de Deming o ciclo PEVO.
- Mejora individual: consiste en la mejora continua según el ciclo de Deming o ciclo PEVO.
- Desarrollo: permite el desarrollo continuo de las competencias relacionadas con el puesto de trabajo y el crecimiento individual de cada empleado, a través de su capacidad de adquisición de conocimientos y el uso adecuado de sus habilidades, de manera de cumplir con el trabajo con mayor eficacia. Éste se compone de las siguientes fases:
  - Planificación de resultados, que consiste en trazar el perfil de la competencia y sacar las conclusiones sobre los resultados obtenidos, mediante la proporción de asesoría al personal y creando *feedback*.
  - Evaluación, en esta fase se revisan los resultados y el desarrollo de las competencias relacionadas con el puesto de trabajo de manera de verificar si se obtienen compromisos y la manera de obtenerlos.
- Revisión y aprendizaje: tiene que ver con el aprendizaje obtenido a través de la experiencia, éste busca 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.

En la figura N° 3 se observa en detalle el ciclo del TPS, descrito anteriormente

Figura N° 3. Comunicación y Alineación del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Rampersad (2003:45)

### 3.7 Formulación de Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

Según Rampersad (2003), el Cuadro de Mando Integral Personal está conformado por la misión, 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 perspectiva: financiera, clientes, procesos internos, y conocimiento y aprendizaje, en donde su formulación consta de seis pasos tales como:

### 3.7.1. Formulación de las Ambiciones Personales.

El punto de partida del Total Performance Scorecard (TPS) es formular el CMIP, el cual consiste en utilizar el autoconocimiento y la imagen que las personas tienen de si mismo, de manera de generar un equilibrio eficaz entre las ambiciones personales y el comportamiento, por un lado y la ambición personal y la compartida, por el otro que conllevan a una mayor capacidad de aprendizaje (Rampersad, 2003).

Para Rampersad (2003), el objetivo de comenzar por el autoconocimiento es permitir a las personas desarrollar paz interior, estabilidad, compostura, armonía, motivación compromiso y asesoramiento en si mismo; es decir, conlleva a la dedicación y el pensamiento positivo que son cualidades que deben estar dentro de los individuos de manera que sirva de arranque para construir una empresa que aprende en continua mejora. Mientras que, formular las ambiciones personales conlleva a que las personas puedan reflexionar sobre su vida y todo lo que realiza o emprende, ya que en ésta se pone de manifiesto la misión personal; que involucra la filosofía de vida de las personas y los objetivos personales en la vida. La visión personal, permite describir el camino a seguir y los principios o valores que les guían; ésta junto a la misión conforman la proyección al exterior de los deseos personales interiores. Además las ambiciones personales, involucran los papeles claves del éxito, que muestran el modo cómo se desearían asumir esos papeles en la vida personal a fin de desarrollar la misión y visión personales.

Las personas para poder formular las ambiciones personales lo primero que deben tomar en cuenta es meditar de manera de “transcribir nuestra propia voz interior basada en la contemplación” (Rampersad, 2003:53), de manera de poder descubrir y cambiar los pensamientos que suponen obstáculos y así se pueda aumentar la eficiencia personal y protagonizar las actuaciones en las que se abren la mente. Además, permitirá hacer mejor uso de las habilidades y capacidades

personales eliminando los comportamientos inadecuados de tal forma que se pueda brindar una mejor atención en el trabajo y familia.

### 3.7.2. Equilibrio de la Ambición con el Comportamiento Personal.

Para Rampersad (2003) esta fase consiste en situar las ambiciones y actitudes personales en el mismo plano de manera de desarrollar la paz interior, carisma y credibilidad frente a los demás, es decir, es interaccionar las aspiraciones, intenciones, propósitos, principios, normas éticas y valores para así poder cambiar hacia las ambiciones propuesta, sin dejar a un lado cómo los ven los demás y qué piensan de ellos, lo cual permitirá el aumento de conocimiento de las personas en si mismo e incluso la mejora de la eficacia de las actuaciones. El comportamiento de las personas está más determinado por sus necesidades interiores que por las circunstancias externas. Además, considera que una persona “para alcanzar una mejora personal verdadera y cambiar es necesario primero encontrar equilibrio entre el comportamiento y las motivaciones internas” (Rampersad, 2003;56); de igual forma, una vez que halla armonía entre ambiciones y comportamiento personal no se entra en conflicto con la conciencia, lo cual permite que el trabajo sea realizado con más eficacia, de una manera más orientada a resultados, para la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje.

### 3.7.3. Definición de los Factores Críticos del Éxito Personal.

Para Rampersad (2003:59) los factores crítico del éxito personales se provienen de la misión y visión personales y de los papeles claves y “son una serie de hitos alcanzables en nuestras vidas” éstos se relacionan con las perspectivas financiera, que cede a la satisfacción de las necesidades financieras personales; la externa, que tiene que ver con la relación familiares de amigos y trabajo entre otras; la interna, relacionada con la salud física y mental y la perspectiva conocimiento aprendizaje, relacionada con las capacidades habilidades y destrezas para aprender.

#### 3.7.4. Definición de los Objetivos Personales

Según Rampersad (2003:59) los objetivos personales describen un resultado personal anhelado, que se quieren alcanzar para cumplir con la visión personal, éstos surgen de la autoevaluación de los puntos fuertes y débiles y se derivan de los factores crítico de éxito personales”. Al establecer estos objetivos, cabe preguntarse ¿Cuáles son los puntos fuertes que han contribuido al éxito en el momento presente?; ¿Cuáles son los defectos y si alguna vez alguien lo ha recordado?; ¿Cuál es el trabajo más grande al cual se han tenido que enfrentar con relación a su trabajo y profesión?

#### 3.7.5. Definición de las Medidas de Actuación Personal

Para Rampersad (2003), las medidas de actuación personal hacen que los objetivos personales se puedan medir, es decir, con ellas se puede evaluar los pensamientos y obras de las personas, pero estas obedecen a los siguientes criterios:

- Ser específica de forma que pueda tener influencia en el comportamiento.
- Tener capacidad de medir los objetivos.
- Estar orientada a los resultados concretos.
- Estar limitada por el tiempo, de tal forma que se pueda dar un seguimiento de la evolución a lo largo del tiempo.

#### 3.7.6. Formulación de las Acciones de Mejora Personal

Para poder llevar a cabo la misión, visión y objetivos personales, las personas deben formular las acciones de mejora personal, las cuales incluyen la mejora

continua de competencias, habilidades, comportamientos y actividades, orientadas al éxito y bienestar personal.

### **3.7 Formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)**

La formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) consta de cinco pasos, éste se encuentra conformado por la misión, visión corporativa, valores esenciales, factores críticos de éxito, los objetivos estratégicos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora.

#### **3.8.1. Formulación de las Ambiciones Corporativas**

El primer paso del proceso de desarrollo estratégico consiste en formular la ambición corporativa compartida, que no es más que establecer la misión, visión compartida de la organización, factores críticos del éxito y los valores esenciales, ya que, la misión y la visión corporativa reflejan el espíritu de la organización; además indica para qué existe la organización y por qué, cuáles son sus objetivos principales, hacia dónde se dirige y cómo pretende alcanzarlos. Mientras que los valores esenciales, tienen que ver con la forma de tratarse los empleados unos a otros, es decir, refleja cómo trabajan las personas para poner en práctica la visión de la organización y muestran el comportamiento de cada empleado.

#### **3.8.2. Definición de los Factores Críticos del Éxito**

Según Rampersad (2003:92), “un factor crítico del éxito corporativo es aquel aspecto en que a empresa ha de destacar para poder sobrevivir, o un elemento de capital importancia para el éxito de la empresa”; es decir, estos permiten demostrar la estrategia corporativa y determina las ventajas competitivas.

### 3.8.3. Formulación de los Objetivos Corporativos.

El tercer paso del Cuadro de Mando Integral Corporativo, constituye el formular los objetivos estratégicos, los cuales son los resultados que se pueden medir, extraídos de los factores críticos del éxito para poner en práctica la misión corporativa. Estos objetivos se hacen efectivo cuando son formulados de manera que se puedan medir y que tengan influencia sobre los directivos y los empleados.

Para formular los objetivos estratégicos se deben tomar en cuenta las partes implicadas, por ejemplo:

- Empleados: motivar las competencias de los empleados y mejorar el ambiente de trabajo, crear desafíos y un ambiente de trabajo agradable.
- Clientes: fortalecer la posición de la organización en el mercado y aumentar el valor del cliente, fortaleciendo el liderazgo con relación al servicio ofrecido.
- Accionistas aumentar el flujo de caja positivo, rebajar el gasto de capital es decir es decir se debe señalar que objetivo se busca para lograr el éxito.
- Proveedores: mantener una sociedad eficaz con todos los proveedores para poder aumentar la calidad del producto final.
- Comunidad: tener una actuación responsable y prestar atención a la confianza que el mundo exterior tiene de manera de poderse sentir de cara a la sociedad, generando oportunidades de empleo.

Estos objetivos se deben interrelacionar de afectarse unos con otros de manera que se pueda alcanzar el objetivo corporativo final. Esta cadena de causa- efecto es de gran utilidad para poder transmitir el Cuadro de Mando Integral Corporativo a los ámbitos inferiores de la organización.

#### 3.8.4. Definir las Medidas de Actuación Corporativas y las Metas

Las medidas de actuación son un punto de medida en relación con los factores críticos del éxito y los objetivos estratégico. Éstas son utilizadas para medir el progreso de un objetivo estratégico, la visión de la organización y los objetivos corporativos, mientras que una meta es el propósito cuantitativo de una medida de actuación y muestra el valor que se debe alcanzar, ésta se basa en las expectativa de la gerencia, en la necesidad 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.

#### 3.8.5. Formulación de las Acciones de mejoras Corporativa.

Las acciones de mejora son medidas para las puestas en práctica de los objetivos estratégicos. Su formulación constituye en el quinto y el último paso en el proceso de formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo, el cual consiste en elegir en mayor grado a los factores críticos de éxito y que son opciones estratégicas indicadas para los ámbitos estratégicos, tácticos, operativos e individuales. Según Rampersad (2003:105), “no hay una sola acción de mejora específica que lleve a una ventaja competitiva sostenible, ni hay una mejora estratégica, son muchas las opciones”. Éstas deben obedecer a ciertos criterios tales como: ser específico, apremiantes, sólida y factible, deben implantarse por etapas y permitir su seguimiento.

En síntesis, se puede decir que el Total Performance Scorecard (TPS), está basado en una forma de vida dentro de la organización, donde el desarrollo de las competencias personales y organizacionales se refuerzan entre si, permitiendo conocer la visión de futuro que poseen tanto los empleados como la organización. Además, alinea a los empleados con las estrategias de manera de convertirlas en un proceso continuo, que conlleve a la mejora, el desarrollo y el aprendizaje organizacional y personal; en tal sentido, el trabajo de investigación se encuentra fundamentado bajo este enfoque, de manera de definir\* estrategias para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTRATEGIAS PARA LA COORDINACIÓN DE SERVICIOS GENERALES DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

#### **4.1 Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**

El oriente de la República se ha caracterizado siempre por su inquietud cultural. La primera escuela fundada en Venezuela se creó en Cumaná en 1515, y desde comienzos de la colonia se desarrollaron actividades docentes que influyeron notablemente en la región y condujeron a la creación de estudios a nivel superior.

La Universidad de Oriente (UDO), fue creada el 21 de noviembre de 1958, 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. Luis Manuel Peñalver. Comienza sus funciones el 12 de febrero de 1960 en Cumaná, con los Cursos Básicos; en octubre de 1961 se instala el Núcleo de Monagas con la Escuela de Ingeniería Agronómica y Petróleo; en el Núcleo de Bolívar se iniciaron las actividades en Enero de 1962 con la Escuela de Medicina y la Escuela de Geología y Minas, en el Núcleo de Anzoátegui comenzaron 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 ([www.sucresudo.edu.ve/](http://www.sucresudo.edu.ve/)).

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 Superior y un representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la Universidad.

La Visión de la Universidad de Oriente es ser un ente Rector en la Educación Superior que asuma una filosofía democrática y participativa; orientada hacia la plena autonomía, comprometida a dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado laboral, prestando servicio de calidad en las áreas del conocimiento científico, humanístico y tecnológico mediante la realización de funciones de investigación, docencia y extensión, atendiendo la pertinencia social de cada núcleo, respondiendo oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan a nuestra época ([www.sucre.udo.edu.ve/](http://www.sucre.udo.edu.ve/)).

La Misión de la Universidad de Oriente es contribuir a la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticos, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferentes áreas del conocimiento y desarrollando actividades de investigación, docencia y extensión para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana de la Región Oriental - Insular - Sur del país ([www.sucra.udo.edu.ve/](http://www.sucra.udo.edu.ve/)). Siendo sus objetivos los siguientes:

- Formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo del país.
- Ampliar los recursos científicos y técnicos, para la solución de problemas económicos y sociales del país y en especial de la Región Oriental, Insular y Sur del país.
- Conservar e incrementar el patrimonio cultural y educativo e incorporarse a las tareas del desarrollo integral de Venezuela.
- Conducir el proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo, integrado, regionalizado y en proceso acelerado de transformación con base a una educación de calidad.
- Transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural, centrado en las personas y en los procesos, tendente hacia la modernización de la Institución.
- Rescatar la formación profesional de los alumnos mediante el desarrollo de la mística, dignidad, moral, creatividad, innovación y productividad, para que sean capaces de insertarse en el quehacer regional y nacional.

- Implantar Educación Superior de la más alta calidad, con el fin de obtener un profesional de excelencia.
- Generar un cambio de modelos y de funcionamiento basado en una reestructuración curricular.

Dentro de las funciones que debe cumplir la Universidad de Oriente se encuentran:

- Promover y desarrollar labores de investigación científica, humanística y tecnológica en las áreas y disciplinas en las que se considere necesaria su participación en relación a los problemas regionales y nacionales.
- Promover vínculos directos con los medios de comunicación social a objeto de proporcionar mayor cobertura a la actividad universitaria.
- Desarrollar actividades de proyección social y extensión universitaria.

Ahora bien, el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente fue el primero en funcionar como Sistema de Educación Superior, 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 esta 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 ejecútase 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 Luis Manuel Peñalver, Luis 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://www.sucresudo.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 la 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.

A pesar de un 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.

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.

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, y la visión 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 ([www.sucre.udo.edu.ve/](http://www.sucre.udo.edu.ve/)).

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.

El Núcleo de Sucre 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.

El Núcleo de Sucre se encuentra dirigido por el Consejo de Núcleo, que es presidido por el Decano del Núcleo, ellos son los que tienen la responsabilidad de tomar las decisiones más importantes en cuanto a programación académica y actividades que se desarrollan en el Núcleo. En su estructura organizativa se encuentra en el nivel más alto el Decanato y después una serie de dependencias y delegaciones, entre las cuales se pueden mencionar la Delegación de Cultura, la Delegación de Planificación, la Delegación de Deportes, entre otras; también dependen del Decanato la Coordinación Académica y la Coordinación Administrativa (ver Anexo N° 2), en esta última se encuentra adscrita la Coordinación de Servicios generales, que es el objeto de estudio de la investigación.

