



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

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

PROFESORAS:

Dra. Damaris Zerpa

MSc. Elka Malavé

AUTORAS:

Roseuly R. Astudillo C. C.I. 17.445.494

Yuleima Del J. Maneiro A. C.I. 14.579.154

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

Cumaná, agosto de 2008



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

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

AUTORAS:

Roseuly R. Astudillo C. C.I.17.445.494

Yuleima Del J. Maneiro A. C.I. 14.579.154

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 22
días del mes de agosto de 2008**

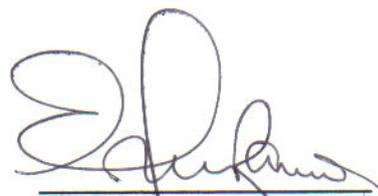


Profesora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor

C.I. 5.706.787



Profesora

MSc. Elka Malavé

Jurado Asesor

C.I. 8.649.633

ÍNDICE

	Pag.
DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE GRAFICOS	x
LISTA DE TABLAS	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
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	11
1.1.2.1.- Objetivo General.....	11
1.1.2.2.- Objetivos Específicos	11
1.1.3.- Justificación y Alcance de la Investigación.....	12
1.2.- Metodología	13
1.2.1.- Nivel de Investigación.....	14
1.2.2.- Tipo de Investigación	14
1.2.3.- Población y Muestra	14
1.2.4.- Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación y Presentación de los Resultados.....	15

CAPÍTULO II	17
ENFOQUES ESTRATÉGICOS EN LA GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES	17
2.1.- Estrategias	17
2.1.1.- Niveles de la Estrategia	20
2.1.2.- Tipos de Estrategia	20
2.2.- Enfoques Estratégicos	26
2.2.1.- Gerencia Estratégica	27
2.2.1.- Balanced Scorecard	33
2.2.3- Total Performance Scorecard (TPS).....	38
CAPÍTULO III.....	41
EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD	41
3.1.- Definición del Total Performance Scorecard (TPS)	41
3.2.- Importancia del Total Performance Scorecard.....	41
3.3.- Elementos del Total Performance Scorecard (TPS)	43
3.3.1.-El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)	43
3.3.2.- El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)	52
Figura N° 6: Ciclo de Deming.....	58
3.3.3.- Gestión de Calidad (GC)	64
3.3.4.- La Gestión por Competencias.....	68
3.3.5.- El Ciclo de Aprendizaje de Kolb.....	71
3.4.- Principios del Total Performance Scorecard.....	74
3.5.- Aplicación del Total Performance Scorecard	78
CAPÍTULO IV.....	83
ESTRATEGIAS PARA EL CENTRO DE COMPUTACIÓN ADMINISTRATIVA DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.....	83
4.1.- Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	83

4.1.1.- Misión, visión y objetivos del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	90
4.1.2.- Estructura Organizacional del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	92
4.1.3.- Bases Legales que soportan la definición de estrategias en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	98
4.1.3.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Garay, 2007)	98
4.1.3.2.- Ley de Universidades (1970).....	100
4.2.- Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	101
4.3.- Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	106
4.4.- Gestión de Calidad en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	110
4.5.- Gestión por Competencias en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	116
4.6.- El Total Performance Scorecard para el Centro de Computación Administrativa del núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	123
4.6.1.- Cuadro de Mando Integral Personal para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	124

4.6.2.- Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	126
4.6.3.- Comunicación y alineación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo	129
4.6.4.- Gestión de Calidad para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	130
4.6.5.- Gestión por Competencias para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	131
4.6.6.- Ciclo de Aprendizaje de Kolb para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	134
CONCLUSIONES	139
BIBLIOGRAFÍA	144
ANEXOS	150

DEDICATORIA

Al Dios todopoderoso, porque “Todas las cosas por él fueron hechas, y sin él nada de lo que ha sido hecho, fue hecho.”

San Juan 1:3

A mis padres **Dámaris Córdova y Sael Astudillo**, les dedico este apreciado y anhelado éxito.

A todas aquellas personas que de una u otra manera han formado, forman y formaran parte de mi vida, y que dejan momentos inolvidables e irrepetibles.

Roseuly .Astudillo

DEDICATORIA

A **Dios Todo Poderoso** y a mi **Virgen del Valle**, que me dieron fortaleza, protección, inteligencia, salud, firmeza y fuerzas de seguir adelante para alcanzar unas de las metas más anhelada de mi vida.

Este logro quiero dedicárselo de todo corazón a mis seres queridos y a las personas que creyeron en mí, me apoyaron y ayudaron en todo momento para alcanzar este sueño.

En memoria a mi querida Madre **Rosa Amelia Alejandro**, que con su cariño, amor y sacrificio me enseñó que con tenacidad y fortaleza ante las adversidades, se puede lograr todo lo que me proponga en la vida. Aunque te fuiste al cielo nunca dejaré de darte las gracias por tu amor y por hacerme sentir que no te has ido, que sigues conmigo. Te amo mami.

A mi querido padre **Pedro Luis Maneiro**, por su apoyo y comprensión, que me han inspirado siempre a luchar y no dejarme vencer por los obstáculos que se me han presentado, por aconsejarme en todo momento, quien siempre creyó en mi, dándome la fortaleza para lograr este triunfo, gracias papá te amo, me siento muy orgullosa de tener un padre como usted, Te amo mucho papá.

A mis hermanos **Freddy, Álvaro, Noraima, José, Domingo, Pedro y Enrique**, por siempre estar ahí, no saben cuánto los quiero, este logro también es de ustedes ténganlo siempre presente y nunca lo olviden. A ti **Aníbal**, que aunque partiste trágicamente de este mundo se que siempre has estado a mi lado cuidándome y guiándome como mi ángel Protector.

A ti **Ricardo Guerra**, quien llego en un momento especial a mi vida brindándome su apoyo, comprensión, ayuda y amor. Gracias por ser como eres y tenerme paciencia a lo largo de este trabajo de grado. Fuiste mi tranquilidad en los momentos de desespero y mi apoyo en los momentos de incertidumbre. Te quiero. Este triunfo también es tuyo mi amore, te quiero.

A mi amiga y hermana **Ayaris Márquez Suniaga**, por haberme incentivado y apoyado a seguir con mis estudios, por estar siempre en los momentos buenos y malos de mi vida brindándome su mano para seguir adelante. Gracias amiga, Al fin lo logramos manita.

A todo el resto de mi familia y seres queridos que con su estimulo me brindaron apoyo para continuar adelante, gracias por existir, por tenerlos, este logro es de ustedes.

Yuleima Maneiro

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar al **Dios** todopoderoso, a **Jesucristo** mi Señor por su amor incondicional, por haberme dado la vida y por permitirme llegar hasta donde estoy. Gracias porque eres tú quien le da sentido a mi vida y porque prometiste estar conmigo siempre. ¡Te Amo!

A mis padres **Dámaris Córdova** y **Sael Astudillo**, quiénes de maneras diferentes han estado allí apoyándome y motivándome a continuar cada día. Mamí gracias porque en todo momento he podido contar contigo; fuiste un gran pilar para que éste éxito se concretara. Papi gracias porque muy a tu manera pusiste un granito de arena para alcanzar este logro. Los quiero mucho.

A **Daysel Astudillo**, Manita gracias por los chistes, los juegos, las peleas, los consejos y las niñerías. Gracias por estar allí y apoyarme.

A toda mi familia, quienes con una palabra, con un gesto, con un regaño o un cariño me han llevado a dónde estoy, gracias porque aunque no nos veamos a diario se que cuento con ustedes.

A **Oscar Rodríguez**, quien con su apoyo y colaboración contribuyó en gran manera al logro de esta meta, no tengo palabras, sencillamente ¡gracias por estar ahí, en todo momento!. ¡Te quiero mucho!.

A mi compañera de investigación **Yuleima Maneiro**, por ayudarme a que este proceso investigativo sea lo más grato y divertido posible. Gracias por simplificarlo todo.

A las profesoras **Damaris Zerpa** y **Elka Malavé** por su abnegada ayuda, sin ustedes este trabajo de investigación hubiera sido más difícil. Gracias porque son un ejemplo de perseverancia y dedicación.

Gracias a mis compañeros del Curso Especial de Grado, especialmente a **Fanny López** y a **Víctor Ríos**. Gracias Fanny porque tus “ataques” resultaban la excusa perfecta para compartir y divertirnos. Gracias Víctor porque le diste un toque especial a la alternativa.

Gracias a mis hermanos en Cristo, porque sé que cuento con ustedes y porque sus oraciones han sido de gran ayuda.

Gracias al personal del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente por su valiosa colaboración.

Gracias a todos los demás compañeros, profesores, amigos, obreros, etc., que contribuyeron en mi formación personal y profesional.

Roseuly Astudillo

AGRADECIMIENTOS

A **Dios Todo Poderoso** y a mi **Virgen del Valle**, por darme la vida, fortaleza, entendimiento, comprensión y sabiduría para finalizar una de mis metas más anheladas como lo es mis estudios de pregrado Gracias mi Dios.

A mi mamá **Rosa Amelia Alejandro**, ya que sin sus regaños, apoyo y comprensión no hubiese llegado a donde estoy, se que ella se siente orgullosa de mi en el cielo. Gracias mami, te amo y me haces mucha falta.

A mi padre **Pedro Luis Maneiro**, por darme la vida, estar allí conmigo cuando más lo necesité, por creer en mí y brindarse su apoyo en todo momento por eso y muchas cosas más. Mil gracias papá.

A mis hermanos **Freddy, Álvaro, Noraima, José, Domingo, Pedro, Enrique y Aníbal** y a todo el resto de mi familia y seres queridos, que me brindaron su amor, cariño, apoyo y ayuda cuando más lo necesite.

A la **Dra. Damaris Zerpa de Márquez** y la **MSc. Elka Malavé**, por su profesionalismo y su valiosa orientación académica y por ser excelentes profesoras, quienes tuvieron siempre la amabilidad y paciencia de leer este trabajo de grado brindarme asesoría, colaboración, cariño y por permitirme enriquecer mi formación como profesional.

A mi amiga y compañera de tesis, **Roseuly Astudillo**, por ser una excelente persona y enseñarme que si se puede, por haber confiado en mí para realizar este gran trabajo juntas. Gracias amigui y familia.

A mis amigos compañeros del Curso Especial de Grado **Fanny López, Víctor Ríos** y todos los demás compañeros por brindarme su amistad en los momentos buenos y malos a lo largo de esta travesía, con dedicación y esfuerzo logramos lo que nos proponemos.

A todos aquellos amigos como **Graciela** y a quienes espero no ofender al no nombrarlos, que depositaron un granito de confianza en mí, compartiendo mis alegrías, mis momentos de dificultad e impulsándome a lograr esta meta. Gracias por todo amigos.

A la **Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre**, que me abrió sus puertas y me permitió lograr una etapa importante de mi vida brindándome la oportunidad de formarme como profesional, específicamente a la carrera de Administración.