La Coordinación Administrativa, tiene como misión 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. Según La Resolución CU N° 0004-84 (1985:14) de la Universidad de Oriente, establece que el objetivo de la Coordinación Administrativa es Coordinar todas las actividades administrativas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Así mismo, esta Resolución, establece que la Coordinación Administrativa de cada Núcleo, debe cumplir ciertas funciones, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- Rendir cuenta periódica al Decano, sobre la marcha administrativa del Núcleo.
- Atender y responder consultas en el Núcleo, que por sus características sean necesarias para la interpretación de sistemas, procedimientos e instructivos.
- 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.
- Estudiar y analizar los informes y sugerencias de las Delegaciones Administrativas y presentar las que considere convenientes a las consideraciones del Decano.
- Asumir labores de coordinación entre las delegaciones Administrativas y de estas con las Direcciones Centrales.
- Asistir a las reuniones del Consejo de Núcleo con derecho a voz.

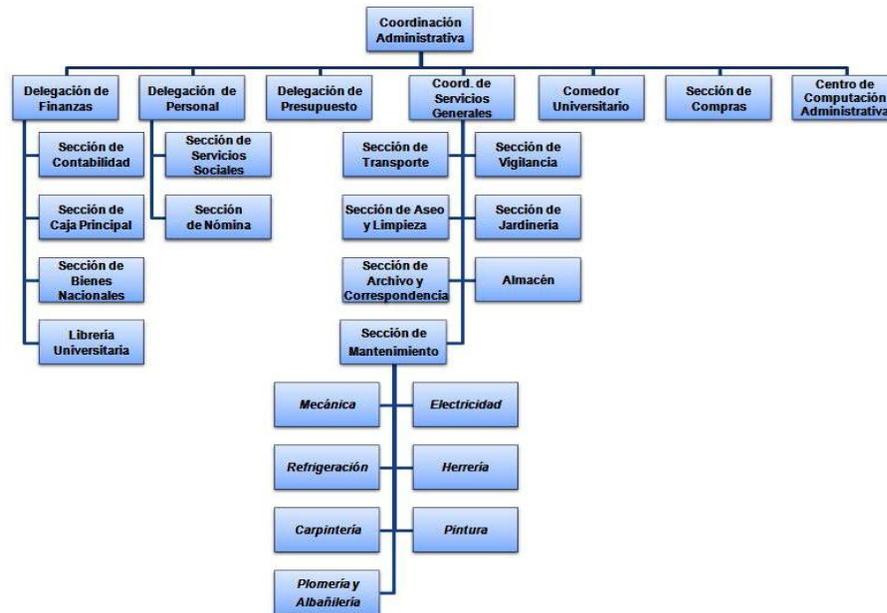
- Asistir a las reuniones de Consejo General de Administración.
- Suplir las ausencias temporales del Coordinador Académico.

Otras funciones que puede tener la Coordinación Administrativa por delegación del Decano son:

- Supervisar y coordinar todas las actividades administrativas y asesorar en este campo a los Órganos de Dirección, del Núcleo, que así lo requieran.
- Vigilar la marcha en el núcleo, de los sistemas administrativos y proponer los correctivos a que hubiere lugar.
- Vigilar el cumplimiento, en el Núcleo, de las políticas, normas y decisiones que sobre materia administrativa financiera tomen los Organismos y Autoridades.
- 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.

Adscritas a la Coordinación Administrativa se encuentran las delegaciones de Finanzas, Personal, Presupuesto, la Coordinación de Servicios Generales (objeto de estudio), el Comedor Universitario, la Sección de Compras y el Centro de Computación Administrativa (Ver Figura N° 4).

Figura N° 4. Organigrama de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



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

Ahora bien, la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (objeto de estudio), se encarga de brindar apoyo al Núcleo de Sucre en lo que corresponde a, vigilancia, aseo y limpieza, jardinería, transporte y mantenimiento; este último está integrado por los talleres de herrería, carpintería, albañilería y pintura, mecánica, electricidad y refrigeración.

Esta unidad es la encargada de coordinar, dirigir y supervisar todas las unidades de servicios del Núcleo. Su objetivo principal es brindar esfuerzos para que la institución cumpla su misión de docencia, investigación y extensión a través del mantenimiento de todas las instalaciones y equipos y la adecuada prestación de un servicio de transporte, vigilancia y mantenimiento general.

La misión de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente radica en controlar y organizar los recursos necesarios para proveer los servicios básicos, garantizando el funcionamiento de todas las dependencias pertenecientes al Núcleo, y su objetivo es proporcionar los servicios requeridos para la operación eficiente y segura, implicando el normal desarrollo de las actividades en el Núcleo de Sucre.

Ahora bien, la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, debe cumplir con una serie de funciones que garanticen el normal funcionamiento de la Coordinación y sus secciones en pro del normal desarrollo de las actividades en el Núcleo. Estas funciones son.

- Planificar y ejecutar trabajos de Mantenimiento Preventivo y Correctivo en los bienes de la Institución.
- Organizar y supervisar unidades adscritas y sus grupos de trabajo.
- Adquirir el material y equipos necesarios para realizar el Mantenimiento y reparación de bienes muebles e inmuebles.
- Recibir y evaluar solicitudes y reclamos por servicios de Mantenimiento y reparaciones requeridos por las dependencias.
- Realizar a través de la unidad respectiva, las labores de Mantenimiento Preventivo y/o Correctivo que se requieran.
- Coordinar las actividades de suministro de materiales y equipos de trabajo.

- Coordinar y supervisar las actividades relacionadas con los servicios de transporte, vigilancia y servicios en general.
- Proponer normas que tiendan a mejorar los servicios.
- Prestar apoyo logístico a las Dependencias que así lo requieran.

La Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, cuenta con varias secciones, las cuales se pueden visualizar en (la figura N° 4), que se nombran a continuación:

- Sección de Vigilancia: conformada por 135 trabajadores, 74 fijos y 61 contratados. Consta de cuatro grupos de vigilancia, que cumplen un horario rotativo de ocho horas diarias y un grupo de guardia especial, que son las personas que tienen dificultades, bien sea con la edad o algún impedimento, y solo cumplen horario diurno. Cada grupo tiene un supervisor, también cuentan con un asistente, y todos se encuentran bajo la dirección del Coordinador de Vigilancia.
- Sección de Jardinería: esta sección cuenta con cuatro jardineros, los cuales se encargan de mantener en buen estado las áreas verdes del Núcleo.
- Sección de Aseo y Limpieza: cuenta con un supervisor y cincuenta y dos aseadores que se encargan de la limpieza en general de los pasillos, aulas, oficinas, baños y áreas comunes del Núcleo.
- Sección de Mantenimiento: esta sección está conformada por varios talleres a saber:

- Taller de Electricidad: se encarga de realizar todos los trabajos referidos a la electricidad en el Núcleo. Cuenta con un supervisor encargado, cinco ayudantes de electricistas y un electricista.
  
- Taller de Plomería: se encarga de supervisar las labores de ejecución y reparación de tuberías y cañerías en el núcleo. Cuenta con un supervisor, tres plomeros y dos ayudantes.
  
- Taller de Refrigeración. En esta área se encargan de todo lo relacionado con los equipos acondicionadores de aires y todos aquellos equipos que estén dentro de su ámbito de trabajo. Cuenta de tres Mecánicos de Refrigeración, un Ayudante de Mantenimiento y un Técnico en Refrigeración.
  
- Taller de Herrería: en la actualidad cuenta con un jefe de taller y cinco herreros. Sus funciones abarcan todas las necesidades que al respecto se presenten, como la elaboración de bandejas para aire acondicionado, soldaduras y reparaciones de rejas, así como la elaboración y reparación de pupitres, entre otros.
  
- Taller de Albañilería: básicamente las funciones de los trabajadores de esa área se centran en reparaciones menores como construcción de pequeñas aceras, canales, pegados de baldosas, así como también mantener las edificaciones de la institución en buen estado. Este taller cuenta con un supervisor y cuatro albañiles.
  
- Taller de Carpintería y Pintura: tiene como funciones restaurar las estructuras de madera y fórmica, utilizando los equipos y herramientas necesarias para contribuir con la preservación y cuidado de los mismos, así

como también se encarga del pintado y la reparación de las paredes, tanto internas como externas de la planta física. Cuenta con un supervisor, un oficinista, un supervisor de carpintería, un carpintero en general, dos carpinteros, cinco carpinteros ayudantes, un tapicero, un pinetor/laqueador y dos ayudantes de pintura.

- Taller de Mecánica: esta área cuenta con dos mecánicos, un electromecánico y un jefe de taller, quienes se encargan de atender las reparaciones de las unidades de transporte liviano y pesado de la institución, utilizando las técnicas, equipos y materiales requeridos para asegurar el correcto funcionamiento de las mismas.

A continuación se hace una breve descripción de algunos cargos que hacen vida en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

- Coordinador: Coordina las actividades de mantenimiento y reparación de bienes muebles e inmuebles, proveeduría de materiales y equipos, comunicaciones, mensajería y correo en una dependencia de la Institución, planificando y controlando las áreas componentes del servicio, a fin de satisfacer los requerimientos de los usuarios y garantizar las óptimas condiciones de las instalaciones universitarias.
- Asistente Administrativo: Ejecuta los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

- Secretaria: Ejecuta actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.
- Supervisor de Servicios de Mantenimiento: Vela por la ejecución de actividades de mantenimiento preventivo y correctivo en las unidades a quien se le preste servicios, distribuyendo y supervisando los trabajos de los grupos de obreros a su cargo, a fin de garantizar el progreso y la calidad de los mismos e instalaciones físicas y mobiliario en óptimas condiciones.
- Supervisor de Servicios: Supervisa los trabajos que en materia de servicios son asignados a la Unidad, distribuyendo e inspeccionando la limpieza de aulas, auditorios y alrededores, mudanzas, etc., de la Institución, así como aplicando los procedimientos establecidos para garantizar el funcionamiento en óptimas condiciones de las unidades académico-administrativas de la Institución.
- Jefe de Taller: Planifica las actividades de la unidad bajo su responsabilidad, controlando, coordinando y supervisando las actividades de mantenimiento, a fin de garantizar un buen funcionamiento.
- Supervisor de Transporte: Controlar la asignación y despacho del transporte estudiantil y de personal, supervisando y verificando el cumplimiento de las distintas rutas establecidas, a fin de garantizar un eficiente servicio.
- Supervisor de Vigilancia: Supervisa la vigilancia y custodia de la Organización, coordinando y distribuyendo las tareas del personal a su cargo, así como aplicando los procedimientos necesarios, para garantizar la seguridad interna de la misma.

#### **4.2 Bases Legales Asociadas a la Definición de Estrategias para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**

Las Bases Legales representan las leyes, reglamentos, decretos que sustentan legalmente el trabajo de investigación. Es decir, existe un marco legal que no se puede violar para realizar una investigación, siempre todo lo que se realice debe estar dentro de las leyes. Para esta investigación se tomaron en cuenta las siguientes leyes:

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

La Constitución Nacional es la carta magna de la República Bolivariana de Venezuela y bajo la cual se rigen todos los ciudadanos y organismos del país. El artículo 2 de la Carta Magna, establece lo siguiente:

Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y, en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

Este artículo está referido a los valores del ordenamiento jurídico del estado venezolano para con sus ciudadanos, se relaciona con la investigación, ya que el Total Performance Scorecard incluye los valores a que se refiere este artículo, en el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).

El artículo 3 de la Constitución reza de la siguiente manera:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la

paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución.

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

Este artículo está referido a los fines del estado para con sus ciudadanos y se relaciona con la investigación por cuanto el Total Performance Scorecard incluye y toma en cuenta a los individuos buscando las mejoras continuas del mismo, así como su desarrollo integral.

Otro artículo que guarda relación con la presente investigación es el artículo 102 de la Constitución, el cual está referido a la educación como un derecho y deber social, así como el rol del estado. Y se relaciona con la investigación, ya que involucra a las universidades, a las personas y al estado; cabe destacar que la educación es primordial para los ciudadanos en busca del conocimiento, aprendizaje y capacitación en pro de su desarrollo profesional e integral. Al respecto, el artículo 102 señala:

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

El Artículo 103 señala:

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

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

Este artículo se refiere al derecho que tiene toda persona a recibir una educación integral y de calidad y a la responsabilidad del estado para garantizarlo, y se relaciona con la investigación porque dependiendo de la calidad con que el estado ofrezca educación por medio de las universidades a los ciudadanos, estos adquirirán los conocimientos necesarios para su desarrollo profesional y podrán aplicarlos en las organizaciones que les tocará gerenciar.

El Artículo 104 establece lo siguiente

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y

permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Lo que indica que las personas que van a estar a cargo de la educación deben gozar de reconocida moralidad y comprobada idoneidad académica. Se relaciona con la investigación dado el grado de importancia que implica impartir la educación a través de la docencia, la misma servirá para formar a los profesionales del futuro quienes dirigirán los destinos del país y por ello, quienes impartan la docencia deben gozar de un alto grado de moralidad y de idoneidad académica reconocida.

El Artículo 109 de la Carta Magna dice así:

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 está referido a la autonomía universitaria y está relacionado con la investigación debido al carácter de dedicarse a la búsqueda del conocimiento científico, humanístico y tecnológico, por parte de profesores, profesoras, estudiantes, egresados y egresadas, para el beneficio espiritual y material de la nación.

La Constitución Nacional, en su artículo 110, enmarca lo siguiente:

El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para las mismas. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía.

Se refiere a la investigación como tal, ya que el estado reconocerá el interés público a la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación, entre otras; para el desarrollo económico, político y social del país, en los cuales se ven involucradas las universidades y las personas dedicadas a la investigación en la búsqueda del conocimiento.

El artículo 299 dice lo siguiente:

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

Este artículo se relaciona con la investigación por cuanto el sistema socioeconómico se fundamenta en ciertos principios básicos, a los fines de lograr el desarrollo humano e integral en beneficio de la sociedad; cabe destacar que estos principios fundamentan al Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo.

En el artículo 311 se encuentra lo siguiente:

La gestión fiscal estará regida y será ejecutada con base en principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal. Esta se equilibrará en el marco plurianual del presupuesto, de manera que los ingresos ordinarios deben ser suficientes para cubrir los gastos ordinarios....

Este artículo guarda relación con la investigación, debido a que las universidades deben regir su gestión fiscal con base a los principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal, a fin de que los ingresos ordinarios sean suficientes para cubrir los gastos ordinarios.

El artículo 314 de la Constitución venezolana establece lo siguiente:

No se hará ningún tipo de gasto que no haya sido previsto en la Ley de Presupuesto. Sólo podrán decretarse créditos adicionales al presupuesto para gastos necesarios no previstos o cuyas partidas resulten insuficientes, siempre que el Tesoro Nacional cuente con recursos para atender la respectiva erogación; a este efecto, se requerirá previamente el voto favorable del Consejo de Ministros y la autorización de la Asamblea Nacional o, en su defecto, de la Comisión Delegada.

Este artículo se relaciona con la investigación, ya que es en la universidad donde se desarrolla la investigación, y establece que no se harán gastos que no estén establecidos en la Ley de Presupuesto.

- Ley de Universidades (1970).

Ley de Universidades es una Ley creada para regir a todas las universidades del país, tanto públicas como privadas. Fue promulgada, según gaceta oficial N°1429, el 8 de septiembre de 1970. Su Artículo 1 establece lo siguiente: “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”. Por lo que este artículo guarda relación con la investigación debido a que está referido a la universidad, en donde la misma considera e incluye los valores del hombre.