A todos los Profesores de la Universidad de Oriente por su valiosa participación en mi formación como profesional, en especial a la profesores **Sandra Zambrano** y **Emilio Tineo**, y todos aquellos que me brindaron sus conocimientos, experiencia y ayuda en la culminación de esta meta.

Al personal que laboran en el **Centro de Computación Administrativa del Núcleo de sucre de la Universidad de Oriente**, por habernos brindado su colaboración.

Yuleima Maneiro

LISTA DE CUADROS

	Pag.
Cuadro N° 1: Puntajes por encuestados	113
Cuadro N° 2: Gestión de Calidad en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	114
Cuadro N° 3: Puntaje por encuestados.....	119
Cuadro N° 4: Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	120
Cuadro N° 5: Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	124
Cuadro N° 6: Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	126

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura N° 1: Partes interrelacionadas del concepto TPS.....	40
Figura N° 2: El Concepto del Total Performance Scorecard	44
Figura N° 3: Preguntas relacionadas con los elementos del Cuadro de Mando Integral Personal.....	49
Figura N° 4: El conocimiento como nexo de unión en el concepto del Total Performance Scorecard.....	54
Figura N° 5: Ciclo de Aprendizaje de Kolb	57
Figura N° 6: Ciclo de Deming.....	58
Figura N° 7: Preguntas pertenecientes a los elementos del Cuadro de Mando Integral Corporativo	60
Figura N° 8: Actividades del Total Performance Scorecard	79
Figura N° 9: Organigrama del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	87
Figura N° 10: Organigrama de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	89
Figura N° 11: Organigrama que muestra la estructura organizativa de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	92

LISTA DE GRAFICOS

	Pag.
Gráfico N° 1: Porcentajes de respuestas del total de los encuestados.....	112
Gráfico N° 2: Puntaje de Gestión de Calidad en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	114
Gráfico N° 3: Porcentajes de respuestas del total de los encuestados.....	118
Gráfico N° 4: Puntaje de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	119

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla N° 1: Frecuencias de las respuestas de cada uno de los encuestados	112
Tabla N° 2: Frecuencias de las respuestas de cada uno de los encuestados	117



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

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

AUTORAS:

Roseuly R. Astudillo C. C.I.:17.445.494

Yuleima Del J. Maneiro A. C.I.: 14.579.154

RESUMEN

Debido a los continuos cambios de índole tecnológico, político, social, económico, etc., las organizaciones se han visto en la necesidad de diseñar estrategias que les permitan no solo mantenerse en el mercado, sino obtener el mayor éxito posible. Por ello surgió el enfoque conocido con el nombre de Total Performance Scorecard (TPS) desarrollado por el Dr. Hubert Rampersad, el cual puede ser aplicado en cualquier organización independientemente del tipo o de la actividad económica que realice, y cuyo objetivo es alinear las ambiciones personales con las corporativas, considerando los aspectos financieros, procesos internos, de cliente y conocimiento y aprendizaje, así como los de mejora, desarrollo y aprendizaje. De allí que, el objetivo de la presente investigación consiste en diseñar estrategias para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente basadas en el Total Performance Scorecard, la cual fue desarrollada a través de una investigación de campo a nivel descriptivo y con la utilización de un cuestionario, el cual arrojó que en dicha organización los empleados están abiertos a la obtención de aprendizajes, sin embargo, no existen políticas para el incremento de los mismos; se considera a los usuarios pero no se atienden sus quejas y además requieren de un espacio físico adecuad y de los equipos necesarios para posicionarse a nivel regional y nacional, lo que motivó a proponer seguir una estrategia de desarrollo a nivel personal y corporativo.

INTRODUCCIÓN

Desde principios de la humanidad el hombre se ha visto en la necesidad de ingeniárselas para satisfacer sus necesidades y las de su familia, de allí que, se fueron formando grupos de trabajo, a fin de que su labor fuera cada vez más sencilla y lo más eficiente posible. Años más tarde surge, formalmente, el concepto de organización, la cual no es más que el conjunto de personas agrupadas con un objetivo específico, que interactúan entre sí y que deben desarrollar un conjunto de acciones, utilizar habilidades, enfoques y técnicas que posibiliten el logro de determinados resultados (http://www.google.co.ve/search?hl=es&defl=es&q=define:Organizaci%C3%B3n&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title). Desde los orígenes de las organizaciones hasta la actualidad son muchos los cambios ocurridos, sin embargo, la velocidad de los mismas se han ido acelerando con el transcurrir del tiempo.

Hoy en día, a nivel mundial, han surgido un gran número de cambios e innovaciones en todas las índoles, económicas, políticas, tecnológicas, legales, etc., exigiendo continuamente una nueva postura, por parte de las organizaciones. Ahora bien, las mismas no se pueden quedar aisladas y estáticas, sino que debe crear e innovar constantemente estrategias que le permitan enfrentar las situaciones que se le presenten. Es por ello, que se ha buscado adoptar el enfoque más apropiado, para desarrollar estrategias, según las características que presenten, bien sea el de Gerencia Estratégica, el Balanced Scorecard, el Total Performance Scorecard, etc.

La elección e implementación de estrategias apropiadas jamás ha sido una tarea fácil, principalmente porque las actividades y objetivos de cada departamento deben estar coordinados. Además que con el uso de las estrategias debe aumentar el valor de

los clientes, accionistas y, en especial, el de los trabajadores. En tal sentido, para las organizaciones el capital humano es un gran tesoro, ya que, comprende el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y calidad de sus hábitos de trabajo, proporcionando numerosas ventajas competitivas.

Éste, junto con el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard representa el punto de partida del prestigioso consultor Hubert Rampersad (2004), quién desarrolló un enfoque innovador conocido como Total Performance Scorecard(TPS) el cual busca alinear la ambición personal con la corporativa y que además representa un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continua. En tal sentido, ésta metodología puede ser aplicada en cualquier tipo de organización, tal es el caso de las universidades. Es por ello, y por la falta de estrategias en el Núcleo de Sucre, que este enfoque fue aplicado en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, con el fin de definir estrategias que le permitan a la misma alcanzar los objetivos propuestos y a su vez alinear la ambición personal con la corporativa, de tal manera, que la organización pueda alcanzar el éxito esperado y a tal fin se asumió una estrategia de desarrollo, la cual está soportada en el cuadro de mando integral personal y corporativo de acuerdo a la metodología TPS

El trabajo está conformado por cuatro capítulos, los cuales están estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I, que describe al problema de investigación: Allí se plantea el problema, se indican los objetivos, la justificación del estudio y limitaciones de la investigación. De igual manera, abarca la metodología de la investigación: En ella se establece el diseño, el tipo de investigación y se define la población y la muestra. Finalmente, se presentan las técnicas e instrumentos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información

El capítulo II, contiene información acerca de los enfoques estratégicos en la gerencia de las organizaciones, en ella se desarrollaron algunos aspectos teóricos sobre estrategias y los diferentes enfoques para la determinación de la mismas.

El capítulo III, en este capítulo se desarrolló el Total Performance Scorecard, el cual fue el modelo a seguir para la determinación de estrategias.

Un capítulo IV, se relaciona con las estrategias para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente: en ella se abordó la información del objeto de estudio. Además, se elaboraron los Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo y se analizó la Gestión de Calidad, por Competencia y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.- El Problema de Investigación

Investigar es, genéricamente, toda actividad humana orientada a descubrir algo desconocido. Tiene su origen en la curiosidad innata del hombre que le impulsa a averiguar cómo es y por qué es así el mundo que lo rodea. De allí que, se llame investigación científica a la actividad que permite obtener conocimientos científicos, es decir, conocimientos que se procura sean objetivos, sistemáticos, claros, organizados y verificables (Gómez, 2004).

La actividad científica no se ocupa por igual de todos los infinitos fenómenos que se presentan en nuestro universo ni intenta responder a cada una de las preguntas que los hombres nos hacemos ante el polifacético mundo en que vivimos. La ciencia se concentra en ciertos temas y explora hasta el final algunas interrogantes, pero deja a algunos otros en la penumbra y se desentiende casi por completo de los demás. Esta selección de objetos y de temas de estudios no es, desde luego, producto del azar: obedece a causas personales y sociales, a los conocimientos previos y a las inquietudes que en cada época y lugar adquieren predominio (Sabino, 2002:39).

Para realizar una investigación se parte de la definición del problema, el cual es una “cuestión que se trata de aclarar” (Gran Enciclopedia Española, 2005: 9594), no representa necesariamente una situación negativa. Por lo tanto, “El problema de investigación indica la naturaleza de la investigación como las variables y la población de estudio” (http://www.saludycuidados.com/numero0/metodo_investigacion.htm). Es un asunto que requiere solución; por lo que, “independientemente de su naturaleza, un problema es todo aquello que amerita ser

resuelto. Si no hay la necesidad de encontrar solución, entonces, no existe tal problema” (Arias, 2006: 37).

Con base a lo anterior, el problema de investigación aquí expresado, está en términos concretos y explícitos a través de: planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos (generales y específicos), justificación y limitaciones.

1.1.1- Planteamiento del Problema de Investigación

El hombre como ser bio-psico-social, pasa gran parte de su existencia siendo miembro de una organización, bien sea familia, junta de vecinos, comunidad estudiantil, así como de todas las empresas en las cuales ha prestado servicio a lo largo de su vida, rigiéndose por un conjunto de reglas y normas de comportamiento, para alcanzar los objetivos de las mismas. Al ser humano dentro de la organización se le conoce como recurso o talento humano. Durante mucho tiempo se concibió al mismo como un engranaje más de la maquinaria de producción, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, y por consiguiente representa un elemento indispensable para lograr el éxito. Aún cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados (el talento humano) tienen una importancia sumamente considerable. Éste proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

Koontz (<http://strategos.blogspot.com/2005/05/el-concepto-de-estrategia.html>) expresa que “Las estrategias no son más que programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión

básica", además, en las organizaciones, el uso de ellas es de carácter indispensable, puesto que las mismas, van a orientar a la organización hacia un rumbo determinado y a su vez, promueve el uso de los recursos y esfuerzos de manera eficiente. Para el diseño de las mismas existen diferentes métodos o enfoques, entre los cuales se encuentra el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), el cual “es una metodología diseñada y divulgada en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, y que ha sido utilizada por prestigiosas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados” (http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard).

El Balanced Scorecard (BSC) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas (Perez, 2008:1).

Éste fue el punto de partida considerado por el Dr. Hubert K. Rampersad (2004:10), al momento de crear el Total Performance Scorecard (TPS), el cual “define como un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas”. Y además, se refiere al desarrollo personal de los miembros de la compañía y el uso óptimo de sus capacidades a fin de lograr el máximo desempeño organizacional. El presente método enfoca su importancia en el talento humano y sus ambiciones para así alinearlas con las de la empresa, lograr los objetivos y obtener un máximo de aprendizaje.

En el mismo orden de ideas, las personas siempre han buscado simplificar sus labores y las organizaciones, a su vez, han buscado minimizar los costos, ahorrar el tiempo e incrementar la productividad, de allí, que la tecnología se propone mejorar u

optimizar el control del mundo real, para que responda de manera rápida y predecible a la voluntad o el capricho de la sociedad, aunque no siempre sea en su beneficio. El hecho es, que son muchos los beneficios que ha traído consigo la Tecnología de Información y Comunicación, la cual, se conoce como al uso de la tecnología (específicamente computadoras y ordenadores electrónicos) para el manejo y procesamiento de información (específicamente la captura, transformación, almacenamiento, protección, y recuperación de datos e información). Desde el surgimiento de Internet, se ha incorporado masivamente a la Tecnología de la Información el aspecto de Comunicación, con lo cual se suele hacer referencia a un tema aún más amplio, conocido como Tecnología de Información y Comunicaciones.

Las TIC son herramientas teórico conceptuales, soportes y canales que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información de la forma más variada. Los soportes han evolucionado en el transcurso del tiempo (telégrafo óptico, teléfono fijo, celulares, televisión) ahora en esta era podemos hablar de la computadora y de la Internet. El uso de las TIC representa una variación notable en la sociedad y a la larga un cambio en la educación, en las relaciones interpersonales y en la forma de difundir y generar conocimientos (http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADasde_la_informaci%C3%B3n).

Hoy en día, “la mayoría de las empresas medianas y grandes (y cada día más pequeñas y micro-empresas) utilizan la Tecnología de Información y Comunicación para gestionar casi todos los aspectos del negocio” (<http://www.degerencia.com/area.php?areaid=2001>), especialmente el manejo de los registros financieros y transaccionales de las organizaciones, registros de empleados, facturación, cobranza, pagos, compras, y mucho más. Además, del uso de la internet como medio de información y estrategia de negocios. Sin embargo, actualmente, éstas no representan un lujo en las instituciones privadas o que persiguen un lucro y es que cada día, son más las empresas que se van sumando al uso de las mismas, inclusive, a nivel nacional, las del sector público. Es cierto que aún existen organismos públicos desactualizados, sin embargo, se ha ido atacando esta área, originando el uso de las

Tecnologías de Información y Comunicación en instituciones como el SENIAT, los Ministerios, Gobierno en línea, etc.

El Gobierno Electrónico en Venezuela significa el aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicación para aumentar la inclusión de amplios sectores que han estado al margen de la acción social del Estado. Las Tecnologías de Información no sólo pueden propiciar la transformación del Estado, maximizando la eficiencia de la administración pública, también son un mecanismo para aumentar la transparencia y garantizar la seguridad de la nación (http://www.gobiernoenlinea.ve/directorioestado/gob_electronico.html).

El departamento o equipo que dentro de una organización ejerce las funciones de Tecnología de Información y Comunicación, se encarga de estudiar, diseñar, desarrollar, implementar y administrar los sistemas de información utilizados para el manejo de datos e información de toda la organización. Estos sistemas, a su vez, comprenden aplicaciones o software, y equipos o hardware, además de llevar a cabo las tareas de la organización apoyándose en la Tecnología de Información y Comunicación, obteniendo un procesamiento más rápido y confiable de sus datos. La información resultante tiene mayor movilidad y accesibilidad, y cuenta con mayor integridad, que cuando se procesa en forma manual. Igualmente, las computadoras relevan a los empleados de numerosas actividades repetitivas y aburridas, permitiéndoles aprovechar mejor su tiempo en actividades que agregan más valor. Además, permiten a las organizaciones darse a conocer a través de la web y a su vez realizar convenios con otras organizaciones, cerrar negocios de compra y venta con personas a nivel mundial e inclusive reclutar al personal que laborará en la misma.

Las Universidades no escapan a este hecho, y es que desde hace años, distintos informes nacionales e internacionales alertan sobre la urgencia de que las instituciones de educación superior deben adaptarse a las características de un mundo globalizado en el que el conocimiento se genera e innova de forma acelerada y se

difunde con rapidez, en el que las tecnologías de la información y comunicación invaden casi todos los ámbitos de nuestra sociedad (Carrasco, 2008:1). De igual manera, las Universidades buscan contribuir al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la sociedad moderna. Además de promover la creación y desarrollo de un campus virtual, ofertas educativas conjuntas basadas en las nuevas tecnologías. Los sistemas de información, las redes de datos, los servicios web, y la telefonía institucional son hoy en día, instrumentos fundamentales para el buen funcionamiento de las Universidades.

La tecnología informática y de comunicaciones en el ambiente educativo tiene un horizonte ilimitado. El uso apropiado de todas las herramientas informáticas existentes en la actualidad auguran un camino de éxito para la gestión educativa y por ende en la calidad de los servicios que se ofrece a la comunidad en general. El desarrollo de sistemas permite cubrir todos los escenarios de cualquier entidad educativa, desde la operación administrativa, la gestión de la administración de la academia hasta llegar a los niveles esenciales de la educación. La integración de todos estos niveles debe buscar un modelo sólido que mejore los servicios, desarrolle el potencial humano y aproveche al máximo los recursos informáticos de la Institución (Castro, 2008:1).

En el caso de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, se encuentra el Centro de Computación Administrativa, donde se llevan a cabo todos los procesos relacionados con la Tecnología de Información y Comunicación, el cual se encarga de proveer y administrar servicios e infraestructuras tecnológicas de vanguardia y calidad adecuadas a la comunidad universitaria; realizando labores de investigación, desarrollo de Software, adiestramiento y soporte técnico, enfocando su trabajo en el personal docente, administrativo y obrero del Núcleo de Sucre, expandiendo sus servicios a otras organizaciones mediante el diseño, coordinación y ejecución de proyectos dentro del área, generando una cultura tecnológica y de información dentro de la institución, que permita el fortalecimiento de las actividades académico –

administrativas y contribuyendo al desarrollo tecnológico de la Universidad de Oriente.

Sin embargo, el Centro de Computación Administrativa, carece de estrategias, lo que imposibilita el desarrollo de actividades guiadas por un curso de acción predefinido, así como el óptimo uso de los recursos y esfuerzos. Por ende, se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué estrategias requiere el Centro de Computación Administrativa, del Núcleo de Sucre, de la Universidad de Oriente y cómo contribuye el Total Performance Scorecard para la definición de las mismas?

Basado en lo antes mencionado surgieron las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), requerido para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cuál es el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), requerido para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cómo lograr una adecuada Gestión de Calidad en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cómo lograr una adecuada Gestión por Competencia en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cuál es el ciclo de aprendizaje adecuado en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

1.1.2.- Objetivos de la Investigación

1.1.2.1.- Objetivo General

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

1.1.2.2.- Objetivos Específicos

- Determinar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Determinar el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar los elementos involucrados a la Gestión de Calidad en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar los elementos involucrados a la Gestión por Competencia en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Determinar el ciclo de aprendizaje adecuado en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Describir el Total Performance Scorecard (TPS) para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.1.3.- Justificación y Alcance de la Investigación

El motivo de la realización de esta investigación de definir estrategias para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard (TPS), radica en que la Universidad de Oriente, es básicamente una comunidad de intereses cuyo objetivo es preparar y formar profesionales en diferentes áreas, entre ellas las de carácter administrativa. Y es que hoy en día, con los continuos cambios organizacionales, además de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación, el Núcleo de Sucre la Universidad de Oriente y por ende el Centro de Computación del mismo, requieren de estrategias bien definidas, a fin de alcanzar el éxito.

Con la aplicación del Total Performance Scorecard (TPS) se creará un ambiente de comunicación abierta en la organización, y donde sus empleados trabajarán motivados hacia el éxito personal y de la organización, resultando en que sus empleados aumenten su: Compromiso con su trabajo, implicación con la organización, motivación, empoderamiento, compromiso hacia la organización y confianza. Además de:

- Generar un crecimiento sostenible en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Aumentar el auto-conocimiento y efectividad personal.
- Estimular al máximo el crecimiento personal de sus empleados.
- Promover la efectividad de los grupos de trabajo.
- Relacionar la ambición compartida organizacional con la ambición personal de sus empleados.
- Mejorar la orientación de la organización hacia el cliente.

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

Finalmente, para los investigadores representa el momento oportuno para obtener conocimientos innovadores en un área de su particular interés, como es el diseño de estrategias basadas en el Total Performance Scorecard (TPS). Además constituye un aporte referencial para investigaciones futuras de índole similar.

1.2.- Metodología

El término “metodología” se deriva de método, es decir, modo o manera de proceder o de hacer algo. El marco metodológico es el apartado del trabajo que dará el giro a la investigación, es donde se expone la manera como se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo. Según Arias (2006:110) “La metodología es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado”. En otras palabras, se entiende por metodología al estudio de los modos o maneras de llevar a cabo algo. En el campo de la investigación, la metodología es el área de conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. Incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su estudio, y comprende: el nivel de la investigación, el tipo de la investigación, población y muestra, técnicas, estrategias y

procedimientos para la obtención, análisis e interpretación y presentación de los resultados.

1.2.1.- Nivel de Investigación

Este se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio, por lo tanto, esta investigación fue de carácter descriptivo, ya que, se pretendió definir estrategias, basadas en el Total Performance Scorecard para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

La definición de Arias (2006), permite clasificar la investigación como descriptiva, puesto que establece a la misma como la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

1.2.2.- Tipo de Investigación

Basado en lo expuesto por Arias (2006) el diseño o tipo de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. Por ende, y en miras del propósito de esta investigación, se consideró un diseño de campo, puesto que la información (la recolección de datos) que se obtuvo derivó directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna.

1.2.3.- Población y Muestra

En todo proceso de investigación se establece el objeto de la misma, como lo es la población, de ella se extrae la información requerida para su respectivo estudio.

La población constituye el objeto de la investigación, siendo el centro de la misma, y de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo, es decir el conjunto de individuos, objetos, entre otros, que siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para proporcionar los datos, siendo susceptibles de los resultados alcanzados. En la presente investigación la población estuvo conformada por la totalidad de los trabajadores del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, conformada por nueve (9) personas.

Ahora bien, la muestra es considerada como una parte del todo que se llama universo y que sirve para representarlo. Para el desarrollo de la investigación se determinó una muestra intencional que estuvo integrada por los miembros del Centro de Computación Administrativa, que para efectos de la misma proporcionó la información requerida. De allí que, la muestra estuvo conformada por un Jefe (Analista Programador de Sistemas), tres Analistas Programadores de Sistemas, dos Transcritores, un Programador de Sistemas y una Secretaria, es decir, ocho (8) miembros. Sin embargo, al momento de aplicar los cuestionarios a los 8 empleados, del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, seleccionados como muestra intencional, se encontró que había un cargo vacante, lo que conllevó a la aplicación de los mismos a solo 7 empleados.

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

Según Arias (2006:111) “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. En la presente investigación se utilizó la observación directa, así como la encuesta, la cual fue aplicada al personal que labora en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Entre los instrumentos utilizados para la recolección de datos, se tuvo la libreta de notas (para tomar los apuntes, producto de la observación, dándole referencia a los datos que la memoria no puede retener fácilmente), así como también el uso del cuestionario (ver Anexo N° 1), el cual contiene una serie de preguntas cuyas características permitieron obtener información escrita de los respondientes o encuestados. Para efectos de la investigación se utilizaron los protocolos que contiene la metodología del Total Performance Scorecard (Rampersad, 2004).