El artículo 2 de la mencionada Ley señala que: “Las Universidades son instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales”, lo que resalta el carácter institucional de la Universidad y su contribución con la sociedad, he aquí la responsabilidad social de la misma, lo cual guarda estrecha relación con la misión corporativa del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).

- Ley Orgánica de Régimen Presupuestario (1999).

La Ley del Régimen Presupuestario es otra Ley que está relacionada con la investigación, la misma fue creada para establecer los principios y normas básicas que regirán el proceso presupuestario de los organismos del sector público. Fue publicada en Gaceta Oficial N° 5.358 Extraordinario, de fecha 29 de junio de 1999.

El artículo que guarda relación con la investigación es el siguiente:

## Artículo 1

La presente Ley establece los principios y normas básicos que regirán el proceso presupuestario de los organismos del sector público, sin perjuicio de las atribuciones que, sobre control externo, la Constitución y las leyes confieren a los órganos de la función contralora.

Están sujetos a las disposiciones de la presente Ley:

1. El Poder Nacional.
2. Los Estados y los Municipios.
3. Los institutos autónomos, los servicios autónomos sin personalidad jurídica y las personas de derecho público en la que los primeros tengan participación.
4. Las sociedades en las cuales el Poder Nacional y demás personas a que se refiere el presente artículo tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento (50%) del capital social. Quedarán comprendidas, además, las sociedades de propiedad totalmente estatal, cuya función a través de la posesión de acciones de otras sociedades, sea coordinar la gestión empresarial pública de un sector de la economía nacional.
5. Las sociedades en las cuales las personas a que se refiere el ordinal anterior tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento (50%).

El contenido de este artículo guarda relación con la investigación debido a que las universidades para poder establecer sus líneas de acción y lograr alcanzar sus objetivos, metas, fines y propósitos deben someterse al régimen presupuestario enmarcado dentro de los planes de desarrollo económico y social de la Nación.

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

Esta Ley fue publicada en Gaceta Oficial N° 37347 el día 17 de diciembre de 2001, y tiene como objetivo principal regular las funciones de la Contraloría General

de la República, el Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contralora.

En esta Ley se encuentran varios artículos que tienen cierta relación con la investigación, donde se encuentran los siguientes:

Artículo 2, que establece lo siguiente:

La Contraloría General de la República, en los términos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y de esta Ley, es un órgano del Poder Ciudadano, al que corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientarán a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

La Contraloría, en el ejercicio de sus funciones, verificará la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control.

Corresponde a la Contraloría ejercer sobre los contribuyentes y responsables, previstos en el Código Orgánico Tributario, así como sobre los demás particulares, las potestades que específicamente le atribuye esta Ley.

Parágrafo Único

La Contraloría realizará todas las actividades que le asigne el Consejo Moral Republicano, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las Leyes.

Se relaciona con la investigación debido a que las universidades manejan fondos públicos provenientes del régimen presupuestario, estas se someterán ante la Contraloría General de la República para efectos de su fiscalización y supervisión.

El artículo 37 de esta Ley, cita lo siguiente:

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.

Y su relación con la investigación es debido a que las universidades como instituciones autónomas tienen dentro de sus competencias diseñar las normas, procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimientos y demás instrumentos o métodos para el funcionamiento de control interno.

El artículo 51, dice:

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.

Se relaciona con la investigación, ya que en la Universidad hay personas encargadas de manejar los fondos públicos, y estas personas deben, cuando lo designe la Contraloría General de la República, presentar un informe de rendición de cuentas, donde justifiquen los gastos realizados durante un período establecido o durante su gestión bajo esa dependencia, y tener un plan estratégico facilitar el seguimiento y evaluación que permitirán a su vez la elaboración de un informe de gestión.

- Ley Orgánica de Planificación (2001).

Fue publicada en Gaceta Oficial N° 5.554 de fecha 13 de noviembre de 2001, y tiene por objeto establecer las bases y lineamientos para la construcción, la viabilidad, el perfeccionamiento y la organización de la planificación en los diferentes niveles territoriales de gobierno, así como el fortalecimiento de los mecanismos de consulta y participación democrática en la misma. Esta Ley también guarda relación con la investigación, ya que se trata de la planificación y de alguna u otra manera, para el diseño de estrategias se debe llevar a cabo una planificación. Los artículos relacionados se desarrollan a continuación.

Artículo 2, el cual dice 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”. Y como se menciona en el preámbulo de la Ley, la planificación está inmersa en lo que es el diseño de estrategias y por lo tanto juega un papel fundamental en la definición de las mismas.

El artículo 3 establece que: “Las disposiciones del presente Decreto Ley son aplicables a los órganos y entes de la Administración Pública, así como a las empresas, fundaciones, asociaciones y sociedades civiles del Estado”.

Su relación con la investigación se enfoca en la universidad como tal, ya que la misma forma parte de los órganos y entes de la Administración Pública, que entran en el ámbito de aplicación de la presente Ley.

El artículo 4 de esta Ley, dice así: “Se entiende por construcción, la definición en un plan de una o varias imágenes objetivos, partiendo de determinadas condiciones

iniciales y estableciendo las trayectorias que conduzcan de las condiciones iniciales a la imagen objetivo”. Su relación con la investigación radica en que en el diseño y definición de estrategias se deben construir los planes para alcanzar los objetivos propuestos por la organización, partiendo de una imagen objetivo que se basaría en los objetivos personales de los trabajadores para luego enfocarlos y proyectarlos junto con el de la organización, en función de su misión y visión.

#### **4.3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**

Según Rampersad (2003), formular un Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), es el punto de arranque del Total Performance Scorecard (TPS). Este cuadro se compone de la misión y visión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación personal, las metas y las acciones de mejora; que, a su vez se agrupan en las perspectivas: financiera, usuario, procesos internos, conocimiento y aprendizaje.

En tal sentido, cada uno de estos aspectos fueron considerados en la investigación a fin de formular el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) requerido para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

En primer lugar se presenta la ambición personal. Ésta abarca tres preguntas claves tales como ¿quiénes somos?; ¿con qué propósito estamos? y ¿hacia dónde vamos?; formularlas sirve como palanca para mover las ideas preconcebidas que bloquean la creatividad, ya que, insta a actuar con determinación y energía para ayudar a estimular el desarrollo interior de la persona. Por tanto, al poner por escrito la misión y visión personal se podrá adquirir ideas más creativas, mejorar las habilidades y se aprende a tener más éxito. Tras la aplicación del cuestionario a la

muestra intencional de 12 trabajadores de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para evaluar todo lo relacionado al Cuadro de Mando Integral Personal se tienen los siguientes hallazgos:

- Misión Personal

Sobre la misión personal se hizo la consulta y el 75 % de los encuestados respondió ser personas de mucha utilidad para el funcionamiento de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. En cuanto a su filosofía de vida, este porcentaje de encuestados manifiesta vivir la vida respetando a los demás, sin distinción de raza, color y pensamiento político, es decir acorde con los principios humanísticos y sociales que exige la sociedad. Así mismo, señala que pertenecen a la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente de acuerdo al perfil profesional según curriculum vitae.

En lo referente a los objetivos de vida, un 75 % de los encuestados respondió proponerse ser mejores personas cada día, tener estabilidad laboral, crecimiento personal y profesional, tener una familia feliz y un hogar seguro, y ser útil a la sociedad. De igual forma, afirman que sus aspiraciones más profundas son seguir trabajando para alcanzar sus metas; ser estable laboralmente para brindarle mejor calidad de vida a la familia y crecer como profesionales. Las habilidades que lo caracterizan son las de aplicarse y trabajar en cualquier actividad, así como ser responsables, eficaces y eficientes con sus funciones en todo momento; viven para aprender, compartir, ayudar, lograr todas sus metas y vivir para sus familiares. Además creen en Dios y en la familia. El otro 25 % no respondió los ítems relacionados con este aspecto.

- Visión Personal

La visión es aquella que describe 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; a este respecto, el 75 % de los encuestados respondió ir hacia el logro de sus metas y objetivos, tener mejor porvenir, ser un ejemplo para la sociedad en lo personal y espiritual. Los principios y valores que los guían son aquellos aprendidos en el hogar impartidos por sus padres: la honestidad, responsabilidad, disciplina, la moral y la ética, la solidaridad, el respeto y la confianza. El otro 25 % no respondió.

Se hizo la consulta en cuanto a qué quieren conseguir en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y el 75 % respondió que le sean reconocidos sus esfuerzos, su trabajo, recibir apoyo en todo momento para realizar un mejor trabajo y que exista una buena comunicación, además de recibir un mayor y mejor aprendizaje en todo lo relacionado al trabajo para alcanzar mejores resultados. Estos encuestados apoyan las actividades del personal a cargo, las buenas decisiones, la armonía, el ambiente de trabajo, la capacidad del Coordinador de Servicios Generales y a los supervisores. Mientras que el 25% restante no opinó al respecto.

En cuanto a las características que le gustaría tener, el 75 % de los encuestados manifestó estar contentos con la persona que son, tener buenas condiciones espirituales, ser eficientes. Tienen como ideales la equidad, la solidaridad, ayudar a los demás, ser partícipes en el cambio estructural de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Con relación a las condiciones de trabajo y de vida ideales, el 75 % de los encuestados expresó disfrutar de un ambiente laboral donde prevalezcan los valores y las buenas costumbres, la ética, contar con los equipos, materiales y herramientas para realizar el trabajo, que

exista la armonía y buena comunicación con supervisores y jefes inmediatos, y haya estabilidad laboral.

En lo referente a la imagen que tienen de sí mismo, se hizo la consulta y el 75% de los encuestados afirmó saber quiénes son, ser sencillos y ayudar a los demás, ser eficaces, responsables, tener buenas relaciones con los demás; quieren distinguirse dentro de la sociedad siendo respetados por todos, siendo buenos padres, hijos y tener buenas relaciones con los compañeros. Como papeles claves manifiestan querer llegar a ser supervisores y mantener las áreas de trabajo en buen estado. Mientras que el 25 % restante no respondió.

- Los Papeles Claves

Los papeles claves hacen referencia a cómo se quieren llevar a cabo todos los aspectos de nuestra vida personal, y de ese modo poner en práctica la misión y visión personal; en este sentido, se hizo la consulta y el 50 % de los encuestados manifiesta que le gustaría tener relaciones de armonía, con una comunicación eficaz, buenas relaciones laborales con compañeros y superiores. De la misma manera reflejaron llevar a cabo todos los aspectos de su vida con constancia, dedicación, optimismo, tranquilidad y respetos. El 50 % restante no respondió.

- Factores Críticos de Éxito Personal

Los Factores Críticos de Éxito Persona hacen referencia a una serie de logros alcanzables en la vida de cada persona y se encuentran relacionados con las perspectivas financiera, externa, interna y la de conocimiento y aprendizaje. En este aspecto un 50 % de los encuestados respondió que los factores que lo hacen irreplicable son las responsabilidad, la iniciativa, ser participativo, eficaz e

imprescindible. Para su éxito personal es decisivo ser valiente, optimista, gozar de buena salud, ver crecer a sus hijos y proporcionarles buena educación, aprovechar las oportunidades para el crecimiento personal, prepararse constantemente en el trabajo para lograr el éxito. Los factores dentro de la misión y visión personal y papeles claves que son esenciales para la consecución de sus objetivos personales son el trabajo y esfuerzo, la preparación y el estudio para lograr alcanzar las metas. El otro 50% no respondió. En relación a cuáles son sus competencias más importantes, el 50% de los encuestados manifestó el buen desempeño en el trabajo, la superación personal y laboral, ser útil a todos los compañeros de trabajo, tener aspiraciones de carrera, adquirir conocimientos en el trabajo y crecer como profesionales. El 50% restante no dio respuestas a este aspecto.

- **Objetivos personales**

Los objetivos personales describen un resultado personal deseado, de lo que se quiere alcanzar para poder cumplir con la visión personal. Al establecer los objetivos personales el 33,33% de los encuestados respondió que entre los resultados personales que quieren conseguir en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de La Universidad de Oriente está adquirir un mayor conocimiento en las funciones que desempeñan, cumplir con sus labores y que todos los trabajos que realicen en las diferentes áreas sean cumplidos. En cuanto a los resultados a corto plazo que se puedan medir y quieran alcanzar en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, este mismo porcentaje de encuestados manifestó realizar las actividades día a día sin ningún problema y mejorar las áreas departamentales bajo sus responsabilidades. El 66,67 % no respondió.

- Metas y Medidas de Actuación Personal

Las metas y las medidas de actuación personal son aquellas que hacen que los objetivos puedan ser medidos, es decir, una medida de actuación es un punto de medida con el que se pueden evaluar los objetivos; a este respecto se hizo la consulta y el 50% de los encuestados respondió tener como metas personales culminar sus estudios, seguir trabajando, ser cada día mejor, aprender cosas nuevas, ser buen supervisor, proporcionarles estabilidad económica a sus padres, esposas e hijos y lograr un mejor cargo dentro de la organización. El 50% restante no respondió. En relación a cómo pueden medir sus resultados personales, ese mismo 50% de encuestados respondió que lo hacen a través del trato con las demás personas, observando un cambio en su vida, cumpliendo todos sus sueños y metas, por intermedio del ascenso a mejores puestos, mejorando su calidad de vida y la de sus familiares; así mismo se les consultó cómo hacer para que sus resultados personales se puedan medir, y manifestaron clasificar los resultados más importantes y primordiales y lograr cumplir con los objetivos propuestos, ser constante y disciplinado y alcanzar mejores puestos de trabajos. El otro 50% no emitió opinión alguna al respecto.

En cuanto a qué valores tienen que alcanzar y cuáles son sus metas respondieron la confianza, el compromiso, la responsabilidad con el trabajo y los usuarios, mejorar el servicio y satisfacer a los clientes. El 50% restante no respondió.

- Acciones de Mejora Personal

Las acciones de mejora personal están orientadas a llevar a cabo la misión, visión y objetivos personales. En este punto se tiene que el 50 % de los encuestados respondió que consiguen los resultados estudiando lo necesario, con dedicación y

constancia, con honestidad, optimismo, valentía y amor, a través del esfuerzo y por intermedio del desarrollo personal y profesional. Así mismo, manifestaron alcanzar sus resultados, trabajando con esfuerzo, con dedicación, para lograr los objetivos, a través del estudio, aprendiendo cada día y obteniendo experiencia. El 50% restante no respondió.

En cuanto a las acciones de mejora que deben realizar para medirlos, el 50% de los encuestados manifestó a través del estudio, firmeza para poder alcanzar sus metas, ser constantes; de igual forma estos encuestados respondieron que pueden comprobar que aprenden continuamente poniendo en práctica lo aprendido, rectificando de los errores, a través del comportamiento y los cambios, solucionando los problemas. En cuanto a la experiencia; respondieron mejorar su comportamiento a través de la reflexión, corrigiéndose cada día, con la experiencia, la autocrítica, por intermedio de la planificación, aplicando estrategias y siendo responsables. Con relación a las habilidades y destrezas que poseen para desarrollar el trabajo, este 50% de los encuestados señaló la constancia, el esfuerzo, el conocimiento, la fraternidad, el entendimiento, el amor para lograr las metas, la creatividad, la responsabilidad y la experiencia. El 50% restante no respondió.