Para el procesamiento de los datos se procedió a agrupar, codificar y tabular los datos a fin de facilitar el análisis, interpretación y presentación de los mismos. La fase de interpretación se convirtió en la fase de la aplicación de la lógica deductiva e inductiva en el desarrollo de la investigación. A partir del análisis e interpretación de los resultados, se intentó mostrar el conjunto de aspectos y propiedades del problema, en correspondencia con las variables que fueron establecidas, determinando la significación y el alcance de las mismas.

La presentación de los resultados se dio a través de tablas, cuadros, gráficos y figuras. Por último se procedió a la redacción del informe final.

CAPÍTULO II

ENFOQUES ESTRATÉGICOS EN LA GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

2.1.- Estrategias

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega strategos, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado en gran manera. El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella. Los últimos 20 años fueron 5 veces más turbulentos que los 80 años anteriores. Los cambios tecnológicos, políticos, la economía global y la crisis social creciente, confirman que el mundo plantea novedad, diversidad y transitoriedad. Este mundo está lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables, el valor máspreciado es la especulación, el manejarse con supuestos, la capacidad de interpretar. Estos cambios tienen como límite la creatividad y la innovación de la gente y esto tiene que ver con la estrategia. La estrategia es descubrir, no programar, es guiar, no controlar. Es liderar las ideas.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando

oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Se recurre a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no se puede pronosticar. Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder: ¿Qué empresa se quiere ser?, ¿Dónde se quiere llegar?. Una de las claves empresarias es tener claro el negocio actual y futuro, no se puede decidir sin saber dónde se quiere llegar.

Existen diferentes definiciones para el término “estrategia”, entre ellas se encuentran (<http://www.monografias.com/trabajos25/estrategias-competitivas/estrategias-competitivas.shtml>):

- Peter Drucker: Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?.
- Alfred Chandler Jr: Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas se guían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.
- Kenneth Andrews: Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

- Igor Ansoff: La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, tal que, definen la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.
- Henry Mintzberg: Identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.
 - La Estrategia como Plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
 - La Estrategia como Pauta De Acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.
 - La Estrategia como Patrón: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.
 - La Estrategia como Posición: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.
 - La Estrategia como Perspectiva: La estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

En definitiva, estrategia se define como la determinación del propósito o la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa así como la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

2.1.1.- Niveles de la Estrategia

La estrategia tiene tres niveles:

Nivel 1: Estrategia Corporativa: Es la de nivel mas alto. Es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.

Nivel 2: Estrategia de Negocio: Es la estrategia específica para cada negocio, como se va a manejar el negocio, que cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc.

Nivel 3: Estrategias Funcionales: Son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales. Estrategias de marketing, de producción, de finanzas. Son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por la gerencia general.

2.1.2.- Tipos de Estrategia

Hay varios tipos de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones estratégicas se definen de la siguiente manera (<http://estrategiasenlared.com.ar/>):

- Las Estrategias de Integración: Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

- Integración hacia delante Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias.
 - Integración hacia atrás: Es la estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. Las estrategias pueden resultar muy convenientes cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.
 - La Integración horizontal: Se refiere a las estrategias de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento.
- Las Estrategias Intensivas: La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas," porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.
 - Penetración en el Mercado: Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras.
 - El Desarrollo del Mercado: Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros.

- El Desarrollo del Producto: Las estrategias para el desarrollo del producto pretenden incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios.

- Las Estrategias de Diversificación: Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las empresas tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.
 - La Diversificación Concéntrica: La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica.
 - La Diversificación Horizontal: La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal.
 - La Diversificación en conglomerado: Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados.

- Las Estrategias Defensivas: Las empresas pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.
 - La Empresa de Riesgo Compartido: La empresa de riesgo compartido es la estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. Las estrategias sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.

- El encogimiento: Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización.
 - Desinversión: La desinversión implica vender una división o parte de una organización.
 - Liquidación: Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.
- Las Estrategias de Michael Porter: Michael Porter (<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>) describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos: Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de

costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

- La diferenciación: Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.
- El Enfoque: La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la

estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba atrapada en el centro. Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de estas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva (<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>).

Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiator o el innovador sólo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

2.2.- Enfoques Estratégicos

La estrategia representa una gama de acciones competitivas y una nueva misión organizacional que es necesario desarrollen los gerentes, orientada a conducir la gestión exitosa de la organización. El enfoque estratégico requiere un proceso profundo de adopción de decisiones, porque es necesario seleccionar el futuro definiendo el rumbo adecuado a las necesidades, con base en información, generalmente incompleta. Este tipo de decisiones no son de fácil adopción, por que

identificar y seleccionar un curso estratégico de acción entre todas las opciones posibles es complejo.

Los enfoques estratégicos, representan, por tanto, los diferentes métodos o modelos para la elaboración de estrategias, su importancia radica en que permite al estratega, escoger aquel método que considere más conveniente según la empresa y lo que persiga. Entre los enfoques más conocidos se tiene la planificación estratégica, la gerencia estratégica, prospectiva, Balanced Scorecard y el Total Performance Scorecard.

Durante el desarrollo de esta investigación solo se tratarán aquellos que guardan relación con la misma.

2.2.1.- Gerencia Estratégica

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 compite, para no solo conformarse con responder a los hechos, sino influir y anticiparse a ellos.

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. 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 (<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>). 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.

- **Importancia de la Gerencia Estratégica**

Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas. 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 cuáles deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si ésta 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, cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología, globalización, etc., y sus acelerados cambios. Para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias, pues éstas, al estar claras permite:

- Proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada.
- Evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino.
- Refuerzan la misión y la visión.

- Llevar al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa.
 - Ahorrar tiempo y esfuerzo.
 - Incrementar el ingreso sobre la inversión.
 - Aumentar el interés por parte de los depositarios.
 - Proporcionar un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes.
- Beneficios de la Gerencia Estratégica
 - 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 la aplican.
 - Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
 - Evitan 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.
- Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

- Modelo de Gerencia Estratégica de Fred David (Romero, 2008)

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de gerencia estratégica consiste en usar uno de sus modelos. No es ciertamente una fórmula mágica para el éxito, pero sí representa un enfoque práctico y claro para la evaluación de estrategias en situaciones reales. En él se presenta una interrelación entre los componentes más importantes del proceso.

El modelo o proceso de gerencia estratégica se puede resumir en doce pasos, los cuales pueden ayudarle a preparar un análisis:

- Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- Realizar investigación externa a con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
- Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- Fijar la misión de la empresa.

- Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- Fijar objetivos.
- Fijar estrategias.
- Fijar metas.
- Fijar políticas.
- Asignar recursos.
- Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
- Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

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

- Formulación de estrategias: Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe hacerse a lo interno y a lo externo. Se pueden desarrollar encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc., y a los externos, como: geográfico, demográfico, tecnológico, cultural, político, etc. El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc. En la toma de decisiones, la formulación de estrategias, consiste en tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

- Ejecución de estrategias: Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.
- Evaluación de estrategias: Se deben analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?. Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

2.2.1.- Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión organizacional con enfoque multidimensional, representa el punto de partida del Total Performance Scorecard, el cual, se abordará más adelante.

Balanced Scorecard, es una metodología que guía de una manera estructurada a los directivos y gerentes hacia el mejoramiento y mayor eficiencia de su negocio, permitiendo potenciar el flujo de la comunicación, es algo totalmente vital en toda empresa que aspire a ser totalmente competitiva.

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard en inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: "La medición de los resultados en la empresa del futuro" (http://www.ceeialbacete.com/corps/ceeialbacete/url/cuadro_mando/index.htm). El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico (http://www.ceeialbacete.com/corps/ceeialbacete/url/cuadro_mando/index.htm). Representantes de una docena de empresas-fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología - se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, Analog Devices, describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también mostró la forma en que Analog estaba utilizando un "Cuadro de mando corporativo", de nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos. Art Schneiderman, que entonces era vicepresidente de mejora de calidad y productividad en Analog Devices, acudió a una reunión para compartir las experiencias de su empresa con el Cuadro de Mando (http://www.ceeialbacete.com/corps/ceeialbacete/url/cuadro_mando/index.htm). Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como un "Cuadro de Mando Integral", organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación. El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

Varios participantes experimentaron construyendo prototipos de Cuadros de Mando Integrales en instalaciones piloto de sus empresas. Luego informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado.

Los descubrimientos del grupo de estudio en un artículo, "El Cuadro de Mando Integral", Harvard Business Review (enero-febrero de 1992). En esa época varios ejecutivos se pusieron en contacto con Norton y Kaplan, (http://www.ceeialbacete.com/corps/ceeialbacete/url/cuadro_mando/index.htm) para que les ayudaran a implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones. Estos esfuerzos condujeron a la siguiente fase de desarrollo.

Dos ejecutivos, Norman Chambers, en aquel entonces director general de Rockwater, y Larry Brady, que era vicepresidente ejecutivo (luego fue ascendido a presidente) de la FMC Corporation, destacan por ser especialmente eficaces en ampliar la aplicación del Cuadro de Mando. Chambers y Brady vieron al Cuadro de Mando como algo más que un sistema de mediciones (http://www.ceeialbacete.com/corps/ceeialbacete/url/cuadro_mando/index.htm). Ambos querían utilizar el nuevo sistema de mediciones para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias; lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio, y hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida

El trabajo con Chambers y Brady, y con los directivos de sus organizaciones, hizo resaltar la importancia de vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia de una organización. Aunque en apariencia es una percepción obvia, de hecho la mayoría de organizaciones, incluso las que están implantando nuevos sistemas de medición de la actuación, no habían alineado las mediciones con la estrategia. La mayoría de empresas estaban intentando mejorar la actuación de los procesos existentes- a través de costos más bajos, mejora de calidad y tiempos de respuesta más cortos pero no estaban identificando procesos realmente estratégicos: aquellos que deben realizarse excepcionalmente bien, para que la estrategia de una organización tenga éxito.

En un segundo artículo en HBR, Norton y Kaplan describieron la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: "Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral", publicado en septiembre- octubre de 1993. A mediados de 1993, Norton era director general de una nueva organización, Renaissance Solutions, Inc. (RSI), uno de cuyos servicios primordiales era la asesoría sobre estrategias, utilizando el Cuadro de Mando Integral como un vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia (http://www.ceeialbacete.com/corps/ceeialbacete/url/cuadro_mando/index.htm). Una alianza entre Renaissance y Gemini Consulting ofreció la oportunidad de integrar el Cuadro de Mando Integral en los grandes programas de transformación. Estas experiencias refinaron aún más las uniones estratégicas del Cuadro de Mando, demostrando como, incluso de 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, podrían comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia. Así pues, en lugar de considerar que las múltiples medidas requieren unos intercambios complejos, los enlaces estratégicos permitieron que los indicadores del Cuadro de Mando se vincularan en una serie de relaciones de causa y efecto. Consideradas colectivamente, estas relaciones describieron la trayectoria estratégica; la forma en que las inversiones realizadas en la recalificación de los empleados, tecnología de la información y productos y servicios innovadores, mejorarían de modo espectacular su actuación financiera futura.

Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el cuadro de Mando Integral había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.

Los ejecutivos de muchas empresas, a nivel mundial, utilizan el Cuadro de Mando Integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes: establecimiento individual y por equipos de los objetivos,

compensación, formación y retroalimentación, distribución de recursos, presupuestos y planificación, así como estrategia.

- Perspectivas del Balanced Scorecard

Su diseño comprende la visión de la estrategia desde cuatro perspectivas:

- La perspectiva financiera: define los objetivos económicos para obtener la máxima rentabilidad.
- La perspectiva del cliente: dirige la estrategia hacia la búsqueda de la mayor satisfacción de las necesidades de los clientes.
- La perspectiva de los procesos internos: analiza los procesos en los cuales la organización debe ser excelente, para alcanzar los objetivos de las dos perspectivas anteriores.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: estimula en forma continua, la capacidad de innovación y aprendizaje en el largo plazo.

- Principios del Cuadro de Mando Integral

Intentar comunicar la estrategia a través del cuadro de mando integral requiere tener en cuenta tres principios:

- Las relaciones causa - efecto: Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. Debe identificarse y hacerse explícita la secuencia de hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.
- Los inductores de actuación: Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos

resultados y tampoco proporciona la información referida al grado de logro de la estrategia planteada.

- La vinculación con las finanzas: deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un Cuadro de Mando Integral con los objetivos financieros pero sin la miopía que dimanen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras de corto plazo.
- Usos del Cuadro de Mando Integral

Finalmente es destacable que lejos de ser simplemente un nuevo sistema de medición, el cuadro de mando integral se transforma en un sistema de gestión que puede ser utilizado para:

- Clarificar la estrategia y obtener consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener el feedback para mejorar o modificar la estrategia.

2.2.3- Total Performance Scorecard (TPS)

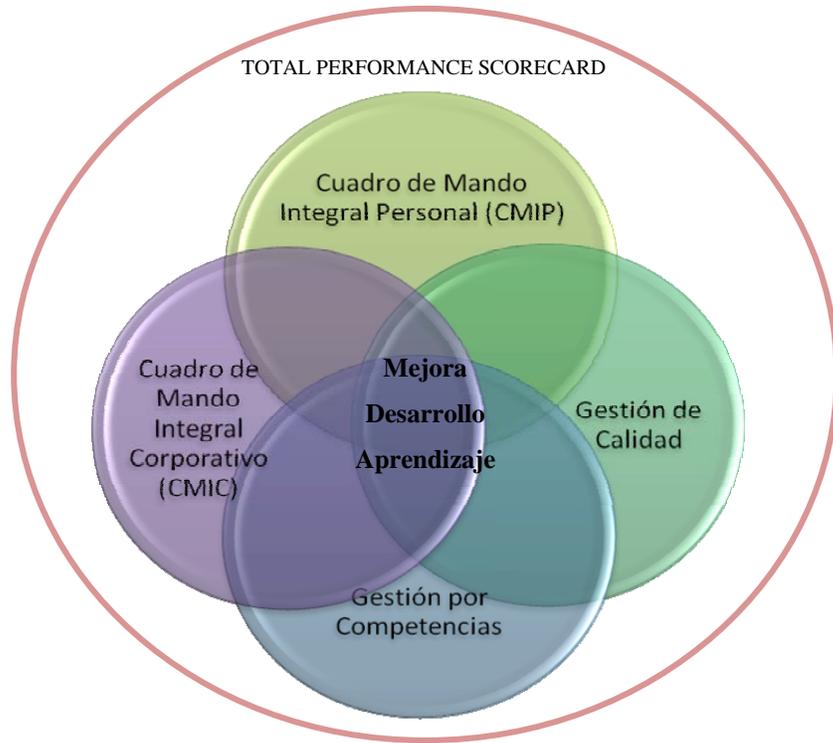
El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado a comienzo de la década de los años noventa por Robert Kaplan y David Norton (Rampersad, 2004) y ofrece los medios para mantener un equilibrio entre las medidas financieras y las no financieras y conectar los estándares operativos y estratégicos. Es por ello que el consultor Hubert Rampersad (2004) lo toma como punto de partida al momento de desarrollar una nueva herramienta, para la determinación de estrategias, como lo es el Total Performance Scorecard (TPS). El proceso cíclico de mejora continua en el TPS está relacionado con la mejora gradual de los procesos de negocio y las habilidades

personales y el comportamiento de cada empleado basado en el ciclo PEVO (Plan, Ejecución, Verificación y Optimización) de aprendizaje. Sin embargo, el proceso cíclico de desarrollo continuo se ocupa de las fases de planificación de resultados, coaching, evaluación, y el desarrollo de competencias orientadas al puesto de trabajo de cada empleado, de tal forma que puedan mejorar su labor diaria de forma rutinaria. El proceso cíclico de aprendizaje continuo está relacionado con el ciclo de aprendizaje de Kolb en el que las cuatro habilidades son capitales: Actuar, Reflejar, Pensar y Decidir.

En el concepto integrado TPS los elementos claves de mejora, desarrollo y aprendizaje (Ver Figura N° 1) se definen de la siguiente manera:

- Mejora: Abarca la mejora de procesos individuales y de negocio basado en el ciclo PEVO. El punto más importante radica en la mejora de las habilidades personales y el comportamiento de los individuos en relación con su actuación en la sociedad y en la mejora de los procesos (cómo se pueden controlar los procesos de negocio).
- Desarrollo: Trae consigo el desarrollo y la educación individual gradual mediante la adquisición de conocimiento. Se basa en la mejora de las actuaciones que están directamente relacionadas con las actividades diarias de cada individuo dentro de la empresa (desarrollo de competencias orientadas al puesto de trabajo de cada empleado).
- Aprendizaje: Trae consigo el hacer real e internalizar el conocimiento para cambiar el comportamiento. El aprendizaje es una transformación personal que depende del autoconocimiento y que por consiguiente, trae como consecuencia un cambio de comportamiento colectivo.

Figura N° 1: Partes interrelacionadas del concepto TPS



Fuente: Rampersad, H. (2004). Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo (Total Performance Scorecard, TPS): Una revolución en la gestión por resultados. P. 15.

CAPÍTULO III

EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD

3.1.- Definición del Total Performance Scorecard (TPS)

Debido a que el trabajo de investigación esta orientado en la definición de estrategias a través de la aplicación del Total Performance Scorecard, en el aparte siguiente se desarrollara el mismo.

El Total Performance Scorecard es un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas. La mejora, el desarrollo y el aprendizaje son las tres potencias fundamentales detrás de éste desarrollo holístico de la gestión. Están íntimamente relacionadas y deben mantenerse en equilibrio. TPS= Proceso Continuo [<Mejora>+ <Desarrollo>+ <Aprendizaje>] (Rampersad, 2004).

El concepto TPS trae consigo todo un complejo de visión y misión personal y corporativa, puestos clave, 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 aprendizajes continuos.

3.2.- Importancia del Total Performance Scorecard

El Total Performance Scorecard (TPS) está orientado al máximo desarrollo personal de los miembros de la compañía y al uso óptimo de sus capacidades, a fin de lograr el más alto rendimiento corporativo. Lo dicho anteriormente está basado en la visión que cada uno tiene sobre su propio futuro y en la visión compartida del futuro

de la organización. Este enfoque difiere sustancialmente de los conceptos de gerencia tradicionales que tratan el mismo tema. Una diferencia importante aquí es que TPS es un concepto inspirador de gerencia de mejoramiento y cambio que toma la ambición personal de la gente como punto de partida. El concepto tradicional de gerencia de mejoramiento y cambio es insuficiente en su compromiso con el aprendizaje, y difícilmente toma en cuenta las ambiciones personales de los empleados. Las consecuencias reales de esto son visibles: muchas mejoras superficiales y cambios temporales y cosméticos unidos con proyectos fallidos que, en algunos casos, incluso tienen un efecto adverso y carecen del suficiente atractivo para el personal.

Aprender y formular las ambiciones personales de los individuos, y equilibrarlas con su comportamiento personal y la ambición compartida de la organización, es el punto de partida del concepto TPS. Esto beneficia a la durabilidad de las acciones de mejoramiento y cambio implantadas. Después de todo, el mejoramiento y el cambio organizacional real sólo se alcanzan si la gente cambia y mejora desde dentro y si está involucrada interiormente. Adicionalmente, esto estimulará el aprendizaje, la creatividad y la propia orientación, tanto individual como en equipo. De hecho, si la ambición personal es el punto de partida, las personas cooperarán con mayor compromiso, lealtad y entrega, lo que a su vez genera motivación, creatividad, disfrute, pasión, inspiración y entusiasmo.

Este enfoque encaja muy bien dentro de las organizaciones en aprendizaje, debido al hecho de que tales organizaciones aprenden continuamente porque el conocimiento se vuelve obsoleto rápidamente y está expuesto al desgaste. Las organizaciones que aprenden están formadas por equipos donde los diferentes estilos de aprendizaje están equilibrados, personas cuya misión y visión personal están en línea con la ambición organizacional y, como resultado, tienen un enfoque positivo hacia el mejoramiento y el cambio. Estas organizaciones están conformadas por gente que aprende individualmente y como equipo, empleados que continuamente aprenden

de sus propios errores, comparten su conocimiento, confían el uno en el otro y se comunican abiertamente entre ellos. Las organizaciones que aprenden están formadas por líderes que entrenan, ayudan, inspiran, motivan y estimulan, y procesos de negocios que son revisados continuamente en base a medidas de desempeño y a la respuesta obtenida.

Todos los aspectos se complementan entre sí en el concepto TPS y juntos forman una guía confiable para el aumento de la capacidad de aprendizaje organizacional. El TPS es útil para todos aquellos que quieren mejorar, desarrollar y lograr con éxito un cambio en sí mismos, en su trabajo y en su organización.