En este orden de idea se puede decir, que los trabajadores de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, al formular su propio de Cuadro de Mando Integral Personal podrán establecer las ambiciones personales, objetivos principios, valores que conduzcan a hallar la armonía entre sus ambiciones y comportamiento personal, siendo capaces de trabajar con más eficacia, orientados a alcanzar objetivos de mejora desarrollo y aprendizaje personal.

#### **4.4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**

Según Rampersad (2003), el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) es un planteamiento participativo que 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, los objetivos estratégicos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora.

Para la formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo se hizo necesario estudiar cada uno de los elementos que lo integran, mediante la aplicación de un cuestionario a 12 trabajadores de la Coordinación (muestra intencional), encontrándose lo siguiente:

- Misión Corporativa

La misión va a permitir identificar la identidad de la organización y su razón de existir. A tal efecto, al consultar sobre este aspecto se determinó que el 100% de los encuestados, está claro que la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente existe con la finalidad de velar y mantener las instalaciones del Núcleo de Sucre en óptimas condiciones y proporcionar un servicio de calidad a los usuarios de la comunidad universitaria y a la sociedad en general. Así mismo respondieron que la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es un departamento, unidad u oficina que se encarga de organizar, coordinar, dirigir y controlar todos los recursos para proveer los servicios básicos, por intermedio de las diferentes dependencias, además cumple la labor de supervisar, coordinar y dirigir todo lo relacionado con el funcionamiento de las diferentes dependencias para que éstas mantengan todas las instalaciones en buen

estado y proporcionen un servicio de calidad. Es una organización pública que depende de la Coordinación Administrativa, su identidad radica en el recurso humano, en las normas y procedimientos y métodos de trabajos orientados a garantizar un buen desempeño.

Con respecto al propósito, funciones y objetivos de la Coordinación de Servicios Generales, el 100% de los encuestados manifestó que el principal propósito es brindar condiciones óptimas, mantener y preservar todos los bienes y áreas físicas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Su función principal es delegar tareas a través del Coordinador General y mediante los supervisores coordinar el personal en el área específica, y tiene como objetivos principales solventar situaciones preventivas de las instalaciones, velar por su buen funcionamiento y ofrecer un mejor servicio. Además, se consultó acerca de las partes más importantes y todos los encuestados respondieron que son el talento humano, los recursos materiales, económicos y financieros, las diferentes áreas e instalaciones de los talleres.

- Visión Corporativa.

La visión corporativa da las perspectivas de competencias esenciales de la organización, es decir, muestra las áreas en donde la actuación de la organización es sobresaliente, ya que, ésta incluye el objetivo a largo plazo de la organización y marca la ruta de transformación a seguir. En función a este punto se hizo la consulta y el 58% de los encuestados respondió que el sueño más ambicioso de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es fortalecerse como una unidad que ofrezca las condiciones óptimas para garantizar el buen funcionamiento de todas las instalaciones del Núcleo y satisfacer las necesidades de los usuarios. En cuanto a cómo imaginan el futuro de la Coordinación,

este mismo porcentaje expresó que la ven como una unidad sólida, eficiente y que llegará a ser eje fundamental en los servicios generales y contar con personal capacitado. De igual forma se consultó sobre cuáles son las ambiciones a largo plazo, y estos encuestados señalaron querer contar con una organización que cumpla con las premisas de eficiencia y lograr las metas propuestas previa planificación; además, opinaron que la Coordinación de Servicios Generales busca alcanzar los objetivos y las metas propuestas para ofrecer un mejor servicio y desde este momento se dirige hacia una reestructuración que permita mejoras continuas hacia el logro de las metas para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios. El 42% restante no respondió.

En cuanto a la situación futura y los cambios necesario para lograrla, el 58% de los encuestados opinó que la situación futura de la Coordinación se alcanzará con las responsabilidad, el esfuerzo, la dedicación y el compromiso hacia el logro de los objetivos, tanto nivel personal como corporativo y en la medida que el personal esté motivado e incentivado se obtendrán mejores resultados; los cambios necesarios para lograr esta situación compartida, son motivar al personal, ofrecer incentivos y valorar el trabajo de las personas para efectos de algún ascenso o promoción. Además señalaron que los cambios que se prevén son la implementación de políticas y el diseño de estrategias para mejorar los métodos de trabajo.

En lo referente a que se apoya en esta dependencia, este mismo porcentaje de encuestados respondió que se apoya en el desempeño del personal, todas las secciones que la conforman, el buen funcionamiento de todas las instalaciones para satisfacer a todos los usuarios del Núcleo. Expresaron, además, que la Coordinación de Servicios Generales quiere ser una unidad modelo, eficaz y eficiente que garantice el mantenimiento de todas las áreas de su competencia, ofreciendo un servicio de calidad a los usuarios. El otro 42% de los encuestados no respondió.

- Factores Crítico de Éxito Corporativo

Se consultó acerca de los factores que hacen única a la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y el 58% de los encuestados respondió la diversidad de funciones relacionadas al área de los servicios conjuntamente con las secciones que la conforman, para organizar, planificar, dirigir, ejecutar y controlar todas las actividades que garanticen el buen funcionamiento de las escuelas y departamentos del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Así mismo, estos encuestados respondieron que el factor de éxito más importante es el óptimo manejo de los recursos y el talento humano para lograr el cumplimiento de todas las actividades previa planificación.

En cuanto a qué factores son esenciales y las competencias centrales de la Coordinación de Servicios Generales, este 58% de encuestados respondió el apoyo logístico y financiero de la Coordinación Administrativa para su funcionamiento, y sus competencias centrales son la necesidad de coordinar las actividades con todas las secciones que la conforman para dar pronta respuesta y satisfacer a todos los usuarios, garantizando un buen servicio. El 42% restante no dio ningún tipo de respuesta.

- Valores Esenciales

Los valores esenciales son aquellos que actúan como la base que da sentido y apoyo a todos en el trabajo; a tal efecto, se hizo la consulta y un 58% de los encuestados respondió como principios, normas y valores de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente están el respeto a los subordinados y superiores, el compromiso, la ética, la responsabilidad, la honestidad, la integración, incentivo a los trabajadores y empleados y el amor al

trabajo. Un 16 % manifestó que no se han establecido los principios, normas y valores, y el 26% restante no respondió.

- **Objetivos Corporativos**

Los objetivos corporativos permiten lograr resultados que se pueden medir y que se extraen de los factores críticos de éxito para poner en práctica la visión corporativa; a este respecto, el 58% de los encuestados respondió que los objetivos estratégicos de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, son cumplir con las premisas de mantenimiento y seguridad industrial, trabajar en equipo para resolver la mayor cantidad de problemas e improvisar con los pocos recursos con que cuenta.

En relación a qué objetivos corporativos a corto plazo se pueden medir, este mismo porcentaje (58%), expresó que entre los más importantes, están la mayor y mejor organización para el manejo y disminución en el tiempo de dar respuesta a las solicitudes, adopción de normas y políticas, solventar los problemas con equipos, materiales y herramientas disponibles. Así mismo, consideran que los objetivos deben alcanzarse a mediano y largo plazo, sujetos a los cambios que se van dando con esfuerzo, dedicación y optimismo, logrando un buen ambiente de trabajo entre subordinados y superiores, valorando las tareas del trabajador. El 42% restante no respondió.

- **Metas y Medidas de Actuación Corporativa**

En cuanto a las metas y medidas de actuación corporativa el 52% de los encuestados respondió que entre las metas que posee la Coordinación de Servicios Generales están mejorar los servicios y mantener las instalaciones en buen estado,

contar con un personal motivado y capacitado. Los objetivos son medidos mediante informes, encuestas, de acuerdo a los resultados, a la eficiencia y al rendimiento. En relación a los valores que se deben alcanzar, este 50% de encuestados expresó la puntualidad, responsabilidad, ética profesional, respeto, compromiso, valorar el desempeño de los trabajadores. Entre los indicadores utilizados está regirse por los manuales de licitación y funcionamiento. El otro 48% no opinó.

- Acciones de Mejora Corporativa

Las acciones de mejora corporativa son medidas para la puesta en práctica de los objetivos estratégicos; a este respecto el 52% de los encuestados respondió que quieren alcanzar los objetivos propuestos por la Coordinación de Servicios Generales, con esfuerzo, dedicación, de manera progresiva, trabajando en colectivo, prestando un servicio óptimo. Además Expresó que pueden ver si los objetivos son alcanzados mediante los cambios, utilizando mecanismos de supervisión y verificación de los trabajos realizados.

Con relación a qué acciones de mejora van a implementar en caso de presentarse alguna situación inesperada, este 52% de encuestados expresó analizar la situación de forma colectiva, buscar las vías posibles para solucionarlas y tomar la mejor decisión entre las alternativas posibles; así mismo opinaron que se puede crear una plataforma para desarrollar estrategias mediante la superación personal, la integración como grupo de trabajo, a través de mesas de trabajos que involucren a todo el personal y a los usuarios. Manifestaron, además, que le comunican las estrategias por medio de reuniones en donde el Coordinador les da las instrucciones a los supervisores y en algunos casos producto de las reuniones, nacen otras estrategias. En lo referente a comprobar qué se aprende de forma continua en la Coordinación de Servicios Generales, expresaron por intermedio de evaluaciones y observación directa

a través de la ejecución de las tareas y verificar si se conocen los métodos de trabajo. El otro 48 % no respondió.

#### **4.5 Gestión de Calidad en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**

Como ya se hizo mención en el capítulo III del presente trabajo de investigación, la gestión de calidad viene a poner énfasis en todo lo relacionado con la organización, ésta se puede alcanzar mediante un proceso de mejora tanto organizacional como personal, ya que los objetivos estratégicos de la organización se logran tomando en cuenta la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje organizacional. Gestionar la mejora se puede efectuar dando respuesta a las interrogantes tales como: ¿qué productos y servicios se ofrecen y cuáles se deberían de ofrecer?, ¿cuáles son los clientes y cómo consiguen lo que se ofrece?, ¿qué quieren y esperan de la organización?

A tal efecto, Rampersad (2003), sugiere a las organizaciones una forma de comprobación rápida de orientación al cliente (CROC), la cual, consiste en realizar una tabla conformada por setenta (70) preguntas formuladas en base a la orientación al cliente de la organización, divididas en cinco categorías tales como: general, estilo de gestión, visión estratégica, procesos internos y recursos humanos, dichas preguntas para responderlas deben hacerse mediante una enumeración del uno (1) al tres (3), donde, la puntuación uno (1) significa no; dos (2) significa algo y tres (3) significa si. Rampersad (2003:152), sugiere que estas puntuaciones deben ser sumadas de forma vertical acotando que “cuando más cercanos nos encontremos de 200, mayor será la orientación del cliente; sin embargo, si la puntuación está cerca de 70, la orientación al cliente es mas baja”.

En relación a esto, se aplicó la metodología de Rampersad (2003) para evaluar la orientación de los trabajadores de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Los resultados que arroja el gráfico N° 1 indican una tendencia inestable en cuanto a las respuestas dadas por los encuestados en relación a su orientación hacia los usuarios, que de acuerdo a lo planteado por Rampersad (2003), el punto óptimo oscila en los doscientos (200) puntos, lo que se traduce en que la organización no está orientada a satisfacer las necesidades de sus usuarios. Por lo tanto, los resultados de 125, 129, 47, 0, 2, 128, 160, 181, 158, 156, 123, 137, son analizados después de calcular su media a través de la siguiente fórmula:

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

$$\mu = \text{media}$$

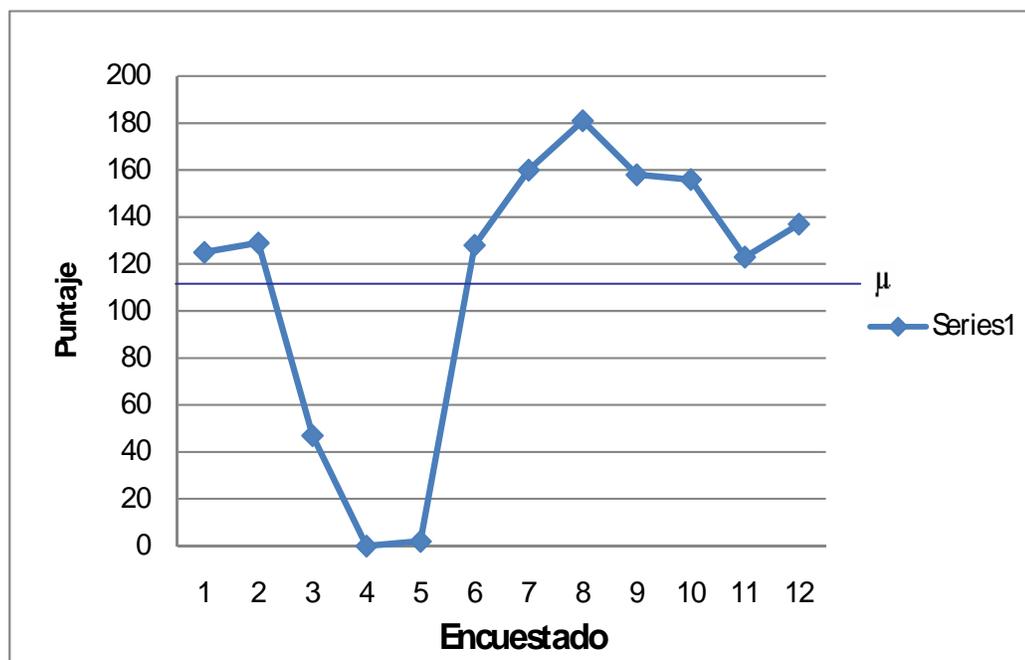
$$\sum Xi = \text{Sumatoria de los valores}$$

$$n = \text{población } \mu$$

Por lo tanto, al aplicar la fórmula donde la  $\sum Xi = 1346$  y  $n = 12$

$$\mu = \frac{1346}{12} = 112,17 \approx 112$$

Gráfico N° 1. Puntaje de Gestión de Calidad en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: Autores,2008

El valor arrojado por la media está por debajo del valor óptimo planteado por Rampersad, lo que significa que la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no presenta una orientación fuerte hacia los usuarios, ya que desconocen ciertos parámetros necesarios para brindar un mejor servicio a todas las personas que se benefician de la Coordinación. En tal sentido, es necesario hacer un análisis en detalle de las respuestas dadas por los encuestados, que reflejan cierta debilidad en determinados procesos que son susceptibles de mejora, los cuales se resaltan en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1. Debilidades de la Gestión de Calidad en la Coordinación de Servicios Generales 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?	8	33	42	17
¿Conocen sus empleados los resultados de estas encuestas?	17	8	58	17
¿Se encuentra satisfecho más del 75% de sus usuarios?	25	25	25	25
¿Sabe qué porcentaje de usuarios dan por terminada su relación con la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debido a que están insatisfechos?	17	17	50	17
¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?	42	8	33	17
¿Mide el grado de fidelidad de los usuarios?	33	0	50	17
¿Por lo general, informa a sus usuarios los servicios que mejor se adapten a sus necesidades?	33	42	8	17
¿Sabe qué porcentaje de pérdidas se debe a los usuarios insatisfechos?	25	0	50	25
¿Organiza reuniones con grupos de usuarios con regularidad para conocer sus necesidades, deseos, ideas y reclamaciones?	0	33	42	25
Estilo de liderazgo	SI	ALGO	NO	No Respondió
¿Existe compromiso por parte de la alta dirección con la orientación al usuario?	17	25	42	17
¿Sabe, como miembro de la Administración de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, cuántas quejas se reciben al año	8	17	50	25

¿Ha integrado la satisfacción del usuario en la visión corporativa?	33	17	25	25
¿Se ha transmitido esta visión de forma adecuada a todos sus empleados y usuario?	33	25	17	25
¿Reconoce la alta dirección las tendencias más importantes y se anticipa a ellas de forma oportuna?	25	8	42	25
¿Predica la dirección con el ejemplo en cuanto a orientación al usuario?	25	33	17	25
¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción del usuario?	17	17	42	25
¿Se anima y apoyan con pasión las relaciones entre la dirección y los usuarios?	25	17	33	25
¿Tienen todos los directores encuentros personales regulares con los usuarios?	25	33	17	25
¿Se encarga la alta dirección personalmente de atender las reclamaciones de los usuarios?	25	42	0	33
<b>Visión Estratégica</b>	<b>SI</b>	<b>ALGO</b>	<b>NO</b>	<b>No Respondió</b>
¿Hay al menos 5 objetivos de orientación al usuario y medida de actuación relacionada dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo o del Plan estratégico de negocio?	0	33	33	33
¿Ha desarrollado alguna estrategia de inversión para los próximos años para aumentar la satisfacción de los usuarios?	17	8	50	25
¿Se comunica la estrategia de orientación a los usuarios de forma continua a todos los empleados?	8	25	42	25
¿Fija parámetros de actuación con respecto al grado de satisfacción de los usuarios?	33	17	17	33
¿Están todos sus empleados implicados en la mejora de la orientación de los usuarios?	17	33	17	33

¿Tienen unas líneas de actuación maestras para una óptima satisfacción de los usuarios?	17	17	42	25
¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los usuarios?	17	0	58	25
<b>Procesos Internos</b>	<b>SI</b>	<b>ALGO</b>	<b>NO</b>	<b>No Respondió</b>
¿Ha designado responsables para controlar los procesos de negocios?	8	17	25	50
¿Los servicios se entregan dentro del plazo previsto por el usuario?	25	25	8	42
¿Se ajusta su teléfono, fax, internet y otras herramientas de trabajos al modo como prefieren comunicarse sus usuarios?	25	33	8	33
¿Son estas expectativas la base de medidas de actuación?	25	25	25	25
¿Han puesto en práctica un sistema de CRM en su organización?	8	0	58	33
¿Implica a sus usuarios en el desarrollo de nuevos servicios?	42	8	25	25
¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los usuarios?	42	33	0	25
¿Tienen su personal de marketing libertad para gastar lo necesario a la hora de resolver un problema cometido con un usuario?	8	17	50	25
<b>Recursos Humanos</b>	<b>SI</b>	<b>ALGO</b>	<b>NO</b>	<b>No Respondió</b>
¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al usuario en todo momento?	25	0	50	25
¿Organiza viajes para que sus empleados visiten a sus usuarios más importantes de forma habitual?	8	8	58	25
¿Tiene libertad de actuación su personal de atención a los socios a la hora de satisfacer a los usuarios?	25	0	25	50

¿Están los intereses de sus empleados y los de sus usuarios relacionados?	33	33	8	25
¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción de los usuarios?	33	8	17	42
¿Hay en su organización un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario?	0	8	67	25
¿Son la orientación del usuario y el trabajo continuo para la mejora un criterio de promoción?	8	25	42	25
¿Recibe su personal formación sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año?	0	8	67	25

Fuente: Autores, 2008

En función a la información recolectada y de acuerdo a los hallazgos, se tiene que los trabajadores de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, presentan muy poca orientación hacia el usuario de los servicios que se prestan, ya que, al utilizar la metodología de Rampersad (2003) en lo que a Gestión de calidad respecta, su media oscila aproximadamente en 112 puntos, lo que indica que los trabajadores de la referida Coordinación muestran muy poca orientación hacia el usuario, es decir, no le dan importancia al nivel de satisfacción o desagrado que tenga el usuario con el servicio que recibe, de aquí se infiere que esta situación se debe a varios factores, entre los cuales se encuentra: el nivel de desmotivación que tienen los trabajadores de la Coordinación de Servicios Generales, por lo que estos deben ser tomados en consideración y mezclar de alguna manera los intereses de los trabajadores con los de la organización en pro de interesarse en la satisfacción del usuario y utilizar dicha satisfacción como un indicador de la gestión a realizar.

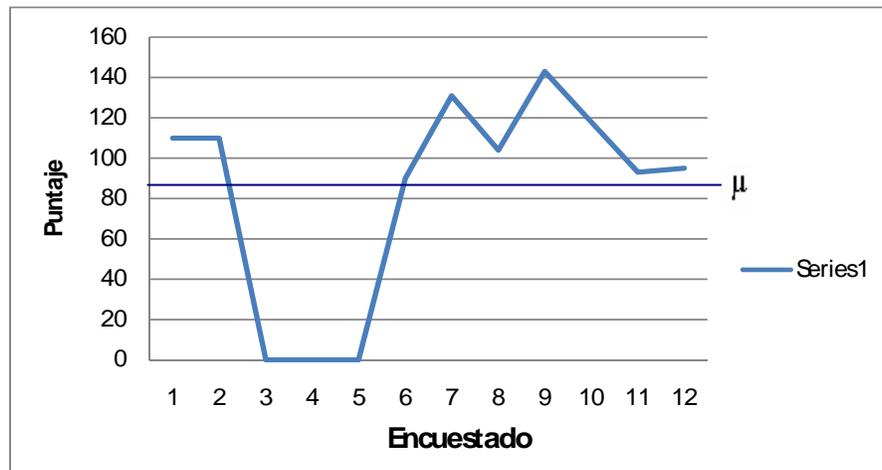
#### **4.6 Gestión por Competencias y Aprendizaje en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**

La gestión por competencias como fue señalada en el capítulo III del presente trabajo de investigación, hace énfasis en el desarrollo máximo de los empleados, y en el uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas tanto personales como organizacionales. Ésta abarca un conjunto de informaciones capacidades, experiencias, habilidades, aptitudes y normas que van a permitir el desarrollo continuo del potencial humano, a través del aprendizaje, el cual, es un proceso de continua transformación personal en donde se actualizan los conocimientos, se incorporan elementos a los que ya se sabe, de manera de poder cambiar de actitud. La Gestión por competencias se logra una vez que las personas tengan la oportunidad de hacer las cosas, permitiendo, a su vez, que la organización se encuentre más capacitada para conocerse a si mismo y a su medio de forma progresiva.

De allí que, fue necesario evaluar la Gestión por Competencias y el Aprendizaje de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, a través de una tabla de 50 afirmaciones dividida 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 nº 1) fue tomado del modelo propuesto por Rampersad ( 2003), el cual, hace referencia que para medir dicha situación se usa una clave de puntuación del uno (1) al cuatro (4), donde uno (1) significa no, dos (2) significa de vez en cuando, tres (3) significa frecuentemente y cuatro (4) significa siempre, de manera de sumar de forma vertical y cuando más cercano a 200 sea la puntuación, este autor sostiene mayor intensidad de conocimiento tendrá la empresa.

En relación a esto, los resultados obtenidos por la aplicación del cuestionario a los 12 trabajadores de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente son reflejados en el gráfico N° 2.

Gráfico N° 2. Puntaje de Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: Autores,2008

Los resultados que arroja el grafico n° 3 (110, 110, 0, 0, 0, 90, 131, 104, 143, 118, 93, 95) de los encuestados en relación al Conocimiento y el Aprendizaje dentro de la Coordinación, mueuestra que la organización. Ello, según lo planteado por Rampersad (2003), quien establece una tabla de 50 afirmaciones con cuatro posibles respuestas y en donde cada una tiene un valor asignado, lo cual sumado verticalmente arroja una puntuación, la cual establece que mientras más cerca de 200 puntos (puntuación máxima) se encuentre la media, mejor será la capacidad de aprendizaje que muestra la organización, y que mientras más cerca esté de 50 puntos (puntuación mínima), la organización tendrá una deficiente capacidad de aprendizaje y conocimiento.

Una vez calculada la media a través de la misma fórmula presentada al evaluar la Gestión de Calidad de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, ésta arrojó el siguiente valor:

$$\mu = \frac{994}{12} = 82,83 \approx 83$$

El valor arrojado por la media, se encuentra bastante distante del valor óptimo, muy cerca del valor mínimo, planteado por Rampersad, lo que significa que en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no se hace lo necesario para poder ser considerada como una organización que aprende. Para analizar esto con más detalle se hizo necesario hacer hincapié en las afirmaciones mostradas en el cuadro N° 2, las cuales muestran debilidades el lo relacionado con el aprendizaje.

Cuadro N° 2 Debilidades de la Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

GENERAL	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió
Se permite cometer errores; los fallos se toleran y no se penalizan. Se aprenden de los errores de los demás y estos se discuten abiertamente	25	25	8	17	25
Usted sabe dónde encontrar el conocimiento particular en la organización y quién es honrado con todo el mundo	0	42	17	17	25

Disponen de espacios para pensar, aprender, consiente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos.	42	8	8	17	25
Los sistemas de información se integran y actualizan continuamente.	42	17	17	0	25
El conocimiento necesario para las decisiones importantes está por lo general disponible y accesible.	8	33	8	25	25
Se posee destrezas para categorizar, usar y mantener el conocimiento de forma adecuada.	8	8	17	33	33
Existe un programa eficaz en la Coordinación de Servicios Generales para desarrollar ideas y basándose en esto se genera nuevas ideas.	33	25	0	17	25
En la Coordinación de Servicios Generales no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve	0	42	8	25	25
En la Coordinación de Servicios Generales, no hay atmósfera de miedo y desconfianza.	8	33	8	25	25
<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y crea una organización que aprende.	42	17	0	17	25
En la Coordinación de Servicios Generales, 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.	25	8	8	33	25
Los directivos de la Coordinación de Servicios Generales poseen el conocimiento más importante para el éxito de la institución.	8	0	42	25	25

Los directivos se ajustan al perfil de formación, inspiración y liderazgo de servicio en la proporción adecuada. Estimulan una actitud de aprendizaje fundamental, el intercambio de conocimiento es intensivo como lo es la mentalidad emprendedora interna, además, promueve el aprendizaje individual y en equipo.	17	33	8	17	25
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.	25	42	0	8	25
Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientada ala acción y facilitan el proceso de aprendizaje por experiencia.	0	42	8	25	25
La dirección sabe qué empleados son los poseedores del conocimiento valorable y escaso, ya que ha localizado las fuentes internas de la experiencia.	17	25	8	25	25
Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje, sus destrezas mas importantes son: comprensión procesamiento, comunicación, y ser capaz de compartir el conocimiento.	42	8	17	8	25
<b>VISIÓN ESTRATEGICA</b>	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió
Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales de la Coordinación de Servicios Generales	17	17	33	8	25
Formulan objetivos de conocimiento y aprendizaje	33	0	33	8	25
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió

Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismo, sino que lo comparten de forma mas espontánea con los demás.	17	17	33	8	25
La cultura organizacional de la Coordinación de Servicios Generales promueve el crecimiento del conocimiento. Es una cultura caracterizada por la simplicidad y la comunicación franca.	17	25	25	8	25
Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual	8	33	8	17	33
Los huecos que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos.	17	25	8	8	42
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.	58	8	8	0	25
Se emplean sistemas de comunicación sencillos y fáciles de utilizar para extender el conocimiento entre todos los empleados.	33	25	0	17	25
El conocimiento adquirido y desarrollado se documenta de forma continua y se pone a disposición de todos dentro de Coordinación de Servicios Generales	50	17	8	0	25
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 de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	17	33	17	8	25

Hay franqueza, disfrute y pasión. Se anima a los empleados a que estudien sus propios métodos de trabajo y que ajusten esto métodos si es necesario.	0	50	17	8	25
Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados. Los problemas son entendidos como una oportunidad de aprender y cambiar y los conflictos son cuestiones sin resolver.	8	33	17	8	33
Las personas que trabajan en la Coordinación de Servicios Generales aprenden juntas, en armonía y en equipos.	0	58	17	0	25
Los miembros del equipo poseen conocimiento que se solapan, permitiendo conocer el estilo de aprendizaje de sus compañeros y el suyo propio.	17	33	0	25	25
El conocimiento se pone en práctica de forma continua y se incorpora en nuevos servicios ofrecidos.	8	8	25	33	25
Los indicadores de conocimiento y aprendizaje se miden de forma constante y se usan como punto de arranque de la mejora de procesos.	17	42	0	17	25
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.	58	8	0	8	25
La Coordinación de Servicios Generales facilita compartir el conocimiento a través de Internet, Intranet, biblioteca, salas de reuniones cómodas, auditorios, archivos informatizados y sistemas de comunicación.	42	25	8	0	25
El trabajo en la Coordinación de Servicios Generales, es variado e interesante. Hay rotación de puestos.	17	33	0	25	25

RECURSO HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió
La evaluación del puesto de trabajo y el desarrollo e competencias están unidas a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida de la Coordinación de Servicios Generales.	17	25	17	8	33
Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen no por lo que parece o por lo que muchos hablan.	25	8	25	17	25
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	25	0	0	25
Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.	50	17	0	8	25
Las competencias del conocimiento y el aprendizaje son parte del perfil de conocimiento de cada empleado de la Coordinación de Servicios Generales.	33	8	17	17	25
Aquellos empleados que se marchan de la organización ceden sus conocimientos a los demás	25	33	0	17	25
Se gratifica más que a los demás a los empleados que llevan a cabo actuaciones de aprendizaje colectivo, por bienestar de la organización, y a los que comparten sus conocimientos con los demás de forma constante.	58	17	0	0	25

Fuente: Autores, 2008

Como se puede observar en el cuadro N° 2, la mayoría de las respuestas muestran debilidad, lo que indica que la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente está en la necesidad de formular

objetivos que vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, que les permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional.

En virtud de los hallazgos obtenidos al aplicar el cuestionario, se puede observar que la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no presenta un ciclo de aprendizaje, ya que no toman en cuenta experiencias pasadas, y no las utilizan para aprender de ellas, bien sea errores cometidos o buenas acciones que sirvan para mejorar la prestación del servicio. Contar con un ciclo de aprendizaje es de suma importancia, Rampersad (2003) destaca el ciclo de Aprendizaje de Kolb, como el más adecuado a utilizar en una organización en donde las personas juegan un papel tan fundamental, debido a que a través del mismo se podrá generar una serie de aspectos que le permitirán a la persona aprender de lo que se observa día a día, bien sea de forma individual o en equipo.

En tal sentido, la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debe promover un trabajo interesante donde se de la rotación de puesto, para que así, el trabajador se sienta incentivado a desarrollar y generar nuevas ideas y realizar mejor sus labores, permitiendo crear un ambiente de trabajo, donde las competencias de los trabajadores esté caracterizada por el pensamiento positivo, la autoestima, la confianza mutua, el deseo de actuar de forma preventiva, y el aprendizaje continuo, de modo que las responsabilidades dentro de la organización sean cumplidas a cabalidad.