3.3.- Elementos del Total Performance Scorecard (TPS)

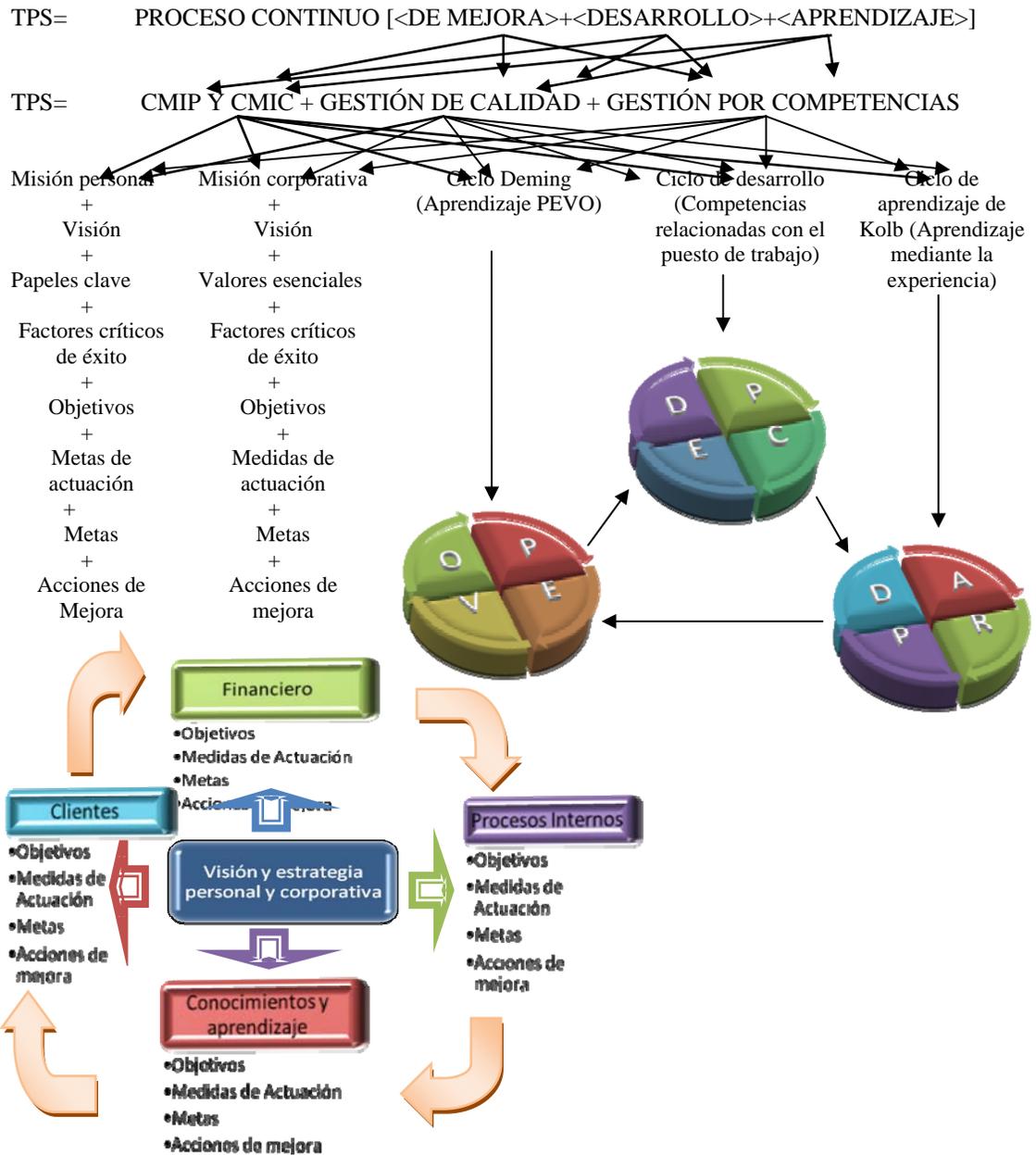
El Total Performance Scorecard se compone de los siguientes cinco elementos (Ver Figura N° 2):

- El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP).
- El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).
- La Gestión de Calidad (GC).
- La Gestión por Competencias.
- El Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

3.3.1.-El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

Abarca la visión y misión personal, los papeles clave, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. Incluye la mejora continua de las habilidades y el comportamiento de cada uno, basándose en el bienestar personal y el éxito social.

Figura N° 2: El Concepto del Total Performance Scorecard



Fuente: Rampersad, H. (2004). Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo (Total Performance Scorecard, TPS): Una revolución en la gestión por resultados. P. 11

En este punto la visión y la misión personales y los papeles clave se denominan ambición personal. La autogestión, el autodesarrollo y el coaching a uno mismo son la parte más importante del CMIP, y están orientados tanto a los directivos como a los empleados de toda la empresa.

El desarrollo de la competencia individual, la corporativa y la relacionada con el puesto de trabajo son importantísimos en el concepto TPS. El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) está relacionado con la competencia individual, mientras que el CMIC está más relacionado con el desarrollo de las competencias orientadas al puesto de trabajo y las corporativas. El CMIP opera como una mejora personal y como un instrumento de autocoaching para cada uno y se basa en el bienestar personal y en el éxito social, tanto en casa, como en algún club del que las personas sean socios, etc. La vida privada de cada uno es aquí de singular importancia, así como las habilidades y el comportamiento social de cada cual. La formulación del CMIP es el paso inicial y más importante en el proceso de mejoras, desarrollo y aprendizaje, por muchas razones. Antes que nada, permite a la persona distanciarse de sus propios esquemas mentales, el conjunto de ideas preconcebidas y creencias que adornan sus experiencias del mundo, y escuchar su voz interior. Permite, así mismo, mejorar su comportamiento y crear su futuro; después de todo según vayan tomando conciencia de sí mismos, de sus procesos internos, de sus motivos, les hace más creativos. Cuando la persona se observa a sí misma puede mejorar su capacidad de aprendizaje mediante el aumento del autoconocimiento y la mejora de la imagen propia. Autoconocimiento significa que la persona tenga conciencia de sí misma. Formular su ambición personal propia supone la búsqueda de su propia identidad, y la comprensión de la identidad es la clave de la acción.

La segunda razón por la que el CMIP es tan importante es que si la persona encuentra el equilibrio entre su propia ambición personal y su comportamiento, encuentra también la paz interior, lo que resulta un gasto menor de energía y la

habilidad de sentirse guiado por su voz interior, por lo que se desarrolla el carisma personal. Las personas con esta perspectiva vital se ocupan las una de las otras y crean una base estable para su propia credibilidad. Cuando se alcanza esta autoridad interior, tiene también un efecto positivo en los sentimientos de lealtad, motivación y dedicación entre los que los rodean.

La tercera razón a favor del CMIP es que si hay un equilibrio efectivo entre los intereses de cada empleado y los corporativos, los empleados trabajarán con mayor implicación en la implantación del CMIC. La formulación del CMIP también incluye disfrute, pasión y entusiasmo, y el desarrollo de las ambiciones personales y colectivas se producen al mismo tiempo. Cuando la persona responde a la pregunta de qué se quiere para la empresa y dónde se quiere ir juntos, debe preguntarse también qué se quiere para ellos mismos y qué situación se acomoda mejor a ambos intereses. Detrás de sus actitud se hallan las necesidades que surgen de las experiencias y pensamientos personales, tanto estas ideas como las de la empresa han de estar en la misma línea por el bien de una mejor productividad. Poseer un objetivo personal claro da, además, sentido y significado a la vida de cada persona. Formulando un CMIP y reflexionando sobre él, se conocerán mejor a ellos mismos y tendrán mayor control sobre su propia vida.

La cuarta razón por la que usar un CMIP en el proceso de desarrollo de una estrategia es que es lo correcto. No malgaste más tiempo con planteamientos superficiales y tradicionales sobre cambio, mejora corporativa y desarrollo de estrategias; esto es así, especialmente, si trabaja en una empresa que aprende y donde trabajar con un CMIP es una condición esencial para el cambio y la mejora sostenible. El CMIP permite reformular sus propias ambiciones, objetivos, principios, normas y valores, y los hace estar disponibles, no solo para ellos mismos, sino para todos aquellos por los que se preocupan, en beneficio de las ideas que apoyan

- Funciones del Cuadro de Mando Integral Personal
 - Hay que darse la oportunidad de distanciarse de las ideas preconcebidas y escuchar de forma efectiva a la voz interior que les permitirá conocerse mejor, mejorar su actitud y actuar de forma ética. Con el CMIP se identifica de forma más efectiva su energía propia, las capacidades y objetivos personales, sobre la base de que cada persona puede crear su futuro y descubrir su destino. Una mejor imagen de ellos mismo y un mejor autoconocimiento traen consigo una mayor capacidad de aprendizaje. El CMIP es también una herramienta de autogestión, autocoaching, autodesarrollo, de reducción de estrés de la quemazón y de la gestión personal del tiempo.
 - Encontrar un equilibrio entre la ambición personal y el comportamiento, lo que formará la base para generar paz interior y fortalecer la credibilidad frente a los demás.
 - Encontrar el equilibrio entre la ambición personal y la corporativa, lo que estimulará el autoasesoramiento, la motivación, la creatividad, el disfrute, la pasión, la devoción, la inspiración, el entusiasmo y la actuación ética
 - Crear el marco del futuro propio y de la mejora personal, basándose en el desarrollo personal máximo, el bienestar personal y el éxito en la sociedad, incluso en la vida privada de cada uno.
 - Funcionar como una ayuda al desarrollo de la competencia de cada empleado.
 - Hacer más pequeña la distancia entre la vida normal y la que se hace dentro de la empresa.

- Perspectivas del Cuadro de Mando Integral Personal

Las mismas cuatro perspectivas usadas en el CMIC forman el punto de arranque del CMIP, no obstante tienen un significado diferente en este contexto:

- Financieras: estabilidad financiera. Habría que preguntarse hasta dónde son capaces las personas de cubrir sus necesidades financieras.
- Clientes (perspectiva externa): relaciones con su esposa, hijos, amigos, empresa, compañeros de trabajo y otros. Habría que preguntarse cómo los ven.
- Procesos internos (perspectiva interna): la salud física y estado de ánimo. Habría que preguntarse cómo controlar estos aspectos para valorarse por ellos y por los demás.
- Conocimiento y Aprendizaje: las habilidades y capacidad de aprendizaje. Habría que preguntarse cómo se aprende y cómo se puede continuar teniendo éxito en el futuro.