En función de esto se visualiza que la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no lleva a cabo un eficiente proceso de aprendizaje, por lo que deja mucho que desear al respecto, ya que las situaciones que se presentan, sean buenas o malas, no están siendo tomadas en cuenta para una nueva ocasión similar, por lo que se seguirán cometiendo los mismos errores.

#### **4.7 Total Performance Scorecard para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**

En función de los hallazgos que arrojó la investigación se pudo constatar que el personal que labora en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y las secciones que la conforman tienen claro cuál es su visión y misión personal, así como también tienen una idea de cuáles son sus objetivos personales, las acciones de mejora y sus ambiciones personales, se muestran identificados con la razón de ser de la Coordinación de Servicios Generales como lo es su visión y misión corporativa, los objetivos y metas. No obstante, no muestran una orientación hacia los usuarios, muestran falta de interés respecto a los servicios,.

En relación a lo antes mencionado, es necesario y de vital importancia que la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente adopte una estrategia, que le permita hacer frente a cada una de las debilidades que presenta, así como aprovechar sus potencialidades en pro de buscar mejoras continuas tanto a nivel personal como corporativo. Por lo que, se diseña una estrategia de desarrollo, la cual está basada en el énfasis en el aspecto personal y corporativo, así como en la gestión de calidad, por competencias y el ciclo de aprendizaje de Kolb, acciones de mejoras, desarrollo continuo y el sentido de pertenencia del personal para ofrecer un mejor servicio y satisfacer las necesidades de los usuarios.

Los directivos, supervisores, jefes de secciones y los subordinados deben internalizar que los aspectos personales de cada individuos son la razón de ser, existir, de actuar y tener un comportamiento acorde con la realidad de la vida.

#### 4.7.1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

El talento humano es el elemento más importante de las organizaciones, ya que las personas tienen ambiciones, metas, objetivos, habilidades y destrezas, las cuales son adquiridas a través del estudio en busca de conocimiento y también por intermedio de experiencias. En la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se deben tomar medidas para motivar e incentivar al personal que en ella labora, para estimularlo a alcanzar sus metas, crear sus ambiciones personales y trazar sus aspiraciones de carrera y cumplir con sus objetivos, tareas y funciones en pro del desarrollo integral como persona, en satisfacción de las necesidades de los usuarios y de la organización.

Una vez evaluados los elementos relacionados con el Cuadro de Mando Integral Personal de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se formuló el Cuadro de Mando Integral Personal requerido (CMIP)(Cuadro n° 3) de la organización, a fin que los trabajadores puedan conocerse mejor, desarrollen continuamente sus habilidades, y de esta manera la organización utilice las ambiciones personales de sus trabajadores como punto de partida para lograr el éxito organizacional y personal.

Cuadro N° 3. Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medidas de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar resultados económicos superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer mejor salario</li> <li>• Reducir los gastos personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de salario.</li> <li>• Adquirir sólo lo necesario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% anual.</li> <li>• Disminución de un 25% trimestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un buen trabajo</li> <li>• Planificar detalladamente los gastos.</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA EXTERNA</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medidas de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con el respaldo y el apoyo familiar, amigos y compañeros.</li> <li>• Realizar un buen trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener el apoyo y aprecio la pareja hijos y amigos.</li> <li>• Ganarme la confianza de mis superiores en el desempeño de mi labor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener el cariño de mis seres queridos.</li> <li>• Grado de satisfacción de mis superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % anual.</li> <li>• Aumentar al menos un 5% al año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser mejor persona cada día</li> <li>• Aplicar mis conocimientos, habilidades y destrezas de manera eficaz y eficiente.</li> </ul>

Cuadro N° 3. Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de  
Sucre de la Universidad de Oriente

<b>PERSPECTIVA EXTERNA</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medidas de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en equipo con armonía, ayudándose los unos a los otros, motivando al los demás y compartiendo los conocimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un trabajo en equipo en donde los demás se sientan satisfechos con el trabajo efectuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios de actitud y comportamiento.</li> <li>• Ayudar a los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En un año</li> <li>• 100% anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar mecanismos de comunicación e integración con sus compañeros</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medidas de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gozar de buena salud física y mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar sano y mentalmente fuerte.</li> <li>• Tener más tiempo libre</li> <li>• Disfrutar al máximo la vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener porcentaje bajo de enfermedad.</li> <li>• Liberación de estrés.</li> <li>• Contar con días de vacaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% anual.</li> <li>• 25% diario.</li> <li>• Al menos 45 días al año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar una alimentación balanceada</li> <li>• Realizar más actividad física.</li> <li>• Viajar con la familia</li> </ul>

Cuadro N° 3. Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

<b>PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medidas de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar el éxito personal aprendiendo de los errores, mejora y desarrollo.</li> <li>• Aprender algo nuevo cada día</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo profesional</li> <li>• Mejorar las competencias en el trabajo.</li> <li>• Oportunidad para el autodesarrollo en el área donde se desenvuelven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia a talleres, cursos, conferencia.</li> <li>• Agilizar las actividades</li> <li>• Grado de satisfacción de los trabajadores.</li> <li>• Establecer planes para aprender de las experiencias del día a día, tanto personal como de los compañeros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres cursos por año.</li> <li>• Aumentar por lo menos un 25% en los próximos 2 años</li> <li>• Aumentar al menos 85% trimestral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a la mayor cantidad de curso y talleres posibles.</li> <li>• Realizar de una manera eficiente las labores en el trabajo.</li> <li>• Estar disponible en todo momento.</li> </ul>

#### 4.7.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Al nivel corporativo, el talento humano debe estar concatenado con la visión y misión corporativa, ya que es la razón de ser de toda organización, también debe ser cónsono con los objetivos y metas corporativas y las acciones de mejoras. En tal sentido, la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debe crear una estructura organizativa adaptada a los cambios e innovaciones del mundo actual y globalizado, es decir, diseñar y/o mejorar los métodos de trabajos, descentralizar los servicios de cada área o Sección y lograr que estos discutan sus propios presupuestos para poder funcionar de una manera eficaz y eficiente, para dar pronta y rápida respuestas a los usuarios, también ampliar su política de adquirir nuevos equipo, materiales y herramientas para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios y mantener las instalaciones del Núcleo de Sucre en óptimas condiciones.

Una vez analizados los hallazgos del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se procedió a elaborar el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido para esta dependencia, el cual se muestra el en cuadro N° 4.

Cuadro N° 4. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>Factores crítico de éxito</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Medidas de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo óptimo de los recursos asignados a la Coordinación de Servicios Generales.</li> <li>• Contar con mayor apoyo logístico y financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacar el mejor provecho a los equipos y maquinaria a utilizar</li> <li>• Realizar una planificación de los gastos a realizar y que esté en equilibrio con los ingresos a obtener.</li> <li>• Exigir el apoyo de la unidad administrativa de quien depende.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los servicios y mantener las instalaciones en buen estado.</li> <li>• Efectuar sólo aquellos gastos que estén previstos en la planificación.</li> <li>• Anticipar los gastos para que ya sean conocidos en incluidos en el presupuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75% mensual.</li> <li>• 100% semestral.</li> <li>• Una vez cada semestre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatar que se le esté dando un uso correcto a los equipos y máquinas a utilizar.</li> <li>• Llevar una relación de los gastos realizados, cuidado que no excedan lo previsto.</li> <li>• Llevar a cabo los gastos especificados tal cual se planificó.</li> </ul>

Cuadro N° 4. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

<b>PERSPECTIVA USUARIOS</b>				
<b>Factores crítico de éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medidas de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar un servicio de calidad a los usuarios.</li> <li>• Ofrecer un mejor trato a los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las inquietudes de los usuarios.</li> <li>• Mejorar las relaciones con los usuarios.</li> <li>• Establecer un trato amigable con el usuario.</li> <li>• Estar siempre atento y dispuesto a prestar un buen servicio.</li> <li>• Mostrar siempre respeto, cortesía y buena educación hacia el usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor número de usuarios satisfechos.</li> <li>• Contacto frecuente con los usuarios.</li> <li>• Darle respuestas rápidas a las solicitudes</li> <li>• Manejar el número de quejas que se reciben</li> <li>• Ser educado en todo momento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% cada día.</li> <li>• 100% semanal.</li> <li>• Cada vez que se presente.</li> <li>• 100% diario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la prestación de los servicios.</li> <li>• Mantener en buen estado las instalaciones y áreas de su competencia.</li> <li>• Atender rápidamente las quejas de los usuarios</li> <li>• Mejorar la atención hacia el usuario</li> </ul>

Cuadro N° 4. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>				
<b>Factores crítico de éxito</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Medidas de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo motivador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar arduamente con control y organización.</li> <li>• Ejecutar proyectos que le permitan mejorar el aspecto del ambiente de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar planes de trabajo.</li> <li>• Evaluar el aspecto del ambiente de trabajo ideal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez cada mes</li> <li>• Una vez cada 6 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar reuniones donde se planifique los proyectos a ejecutar y comunicarlos.</li> <li>• Establecer charlas para debatir acerca del ambiente de trabajo</li> </ul>

Cuadro N° 4. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

<b>PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Factores crítico de éxito</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Medidas de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación progresiva del talento humano.</li> <li>• Retroalimentación.</li> <li>• Adquirir habilidades y destrezas para el desarrollo de actividades.</li> <li>• Aprender de experiencias anteriores para no cometer los mismos errores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una mejor Productividad en el trabajo.</li> <li>• Franqueza y honestidad cuando se intercambie información.</li> <li>• Establecer curso de capacitación para adiestrar al personal.</li> <li>• Permanecer atento ante cualquier situación que se presente y tenerla presente para el futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos servicios.</li> <li>• Grado de experiencia de los empleados cuando se intercambie información.</li> <li>• Nivel de capacitación que adquieren los trabajadores.</li> <li>• Establecer un ciclo de aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del 50% en un semestre.</li> <li>• Aumento del 50% en cada año.</li> <li>• 50% cada año.</li> <li>• 100% anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear planes de desarrollo profesional para todos los trabajadores.</li> <li>• Desarrollar perfiles de competencias.</li> <li>• Realizar evaluación del desempeño, para conocer cómo se está realizando el trabajo.</li> <li>• Revisar el ciclo para constatar que se toman en cuenta los aspectos inmersos en él y que se obtienen los resultados esperados</li> </ul>

#### 4.7.3 Comunicación y Alineación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Esta comunicación va a permitir a todos los departamentos que conforman la organización, familiarizarse con la nueva estrategia, la cual se hace necesaria para despertar un sentimiento de compromiso amplio por parte de toda la organización. El Cuadro de Mando Corporativo (CMIC) debe ser comunicado en todos los ámbitos tanto interno como externo entendiéndose los primeros por todas las secciones que conforman la Coordinación de Servicios Generales, tales como la sección de vigilancia, la sección de jardinería, la sección de aseo y limpieza y las sección de mantenimiento y los talleres que la conforman.

La comunicación de este cuadro (CMIC), debe hacerse de forma equilibrada, de manera que las partes entiendan lo importante que está sucediendo, y este proceso de transmisión de la información se podría realizar mediante el uso de folletos, carteles, cartas, informes mensuales, memorando, videos reuniones conferencias, entre otros.

Además de comunicar el Cuadro de Mando Corporativo (CMIC), también se hace necesario comunicar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), como parte del proceso de mejora personal, de manera que se pueda aprender de las respuestas dadas, que permitan mejorar el comportamiento personal, ya que de esto va a depender el autoconocimiento que se tiene de si mismo.

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

#### 4.7.4 Gestión de Calidad para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

En función del análisis realizado y de los hallazgos, se le hacen las siguientes recomendaciones a la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, respecto a la gestión de calidad. En donde la Coordinación de Servicios Generales debe:

- Dotar de maquinarias, equipos, materiales, herramientas y métodos de trabajos para ofrecer un servicio de calidad a todos los usuarios y lograr mantener todas las áreas e instalaciones del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente en óptimas condiciones y satisfacer las necesidades de todo el recinto universitario y de la comunidad en general, todo ello se logra al captar la mayor cantidad posible de recursos económicos y financieros.

En cuanto a las acciones de mejoras, la Coordinación de Servicios Generales

- Debe ser reestructurada y diseñar un manual descriptivo de cargos que permitan definir las funciones y responsabilidades del personal, así como y un análisis descriptivo de cargo de cual debe ser el perfil profesional y técnico que debe tener el recurso humano a contratar.
- Descentralizar los servicios.
- Dotar a todas las secciones de maquinarias, equipos, herramientas y materiales para ejecutar las tareas necesarias, en el tiempo requerido y con la calidad requerida.

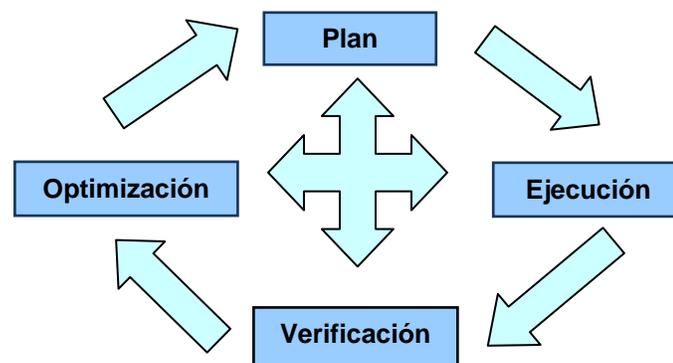
- Contar con un recurso humano capacitado y altamente motivado.
- Mantener todas las instalaciones en buen estado.
- Crear política, normas y procedimientos para satisfacer las necesidades de los usuarios y ofrecer un servicio de calidad.
- Establecer relaciones con los usuarios, y así conocer directamente de los beneficiarios de los servicios, las inquietudes que éstos presentan en cuanto a los servicios que reciben, para así de esta manera tener usuarios satisfechos y considerar la satisfacción de los usuarios como criterio de evaluación, de manera que estos se sientan animados a notificar sus quejas y así poder prestarles un mejor servicio del que ellos esperan.
- Definir procedimientos que permitan ampliar las relaciones con los usuarios, solucionar las reclamaciones hechas por los mismos, integrar la satisfacción de los usuarios en la visión corporativa y transmitirla en todas sus secciones, así como, gratificar a los trabajadores que desarrollen contribuciones valiosas para incrementar la satisfacción del usuario e implicar a todos los relacionados con la organización en la puesta en práctica de procesos de mejoras, entre otras.

De esta manera, se puede deducir que la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente necesita cambios que lo orienten hacia el usuario, logrando de esta manera una integración que les permita conocer de primera fuente las necesidades básicas en cuanto a los problemas que presentan los usuarios de manera general. Para que todos estos cambios se den, es necesario comenzar de la base, es decir, el personal que forma parte de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, tienen que

reflexionar sobre su actuación, revisar sus metas y aspiraciones, para poder afrontar los cambios venideros, ya que, la mejora continua de las habilidades y actitud, son el cimiento del desarrollo individual, del éxito personal y del bienestar.

Para tal fin, el ciclo de PEVO, representado en la figura N° 5 es uno de los instrumentos que debería ser considerado por los trabajadores de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para la gestión del cambio personal, a través de las siguientes fases:

Figura N° 5 Ciclo de PEVO para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: Rampersad (2003: 175).