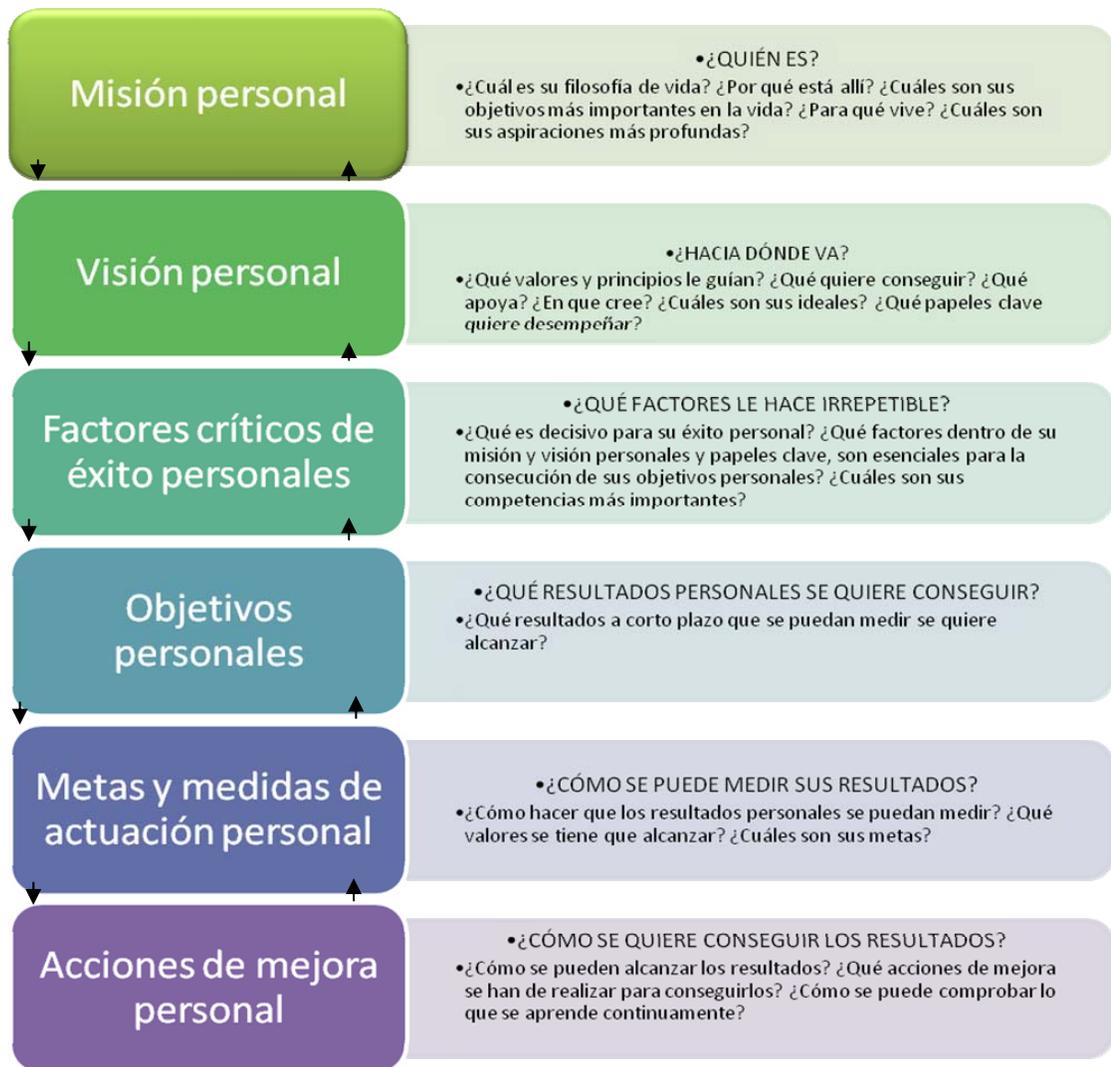
- Elementos del Cuadro de Mando Integral Personal

A continuación se abordarán los elementos del Cuadro de Mando Integral Personal, sus interrogantes se pueden observar en la Figura N° 3:

- Misión Personal: Su declaración de misión personal abarca la filosofía de vida y los objetivos en la vida e indica quién es determinada persona, por qué está aquí, su propósito en la vida y cuáles son sus mayores aspiraciones. Esta formulación se basa en la búsqueda de la propia identidad, es decir el autoconocimiento.

Figura N° 3: Preguntas relacionadas con los elementos del Cuadro de Mando Integral Personal

CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PERSONAL



Fuente: Rampersad, H. (2004). Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo (Total Performance Scorecard, TPS): Una revolución en la gestión por resultados. P. 33

- Visión Personal: Su declaración de visión personal 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. También las características personales que le gustaría tener y cuáles son sus condiciones de trabajo y vida ideales, su salud, etc.

La formulación de su visión y misión personales está pensada para mejorar su capacidad de aprendizaje y permitirnos mejorar nuestra actitud. Este cambio de comportamiento individual se traduce en aprendizaje corporativo, que a su vez, da lugar a un modelo de cambio denominado cambio corporativo

- Papeles clave: Este punto hace referencia a cómo se quieren llevar a cabo todos los aspectos de la vida y de ese modo poner en práctica la visión y misión personal. Está también relacionado con qué tipo de relaciones les gustaría tener con los demás, los amigos, con la familia, los vecinos y otras personas. La formulación de este punto dará lugar, igualmente, a un mayor autoconocimiento y a una imagen mejorada de él mismo, lo que también mejorara nuestra capacidad de aprendizaje. Los papeles clave deberían ser formulados de tal manera que cada uno debería sentirse estimulado a meditar sobre su propia vida y esfuerzo.
- Factores Críticos de Éxito Personales: En este punto la persona tendría que hacerse preguntas como qué factores la diferencian de las demás, qué condiciona su éxito personal o qué factores de su visión, misión y papeles clave son importantes para la consecución de sus objetivos personales, además de cuales son sus competencias más importantes. Los factores críticos de éxito se derivan de la visión y misión personales y están relacionados con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, financiera, la externa, la interna y el conocimiento y el aprendizaje.

- **Objetivos Personales:** En este punto la persona tendría que preguntarse qué resultados personales que se pueden medir a corto plazo me propongo conseguir. Los objetivos personales describen un resultado que se pretende alcanzar para poder llevar a cabo su visión personal. Se derivan de los factores críticos de éxito personales y derivan de un análisis de sus puntos fuertes y débiles; además, les sirven como hitos alcanzables. En el CMIP se evitan los objetivos personales cuantificables, ya que estos ocurrirán mas adelante mediante las medidas de actuación personal y las metas. Cada factor crítico de éxito personal contiene uno o más objetivos relacionados con las perspectivas del cuadro de mando integral.
- **Medidas de Actuación Personal:** En este punto del CMIP la persona tendría que preguntarse cómo puede él medir sus resultados personales y qué hace que se puedan medir sus objetivos personales. Una medida de actuación personal es aquello que ayuda a valorar el funcionamiento en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos. Estos indicadores son criterios que miden nuestros objetivos personales, de acuerdo con cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral y cada Factor crítico de éxito personal. Las medidas de actuación personal hacen que, tanto su misión como su visión, se puedan medir.
- **Metas Personales:** Una meta personal es el objetivo cuantitativo de las medidas de actuación personal. Es un valor que se persigue alcanzar y que se evalúa a través de las medidas de actuación personal. Las metas indican los valores que se deberían obtener.
- **Acciones de Mejora Personal:** Las acciones de mejora personal son estrategias que utilizamos para llevar a cabo nuestra visión y misión personales y los objetivos. Se usan para mejorar nuestra competencia y comportamiento, así como para mejorar nuestra actuación. El cómo es una

cuestión básica en este aspecto; cabría preguntarse cómo puede la persona mejorar su comportamiento, cómo puede asegurarse que aprende de forma continua, tanto individual como colectivamente, así como la forma de conocerse mejor a ellos mismos.

En definitiva, el cuadro de mando integral no es más que la sumatoria de todos los elementos antes descritos, así que el *CMIP*= *misión* + *visión* + *papeles clave* + *factores críticos de éxito* + *objetivos* + *medidas de actuación* + *metas* + *acciones de mejora* (todo dividido entre las cuatro perspectivas: la financiera, los clientes, los procesos internos y el conocimiento y aprendizaje).

3.3.2.- El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)

Abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, los factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. En este punto la visión y misión corporativa y los valores esenciales se denominan ambición corporativa. Este concepto incluye la mejora continua y el control de los procesos de negocio y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa. Este CMIC se comunica y traduce en cuadros de mando por unidad de negocio, cuadro de mando de equipos y planes de actuación para cada empleado. El énfasis en esta fase radica en el desarrollo e implantación de la estrategia.

Es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos, y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma. El CMIC es un planteamiento participativo que proporciona el marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que hace cuantificable esta visión y la traduce, sistemáticamente, en acciones. Los elementos del CMIC se dividen de acuerdo a

varias perspectivas, que son categorías cruciales de los resultados de la empresa. Hay varias áreas de resultados que son clave para el CMIC, así como para el Cuadro de Mando de la unidad de negocio, del equipo y el plan de actuación personal. Dependiendo de las características de la empresa, se pueden identificar diferentes áreas esenciales, que son típicas de la empresa y de las que se tiene que obtener resultados, tales como finanzas, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje, calidad del servicio, cuota de mercado, etc.

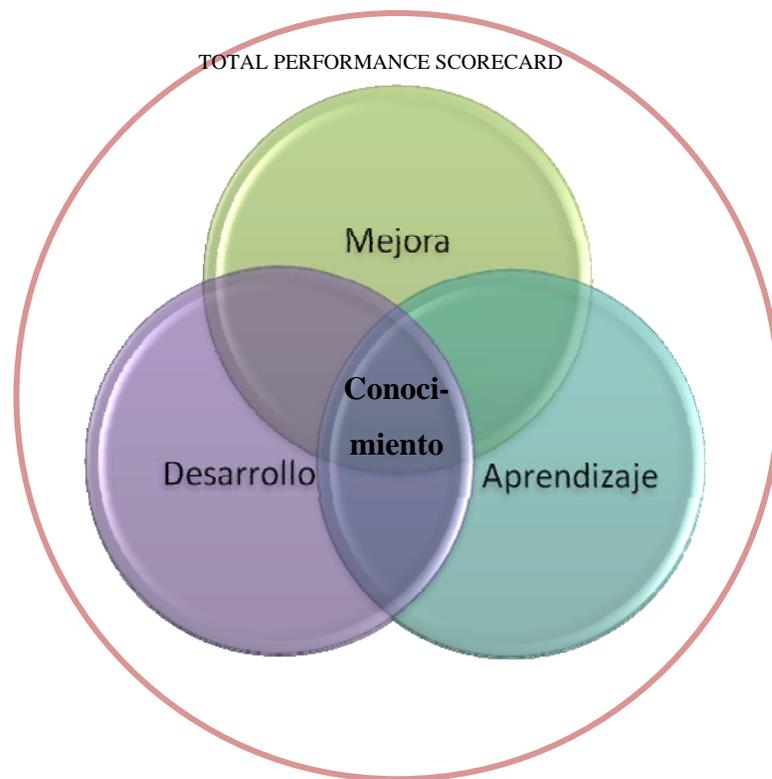
- Perspectivas del Cuadro de Mando Integral Corporativo

Las perspectivas que se usan en el CMIC son las cuatro siguientes, de acuerdo con Kaplan y Norton (Rampersad, 2004):

- Financiera: Sensatez financiera. Aquí habría que preguntarse cómo ven los accionistas la empresa y que significa para ellos.
- Clientes (perspectiva externa): Satisfacción del cliente. En este punto habría que plantearse cómo ven los clientes la empresa y qué significa para ellos.
- Procesos internos (perspectiva interna): Control de procesos. Es el momento de plantearse cómo pueden controlar los procesos de negocio para ofrecer valor a los clientes y en qué procesos tiene la empresa que superarse para satisfacerlos continuamente.
- Conocimiento y aprendizaje: Habilidades y disposición de los empleados y la capacidad de aprendizaje corporativa. Cabría preguntarse como la empresa puede seguir teniendo éxito en el futuro y cómo se debería aprender y comunicarse para su mejoramiento y mediante esto darnos cuenta de nuestra visión.