- **Plan:** el cual consiste en:
  - Formular su propio Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), en equilibrio con el de la empresa.
  - Señalar una acción de mejora personal importante, que se quiere poner en práctica, lo cual permitirá alcanzar los objetivos personales, medidas de actuación y metas.

- Compartir el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), con los superiores, ya que la mejora dependen en gran parte del apoyo brindado por los superiores.
- Ejecución: En este se debe: Implantar nuestras acciones de mejora a escala reducida, eligiendo la acción de mejora que tenga el número de prioridad más alto.
  - Poner en práctica las mejoras personales comprobadas.
  - Pedir opinión de impresiones, a la persona de más confianza.
  - Evaluar los resultados personales.
  - Aplicarse en las cosas en las que se destacan o en los hábitos que crean limitaciones, que tienen una influencia desfavorable en la vida personal.
- Verificación: 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.
- Optimización: Poner en práctica las mejoras personales, por ejemplo llevar a la práctica los cambios de actitud, evaluar los resultados personales, documentar las enseñanzas extraídas, mejorar y monitorizar la acciones, así como pensar continuamente sobre ellas.

Una vez que se siga el ciclo PEVO de forma continua, con el objetivo de la mejora personal, la persona se conocerá mejor a sí mismo y también a las demás personas que lo rodean, lo que redundará en una actuación de mejora, la cual, es 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, las personas podrán perseguir continuamente sus objetivos, conservar una aptitud positiva ante la vida, mantener el autocontrol y vivir en armonía, perseguir el pensamiento innovador y las nuevas ideas, 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 para con ello conseguir la mejora personal.

#### 4.7.5 Gestión por Competencias para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Es de enfatizar que la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para implementar una buena base de Gestión por Competencias, lo puede hacer tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Efectuar un procedimiento de Coaching, donde se establece mejorar la calidad de trabajo, desarrollar las habilidades, tanto a largo plazo como de corto plazo del empleado, mejorar la forma de trabajar en la organización, dotar de nuevos retos y tener una influencia positiva en la motivación del trabajo a realizar.
- Desarrollar competencias orientadas al trabajo donde se organicen cursos, talleres conferencias, asesoramiento y formación individual en el área de trabajo.

- Crear condiciones para que los trabajadores deseen aplicar sus conocimientos y compartirlos de forma extensiva con los demás.
- Estimular a los trabajadores a formular su propio Cuadro de Mando Personal (CMIP), de manera que se pueda generar una actitud positiva hacia la mejora, el aprendizaje y el desarrollo.
- Permitir a los trabajadores reflexionar sobre el equilibrio entre sus ambiciones personales y las organizacionales.

En síntesis se puede decir, que una vez que la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, haya tomado en cuenta estos aspectos, le permitirá ser una organización que aprende constantemente, donde la planificación y el equilibrio de las ambiciones personales y organizacionales es algo continuo, que conlleva al empleado aprender de manera autónomo y experimentar un cambio actitudinal individual, que le permitan realizar mejor su trabajo con una actitud positiva orientada a brindar mejores servicios de atención a los usuarios.

De la misma manera se debe organizar, planificar, coordinar, definir y controlar todas las acciones pertinentes al servicio que se ofrece a los usuarios por áreas y secciones, es decir, cada una de las secciones que conforman la Coordinación de Servicios Generales, deberán adoptar y diseñar sus propios métodos de trabajos para de esta manera descentralizar los servicios en donde cada uno tenga sus propias competencias y puedan prestar un mejor servicios a los usuarios.

#### 4.7.6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debe formular objetivos que vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, que les permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional. Por lo que, se le recomienda lo siguiente:

- Promover un trabajo interesante donde se de la rotación de puesto, para que así, el trabajador se sienta incentivado a desarrollar y generar nuevas ideas y realizar mejor sus labores, permitiendo crear un ambiente de trabajo, donde las competencias de los trabajadores esté caracterizada por el pensamiento positivo, la autoestima, la confianza mutua, el deseo de actuar de forma preventiva, y el aprendizaje continuo, de modo que las responsabilidades dentro de la organización sean cumplidas a cabalidad.
- Implementar planes que le permitan a sus trabajadores y a la organización aprender de experiencias pasadas, buenas o malas, pero que de alguna u otra forma le deje una enseñanza al personal y que cuando se trate de errores, que se aprendan y no se olviden, siempre con el propósito de no cometerlos en el futuro.
- Crear políticas de capacitación, desarrollo y adiestramiento de su personal para tener un talento humano altamente capacitado y motivado, adaptado a los cambios actuales y a las innovaciones tecnológicas con lo cual se busca adquirir conocimientos, habilidades y destrezas para ejecutar las tareas y funciones de manera eficaz y eficiente, todo ello se logra a través de cursos de capacitación y

adiestramiento y por intermedio de la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento del personal y también a través de las evaluaciones de desempeño para explorar las potencialidades del personal y corregir algunas debilidades.

- Estimular a los trabajadores a formular su propio Cuadro de Mando Personal (CMIP), de manera que se pueda generar una actitud positiva hacia la mejora, el aprendizaje y el desarrollo.
- Permitir a los trabajadores reflexionar sobre el equilibrio entre sus ambiciones personales y las organizacionales.
- Trabajar con un equipo donde el aprendizaje sea lo más importante, de manera de dar retroalimentación sobre las acciones de mejora emprendida.
- Estimular a los trabajadores a razonar, resolver e identificar problemas habituales a fin que se desarrollen las habilidades, adquirir experiencias y sentirse responsable por la organización.
- Evaluar las actitudes desarrolladas por parte del trabajador frente a los cambios planificados de manera de comprobar el cumplimiento y obtención de los acuerdos establecidos entre los empleados y los superiores.
- Trabajar con un equipo donde el aprendizaje sea lo más importante, de manera de dar retroalimentación sobre las acciones de mejora emprendida.

- Estimular a los trabajadores a razonar, resolver e identificar problemas habituales a fin que se desarrollen las habilidades, adquirir experiencias y sentirse responsable por la organización.

## CONCLUSIONES

Definir una estrategia, es una de las tareas más importantes de cualquier organización que quiera tener éxito en posicionar sus bienes o servicios en el mercado local o internacional, ya que, la estrategia implica pensar cómo tiene que ser el bien o servicio a ofrecer, su calidad óptima, qué beneficios aporta a los clientes, cuál es su ciclo de vida y cómo se prepara el desembarco en los mercados. Esto aunado al concepto Total Performance Scorecard (TPS) permitirá a las organizaciones, que la definición de estrategias sea un proceso donde la organización use medidas en cuatro dimensiones: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio, aprendizaje y crecimiento, que conlleven a los empleados hacia el pleno cumplimiento de la misión y visión corporativa y personal, a través de la canalización de energías, habilidades y conocimientos específicos de la organización.

En este sentido, una vez realizado el análisis de los elementos que conforman el TPS (Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencia y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb) de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se llegó a las siguientes conclusiones.

- En cuanto al Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), los trabajadores se enfocan en generar mayores ingresos que le permita mejorar la calidad de vida de su familia, así como también aspiran a tener la oportunidad de recibir capacitación para así adiestrarse y poder dar lo mejor de sí en sus labores, y que de alguna forma u otra aprenda a adquirir conocimientos para no cometer errores en el futuro.

- En lo que respecta al Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), la Coordinación de Servicios Generales en conjunto con sus trabajadores, necesitan combinar los intereses personales de cada quien con los de la organización, es decir, las metas y objetivos de los trabajadores deben ir en pro de alcanzar el éxito corporativo y las metas y objetivos de la organización debe dirigirse en mantener al trabajador satisfecho y motivado, lo cual ayudará a que el trabajador realice su trabajo con eficiencia y eficacia, en busca del éxito de la organización, que también sería el de él.
- Los trabajadores de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, enfocan su atención hacia sus metas y objetivos personales, es decir, están en consonancia con el Cuadro de Mando Integral Personal, también muestran interés con la visión y misión corporativa, lo que señala que están concatenados con el cuadro de mando integral corporativo; no obstante, no tienen una orientación necesaria hacia el usuario lo que ocasiona debilidades en los servicios que se ofrecen a los usuarios del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y la comunidad en general.
- La Coordinación de Servicios Generales debe establecer medidas que le permita aprender de los errores, debido a que se cometen los mismos y no son tomados en cuenta para situaciones futuras, y de esta manera ser considerada como una organización que aprende, donde la formulación de objetivos vaya de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, que le permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laboral que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional.
- La Coordinación de Servicios Generales debe crear programas de capacitación y adiestramiento al personal que labora en ella, con la finalidad de adquirir

habilidades y destrezas para asimilar los métodos de trabajo y ejecutar las tareas con mayor eficiencia.

- En relación a las estrategias requeridas para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, los directivos de esta Coordinación deben hacer más énfasis en el talento humano, diseñar cursos de capacitación y adiestramiento para que el personal adquiera nuevas habilidades y destrezas, apliquen los métodos de trabajo de manera eficaz y eficiente para ofrecer servicios de calidad, logrando satisfacer las necesidades de los usuarios y así obtener el éxito personal y corporativo, todo ello basado en la estrategia de desarrollo propuesta.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos

ANSOFF, I. y DECLERCK, R. 1990. **El planteamiento estratégico: Nueva Tendencia de la Administración.** Editorial Trillas.

ARIAS, F. 2006. **El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica.** Editorial: Epitesme.

BALESTRINI, M. 2002. **Cómo se elabora el proyecto de investigación.** Editorial Consultores Asociados.

CROSBY, P. 1988. **Dinámica gerencial: El Arte de Gerenciar.** Editorial Mc Graw Hill.

DAVID, F. 2003. **Concepto de administración estratégica.** Editorial Pearson Educación. México.

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

GONZÁLEZ, Á. y KRAJEWSKI, L. 2000. **Administración de operaciones. Estrategias y Análisis.** Editorial Pearson Educación.

HOFER, C. y DAN, S. 1985. **Planeación estratégica. Conceptos analíticos.** Norma S.A: Colombia.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (1996). **El cuadro de mando integral**. Ediciones Gestión, 2000, S.A. Barcelona.

KOONTZ, H. y WEIHRICH H. (1990). **Administración. Una perspectiva global**. Editorial McGraw Hill: México.

KRYGIER, A. 1988. **Consultores de gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones?** Gerente. Mayo.

MALDONADO, P. 2000. **Aprendizaje organizacional. Conceptos, proceso y estrategias. Hitos de ciencias económico administrativas**. Ediciones IRWIN. España.

MÉNDEZ, C. 1998. **Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias, económicas, contables y administrativas**. Edición Mc Graw Hill. Colombia.

MIKLOS, T. y TELLOS, M. 2003. **Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro**. Editorial LIMUSA.

MINTZBERG, H. y QUINN, B. 1993. **El Proceso estratégico**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.

RAMBERSAD, H. 2003. **Cuadro de mando integral personal y corporativo**. Ediciones. Mc Graw Hill. España.

REYES, A. 1983. **Administración de personal**. Editorial LIMUSA.

ROBBINS, S. y COULTER, M. 1996. **Administración**. Editorial: Prentice Hall.

SABINO, C. 1992. **El proceso de investigación**. Editorial PANAPO. Venezuela.

SALLENAVE, J. 1991. **Gerencia y planificación estratégica**. España: Editorial Norma.

STONER, J. y FREEMAN, E. 1996. **Administración**. Editorial Prentice Hall. México.

**Trabajos de grado:**

AMUNDARY, B. y MOLINETT, G. (2008). **Estrategias 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. Universidad de Oriente.

HERRERA, C y RIVAS, M. (2008). **La gestión por Competencia en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**. Trabajo de Grado Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

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

MARCANO, F y GÓMEZ, R (2003). **Desarrollo de un plan estratégico para la Coordinación de Servicios Generales en las Secciones de Aseo y Limpieza, Vigilancia y Mantenimiento del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente.

MUNDARAÍN, M. y RAFFENSPERGER, L (2005). **Influencia de los agentes motivacionales en el desempeño del personal de la Coordinación de Servicios Generales en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente según la Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom.** Trabajo de Grado. Universidad de Oriente.

VÁSQUEZ, B. y MEDINA, Y. 2006. **Balanced Scorecard (Bsc) como un sistema estratégico integrado a la gestión de la calidad.** Universidad de Oriente.

YUNCOZAR, Y. 2002. **La gestión por competencia como herramienta motivadora de recursos humanos.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

**Documentos consultados:**

ARIZA, O. 2006. **Planificación estratégica.** Venezuela.

Instructivo para la presentación de Proyectos de Trabajos de Grado. 2007

ZERPA, D. 2008. **Clase Introductoria del Curso Especial de Grado Enfoque estratégico en la gerencia de las organizaciones.** Escuela de Administración. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela

**Leyes:**

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

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

Ley Orgánica de Planificación. 2001. Gaceta Oficial N° 5.554. Venezuela.

Ley Orgánica del Régimen Presupuestario. 1999. Gaceta Oficial N° 5.358. Venezuela.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. 2001. Gaceta Oficial N° 37347. Venezuela.

**Páginas web:**

GONZÁLEZ, R. 2002. **Destreza en la estrategia.** Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml#CONC>

MORA, C. 2007. **Gerencia universitaria.** Disponible en: [www.gestiopolis.com/canales8/ger/el-concepto-de-gerencia-que-se-maneja-en-las-universidades-venezolanas.htm](http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/el-concepto-de-gerencia-que-se-maneja-en-las-universidades-venezolanas.htm)

SAMOILOVICH. 6-11-2007. **El aprendizaje en las organizaciones concepciones preliminares.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos44/aprendizaje-rganizaciones/aprendizaje-organizaciones2.shtml?monosearch>.

**Otras páginas web consultadas:**

<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/niveles-de-la-estrategia.html>

<http://danilorios-seminariogerencia.blogspot.com/2008/02/beneficios-de-la-gerencia-estrategica.html>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default10.asp/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default10.asp/)

<http://www.estrategias.com/>

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

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

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

## **ANEXOS**

Anexo N° 1

Cumaná, 03 de julio de 2008

Ciudadano (a).  
Presente.

Muy cordialmente me dirijo 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 de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard”**, el cual tiene como objetivo: Definir estrategias para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard.

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

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

Atentamente,

---

Br. Luis Márquez  
C.I.: 12.268.691

---

Br. Luis Flores  
C.I.: 14.816.240

**CUESTIONARIO**  
**ESTRATEGIAS PARA LA COORDINACIÓN DE SERVICIOS GENERALES**  
**DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, BASADAS**  
**EN EL ENFOQUE TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).**

**HOJA DE CONTROL**

(No escriba en los espacios punteados)

Nº .....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

UNIDAD ORGANIZACIONAL EN LA QUE TRABAJA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES GENERALES**

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

**CUESTIONARIO**

**ESTRATEGIAS PARA LA COORDINACIÓN DE SERVICIOS GENERALES DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, BASADAS EN EL ENFOQUE TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO (CMPIC):**

**Misión Corporativa:**

1. ¿Para qué existe la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

2. ¿Qué es la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

3. ¿Qué labor cumple la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

4. ¿Qué tipo de organización es la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

5. ¿Cuál es la identidad de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

6. ¿Cuál es el propósito de existencia de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

7. ¿Cuál es la función principal de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

8. ¿Qué objetivo persigue la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

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

---

---

---

10. ¿Qué necesidad básica cubre la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

## **Visión Corporativa**

11. ¿Cuál es el sueño más ambicioso para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

12. ¿Cómo imaginan el futuro de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

13. ¿Cuáles son las ambiciones a largo plazo de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

14. ¿Qué busca alcanzar la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

15. ¿Hacia dónde se dirige la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente 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 de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

20. ¿Qué quiere ser la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

**Factores Críticos del éxito corporativo**

21. ¿Qué factores hacen única a la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

22. ¿Cuál es el factor de éxito más importante de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

23. ¿Qué factores son esenciales para que la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente sea viable?

---

---

---

24. ¿Cuáles son las competencias centrales que posee la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

**Valores Esenciales**

25. ¿Cuáles son los principios, normas y valores de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

## **Objetivos Corporativos**

26. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

27. ¿Qué objetivos corporativos a corto plazo se pueden medir en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

28. ¿Cómo se deben alcanzar la objetivos en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

## **Metas y Medidas de Actuación Corporativa**

29. ¿Cuáles son las metas que posee la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

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

---

---

---

31. ¿Qué valores se deben alcanzar?

---

---

---

32. ¿Cuáles son los indicadores utilizados por la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para alcanzar los objetivos propuestos?

---

---

---

### **Acciones de Mejora Corporativa**

33. ¿Cómo quieren alcanzar los objetivos propuestos en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

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

---

---

---

35. ¿Qué acciones de mejoras van a implantar en caso de presentarse alguna situación inesperada en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

36. ¿Cómo se puede crear una plataforma para desarrollar estrategias en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

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

---

---

---

38. ¿Cómo comprobar que en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se aprende de forma continua?

---

---

---

### **CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL (CMIP)**

#### **Misión Personal**

1. ¿Quién eres?

---

---

---

2. ¿Cuál es tu filosofía de la vida?

---

---

---

3. ¿Por qué perteneces a la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

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

---

---

---

5. ¿Cuáles son tus aspiraciones más profundas?

---

---

---

6. ¿Qué habilidades te caracterizan?

---

---

---

7. ¿Para qué vives?

---

---

---

8. ¿Cuáles son tus creencias esenciales?

---

---

---

### **Visión Personal**

9. ¿Hacia dónde quieres ir como persona?

---

---

---

10. ¿Qué valores y principios te guían?

---

---

---

11. ¿Qué quieres conseguir en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

12. ¿Qué apoya usted en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

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

---

---

---

14. ¿Cuáles son tus ideales?

---

---

---

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

---

---

---

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

---

---

---

17. ¿Cómo quieres distinguirte dentro de la sociedad?

---

---

---

18. ¿Qué papeles claves quieres desempeñar en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

**Papeles Claves**

19. ¿Qué tipo de relaciones te gustaría tener?

---

---

---

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

---

---

---

**Factores Críticos de éxito personal**

21. ¿Qué factores te hacen irreplicable?

---

---

---

22. ¿Qué es decisivo para tu éxito personal?

---

---

---

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

---

---

---

24. ¿Cuáles son tus competencias más importantes?

---

---

---

### **Objetivos Personales**

25. ¿Qué resultados personales quieres conseguir en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

26. ¿Qué resultados a corto plazo que se puedan medir quieres alcanzar en la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

**Metas y Medidas de Actuación Personal**

27. ¿Cuáles son tus metas personales?

---

---

---

28. ¿Cómo puedes medir tus resultados personales?

---

---

---

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

---

---

---

30. ¿Qué valores tienes que alcanzar y cuáles son tus metas?

---

---

---

## Acciones de mejora personal

31. ¿Cómo quieres conseguir los resultados?

---

---

---

32. ¿Cómo puedes alcanzar tus resultados?

---

---

---

33. ¿Qué acciones de mejora debes realizar para conseguirlos?

---

---

---

34. ¿Cómo puedes comprobar que aprendes continuamente?

---

---

---

35. ¿Cómo puedes mejorar tu comportamiento?

---

---

---

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

---

---

---

## GESTIÓN DE CALIDAD

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

General	SI	ALGO	NO
¿Sabe quiénes son sus usuarios y cuántos son?			
¿Escucha atentamente a todos sus usuarios y se familiariza con su situación?			
¿Realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios?			
¿Conocen sus empleados los resultados de estas encuestas?			
¿Clasifica a sus usuarios según sus necesidades?			
¿Se encuentra satisfecho más del 75% de sus usuarios?			
¿Anticipa las necesidades de sus usuarios?			
¿Considera a cada usuario como único?			
¿Se procesan las reclamaciones en el plazo de dos días laborables y se responden en el plazo de una semana?			
¿Se anima a los usuarios insatisfechos a notificar sus quejas?			
¿Realiza acciones no solicitadas y proporciona servicios no solicitados a sus usuarios?			
¿Tiene un espacio de atención al usuario o una central de llamadas?			
¿Sabe qué porcentaje de usuarios dan por terminada su relación con la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debido a que están insatisfechos?			
¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?			

¿Ha establecido procedimientos para la solución de reclamaciones y se activan de forma rutinaria?			
¿Mide el grado de fidelidad de los usuarios?			
¿Por lo general, informa a sus usuarios los servicios que mejor se adapten a sus necesidades?			
¿Sabe lo que cuesta perder un usuario?			
¿Sabe lo que cuesta ganar un nuevo usuario?			
¿Mantiene relaciones con sus usuarios?			
¿Sabe qué porcentaje de pérdidas se debe a los usuarios insatisfechos?			
¿Mantiene relaciones con sus usuarios y las amplía?			
¿Organiza reuniones con grupos de usuarios con regularidad para conocer sus necesidades, deseos, ideas y reclamaciones?			
<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>SI</b>	<b>ALGO</b>	<b>NO</b>
¿Existe compromiso por parte de la alta dirección con la orientación al usuario?			
¿Sabe, como miembro de la Administración de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, cuántas quejas se reciben al año?			
¿Se halla la dirección convencida de la importancia de un usuario satisfecho y actúan en consecuencia?			
¿Ha integrado la satisfacción del usuario en la visión corporativa?			
¿Se ha transmitido esta visión de forma adecuada a todos sus empleados y usuario?			
¿Reconoce la alta dirección las tendencias más importantes y se anticipa a ellas de forma oportuna?			
¿Predica la dirección con el ejemplo en cuanto a orientación al usuario?			
¿Se halla la dirección abierta a sugerencias e ideas de los usuarios?			
¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción del usuario?			

¿Se anima y apoyan con pasión las relaciones entre la dirección y los usuarios?			
¿Se halla la dirección disponible en cualquier momento para atender a los usuarios?			
¿Tienen todos los directores encuentros personales regulares con los usuarios?			
¿Es la satisfacción del usuario siempre un criterio de evaluación de la dirección?			
¿Se tienen los deseos de los usuarios en consideración siempre que se toman decisiones?			
¿Se encarga la alta dirección personalmente de atender las reclamaciones de los usuarios?			
<b>Visión Estratégica</b>	<b>SI</b>	<b>ALGO</b>	<b>NO</b>
¿Hay al menos 5 objetivos de orientación al usuario y medida de actuación relacionada dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo o del Plan estratégico de negocio?			
¿Ha desarrollado alguna estrategia de inversión para los próximos años para aumentar la satisfacción de los usuarios?			
¿Se comunica la estrategia de orientación a los usuarios de forma continua a todos los empleados?			
¿Tienen una relación de trabajo con todos sus usuarios basada en el respeto y la confianza mutua?			
¿Le garantiza a todos sus usuarios un grado de servicio mínimo y/ o completa satisfacción?			
¿Fija parámetros de actuación con respecto al grado de satisfacción de los usuarios?			
¿Implica a sus usuarios en la puesta en práctica de procesos de mejora?			
¿Están todos sus empleados implicados en la mejora de la orientación de los usuarios?			
¿Tienen unas líneas de actuación maestras para una óptima satisfacción de los usuarios?			
¿Considera la información sobre los usuarios un activo estratégico?			
¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los usuarios?			

Procesos Internos	SI	ALGO	NO
¿Ha designado responsables para controlar los procesos de negocios?			
¿Los servicios se entregan dentro del plazo previsto por el usuario?			
¿Se ajusta su teléfono, fax, internet y otras herramientas de trabajos al modo como prefieren comunicarse sus usuarios?			
¿Se contesta el teléfono en su organización a la tercera llamada en más de 80% de las ocasiones?			
¿Se organizan los procesos de la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente de manera adecuada para cumplir con las expectativas de los usuarios?			
¿Son estas expectativas la base de medidas de actuación?			
¿Han puesto en práctica un sistema de CRM en su organización?			
¿Usa el grado de satisfacción del usuario como un indicador para el proceso de mejora?			
¿Implica a sus usuarios en el desarrollo de nuevos servicios?			
¿Tienen también en cuenta el grado de satisfacción del usuario interno?			
¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los usuarios?			
¿Garantizan los departamentos de apoyo de su organización la calidad del trabajo que realizan?			
¿Tienen su personal de marketing libertad para gastar lo necesario a la hora de resolver un problema cometido con un usuario?			
Recursos Humanos	SI	ALGO	NO
¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al usuario en todo momento?			
¿Organiza viajes para que sus empleados visiten a sus usuarios más importantes de forma habitual?			

¿Tiene libertad de actuación su personal de atención a los socios a la hora de satisfacer a los usuarios?			
¿Están los intereses de sus empleados y los de sus usuarios relacionados?			
¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción de los usuarios?			
¿Hay en su organización un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario?			
¿Son la orientación del usuario y el trabajo continuo para la mejora un criterio de promoción?			
¿Recibe su personal formación sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año?			

## APRENDIZAJE Y CONOMIENTO

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

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

GENERAL	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre/ Correcto
1. Se permite cometer errores; los fallos se toleran y no se penalizan. Se aprenden de los errores de los demás y estos se discuten abiertamente				
2. Usted sabe dónde encontrar el conocimiento particular en la organización y quién es honrado con todo el mundo				
3. Disponen de espacios para pensar, aprender, consiente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos.				
4. Los sistemas de información se integran y actualizan continuamente.				
5. El conocimiento necesario para las decisiones importantes está por lo general disponible y accesible.				
6. No existe barreras para el uso y el intercambio del conocimiento.				
7. Se posee destrezas para categorizar, usar y mantener el conocimiento de forma adecuada.				
9. La estructura organizativa de Coordinación de Servicios Generales es simple, tienen muy pocos niveles jerárquicos y se compone de unidades individuales.				
10. La Coordinación de Servicios Generales 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 de Servicios Generales para desarrollar ideas y basándose en esto se genera nuevas ideas.				
12. En la Coordinación de Servicios Generales no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve.				
13. En la Coordinación de Servicios Generales, no hay atmósfera de miedo y desconfianza.				
<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre/ Correcto
14. La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y crea una organización que aprende.				
15. En la Coordinación de Servicios Generales, 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.				
Los directivos de la Coordinación de Servicios Generales 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. Estimulan una actitud de aprendizaje fundamental, el intercambio de conocimiento es intensivo como lo es la mentalidad emprendedora interna, además, promueve el aprendizaje individual y en equipo.				
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.				
19. Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientada ala acción y facilitan el proceso de aprendizaje por experiencia.				
20. La dirección sabe qué empleados son los poseedores del conocimiento valorable y escaso, ya que ha localizado las fuentes internas de la experiencia.				
21. Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje, sus destrezas mas importantes son: comprensión procesamiento, comunicación, y ser capaz de compartir el conocimiento.				
<b>VISIÓN ESTRATEGICA</b>	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/usualmente	Siempre/Correcto
22. La gestión del conocimiento es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida				
23. Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales de la Coordinación de Servicios Generales				
24. Formulan objetivos de conocimiento y aprendizaje				
25. La información asociados, se considera valorable desde el punto de vista estratégico.				
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/usualmente	Siempre/Correcto
26. Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismo, sino que lo comparten de forma mas espontánea con los demás.				
27. La cultura organizacional de la Coordinación de Servicios Generales promueve el crecimiento del conocimiento. Es una cultura caracterizada por la simplicidad y la comunicación franca.				

28. Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual				
29. Los huecos que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos.				
30. 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.				
31. Se emplean sistemas de comunicación sencillos y fáciles de utilizar para extender el conocimiento entre todos los empleados.				
32. El conocimiento adquirido y desarrollado se documenta de forma continua y se pone a disposición de todos dentro de Coordinación de Servicios Generales				
33. Los empleados que posean conocimientos pocos frecuentes y de valor rotan entre los diferentes departamentos.				
34. 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 de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente				
35. Hay franqueza, disfrute y pasión. Se anima a los empleados a que estudien sus propios métodos de trabajo y que ajusten esto métodos si es necesario.				
36. Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados. Los problemas son entendidos como una oportunidad de aprender y cambiar y los conflictos son cuestiones sin resolver.				

37. Las personas que trabajan en la Coordinación de Servicios Generales aprenden juntas, en armonía y en equipos.				
38. Los miembros del equipo poseen conocimiento que se solapan, permitiendo conocer el estilo de aprendizaje de sus compañeros y el suyo propio.				
39. El conocimiento se pone en práctica de forma continua y se incorpora en nuevos servicios ofrecidos.				
40. Los indicadores de conocimiento y aprendizaje se miden de forma constante y se usan como punto de arranque de la mejora de procesos.				
41. 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.				
42 La Coordinación de Servicios Generales facilita compartir el conocimiento a través de Internet, Intranet, biblioteca, salas de reuniones cómodas, auditorios, archivos informatizados y sistemas de comunicación.				
43 El trabajo en la Coordinación de Servicios Generales, es variado e interesante. Hay rotación de puestos.				
<b>RECURSO HUMANO</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente/ usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>
44. La evaluación del puesto de trabajo y el desarrollo e competencias están unidas a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida de la Coordinación de Servicios Generales.				
45. Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen no por lo que parece o por lo que muchos hablan.				

46.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.				
47. Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.				
48. Las competencias del conocimiento y el aprendizaje son parte del perfil de conocimiento de cada empleado de la Coordinación de Servicios Generales.				
49. Aquellos empleados que se marchan de la organización ceden sus conocimientos a los demás				
50. Se gratifica más que a los demás a los empleados que llevan a cabo actuaciones de aprendizaje colectivo, por bienestar de la organización, y a los que comparten sus conocimientos con los demás de forma constante.				

Gracias por su Colaboración

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



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

# **Hoja de Metadatos**

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

<b>Título</b>	Estrategias para la Coordinación de Servicios Generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard
<b>Subtítulo</b>	

## Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
	Flores Pereda, Luis Alfredo	CVLAC
e-mail		Luisflores18@hotmail.com
e-mail		
Márquez Castillo, Luis Rafael	CVLAC	12.268.691
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

## Palabras o frases claves:

<b>Organización</b>
<b>Estrategias</b>
<b>Gerencia</b>
<b>Total Performance Scorecard</b>



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

Contribuidores:

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

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2008	08	21

Lenguaje: spa

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

## Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS.doc	Application/Word

## Alcance:

Espacial: Regional (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

## 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:

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

Márquez C., Luis Rafael  
C.I.: 12.268.691

Flores P., Luis Alfredo  
C.I.: 14.816.240

Dra. Damaris Zerpa de Márquez  
Tutor – Jurado

MSc. Elka Malavé Ramos  
Tutor – Jurado

## POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:

Prof. Rafael García  
Miembro de la Subcomisión de tesis