El concepto TPS está formado por tres elementos clave: la mejora, el desarrollo y el aprendizaje (ver Figura N° 4). El conocimiento no es sino el resultado de la combinación de estos tres elementos. El conocimiento es una función de información, cultura y habilidades (Rampersad 2004):

Figura N° 4: El conocimiento como nexo de unión en el concepto del Total Performance Scorecard



Fuente: Rampersad (2004). Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo (Total Performance Scorecard, TPS): Una revolución en la gestión por resultados. P.21

Conocimiento = f (Información, Cultura, Habilidades). La función (f) específica, por un lado la relación entre el conocimiento y la información, y la cultura y habilidades por otro. En este contexto la información hace referencia al significado dado a los datos que se obtienen de acuerdo a ciertas convenciones. Por otro lado, la

cultura es el agregado de normas, valores, visiones, principios y actitudes de las personas que ponen de manifiesto su actitud y operatividad. Asimismo, las habilidades están relacionadas con las capacidades y experiencia personal, y tiene que ver con lo que las personas pueden hacer, con lo que saben y comprenden. Tanto la cultura como las habilidades representan el conocimiento implícito, el cual depende de cada persona y se almacena en su cerebro. Es éste un concepto difícil de describir, ya que esta basado en la experiencia, es práctico por naturaleza y tiene su origen, entre otras cosas, en la intuición. Sin embargo, el conocimiento explicito no depende de los individuos, ya que es teórico por naturaleza y esta representado por procedimientos, teorías, ecuaciones, manuales e ilustraciones entre otros recursos. Este tipo de conocimiento se encuentra por lo general en la información de gestión, en los sistemas teóricos y en las rutinas corporativas.

La pregunta clave que habría de hacerse sería cómo se puede transformar el conocimiento en una actitud nueva, o, en otras palabras, como pueden las personas aprender de una manera efectiva para que su operatividad sea la óptima. Si el conocimiento los va a llevar a la acción competente, entonces se debería prestar especial atención al aprendizaje, que debería ser apoyado y estimulado por la cultura corporativa.

El conocimiento rápidamente se queda obsoleto y es propenso a deteriorarse. Es esta la razón por la que todos tenemos la necesidad de aprender constantemente. El aprendizaje es una transformación personal constante; es un proceso cíclico y acumulativo por lo que es necesario por al día los conocimientos, añadiendo información a lo ya conocido, para poder cambiar el comportamiento, de modo que se pueda actuar de forma más efectiva.

El aprendizaje crea un cambio permanente en el conocimiento y el comportamiento debido a la repetición de experiencias. En vista del cambio creciente

de un empleo para toda la vida a la posibilidad de emplearse durante toda la vida, las personas deben asegurarse de que sus conocimientos estén al día. Una empresa tiene de hecho más éxito si sus empleados aprenden de forma más rápida y pueden implantar ese conocimiento más rápidamente que sus rivales de otras empresas. Una empresa que no aprende de forma continua y que no es capaz de poner en orden, desarrollar, compartir y movilizar, así como cultivar, poner en práctica, revisar y extender el conocimiento, no será capaz de competir de forma efectiva. La capacidad de una empresa para mejorar las habilidades que ya tiene y adquirir otras nuevas, es su ventaja competitiva más valiosa. Es de suma importancia, por tanto, saber qué conocimiento es esencial, en qué parte de la empresa se puede encontrar, qué asociado posee la habilidad necesaria, cómo se puede utilizar este conocimiento de manera adecuada, cómo se puede compartir, cómo proporciona un valor añadido y cómo se puede mantener.

La capacidad de una empresa para aprender de la experiencia depende de la disposición de los empleados para pensar sobre los problemas y la oportunidad que tienen de identificarlos y de resolver los mas comunes en grupo; la disposición de la dirección a intervenir de manera preventiva; y la existencia de una atmósfera de trabajo donde cada uno se siente responsable de la actuación de la empresa.

Estos elementos básicos de las empresas que aprenden se basan en la experiencia de las personas. En la práctica, lo que tardan en aumentar las habilidades de la empresa, está muy condicionado por la eficacia con la que sus miembros aprenden de la experiencia. Para alcanzar un aprendizaje óptimo, las personas deben tener unas calificaciones académicas determinadas, así como la oportunidad de adquirir experiencia, ya que la gente con experiencia aprende antes. Este proceso de aprendizaje está basado en el Ciclo de Kolb. El punto de arranque en este ciclo de aprendizaje se halla en el aprendizaje empírico, y en las fases de obtención de experiencia, observación y reflexión, obtención de conclusiones y experimentación.

Estas fases están relacionadas con las enunciadas por Kolb: Actuación, Reflexión, Pensamiento y Decisión, mismas mostradas en la Figura N° 5.

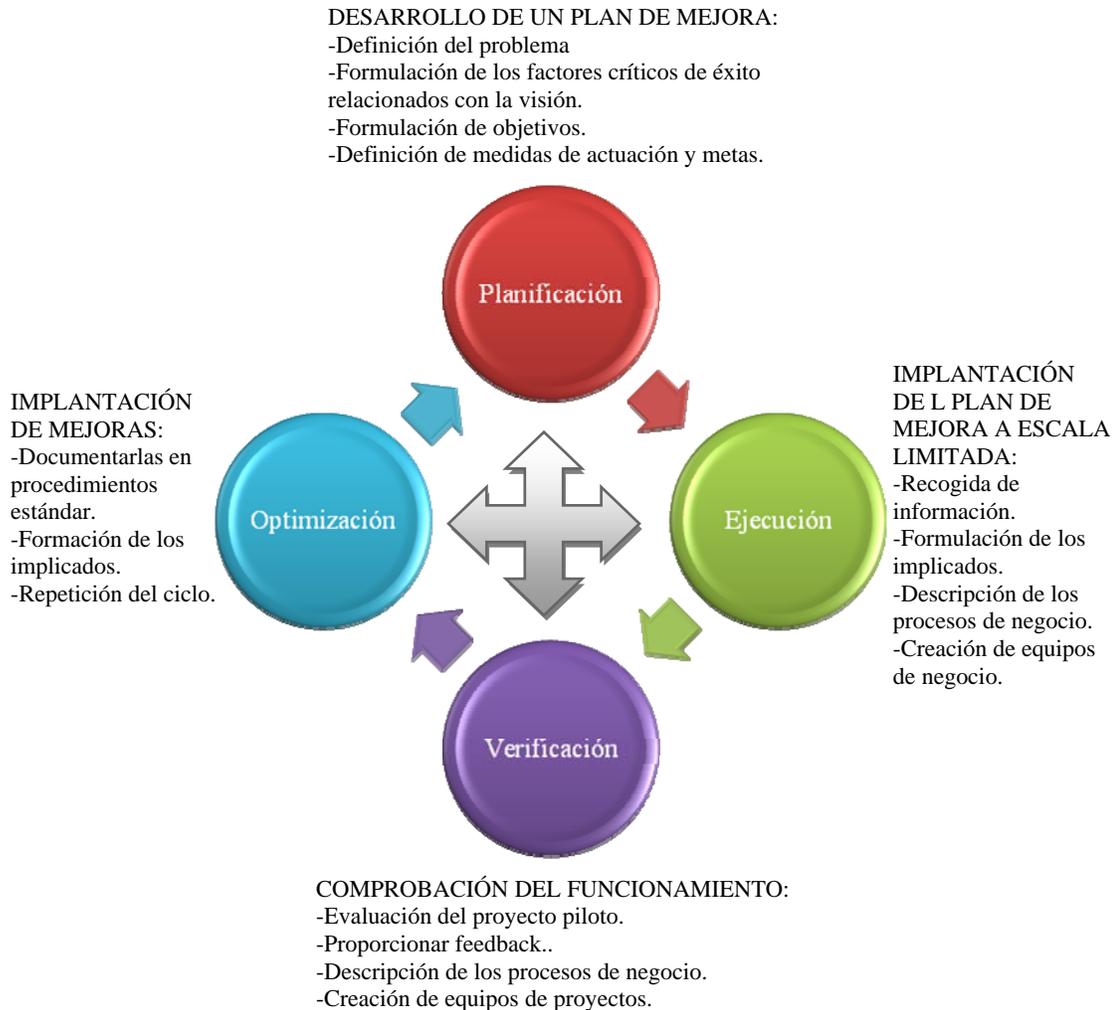
Figura N° 5: Ciclo de Aprendizaje de Kolb



Fuente: Rampersad (2004). Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo (Total Performance Scorecard, TPS): Una revolución en la gestión por resultados. P. 24

Las organizaciones que aprenden están formadas por equipos, donde los diferentes estilos de aprendizaje están en equilibrio, y en las que cada miembro del equipo conoce su estilo favorito. Este autoconocimiento permite que las personas aprendan individualmente y de esa forma experimenten un cambio del comportamiento. El cambio resultante de aprendizaje colectivo se asocia, por tanto, con el cambio en el comportamiento corporativo; en otras palabras, es un cambio corporativo. El Ciclo de Deming es también un aprendizaje (ver Figura N° 6), ambos ciclos, el de Kolb y el de

Figura N° 6: Ciclo de Deming



Fuente: Rampersad (2004). Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo (Total Performance Scorecard, TPS): Una revolución en la gestión por resultados. P. 25.

Deming, se hallan subyacentes en el concepto TPS, y juntos constituyen una base formidable para crear una empresa que aprende forma sostenible e incrementa su capacidad de aprendizaje. De este modo, es importante aceptar que cada empleado sea capaz de aprender y asegurarse de que él o ella se hallen motivados para ello, así

como enfatizar que el aprendizaje ha de ser activo y no pasivo y que en un proceso continuo en el que se necesita guía.

- Elementos del Cuadro de Mando Integral Corporativo

En la Figura N° 7 se puede observar las interrogantes concernientes a cada elemento.

- Misión Corporativa: contiene la identidad de la empresa e indica su razón de existir. Las preguntas que hay que hacerse en este punto irían desde por qué existe, por quién y con qué objeto; cuáles son sus metas finales y sus objetivos iniciales; qué necesidades básicas proporciona y quiénes son sus accionistas mas importantes. Una formulada adecuadamente crea un sentido de unidad en el comportamiento de los empleados, fortalece sus ideas comunes y mejora tanto la atmósfera como la comunicación dentro de la empresa.

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

Figura N° 7: Preguntas pertenecientes a los elementos del Cuadro de Mando Integral Corporativo



Fuente: Rampersad (2004) Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo (Total Performance Scorecard, TPS): Una revolución en la gestión por resultados. P. 27

ambiciones personales y la creatividad, establece el clima adecuado para los cambios drásticos, fortalece la esperanza corporativa en el futuro y, de ese modo, libera la energía de las personas.

La visión y la misión corporativa, representan el espíritu de la empresa. Forman su ambición corporativa colectiva y tienen una enorme influencia en las relaciones de los empleados y la empresa. Una ambición corporativa que halla sido formulada con éxito enseña a las personas como sus actividades contribuyen a crear un todo global más amplio. Cuando se trabaja codo con codo por un objetivo estratégico, a menudo lleva a actuaciones sobresalientes. Por consiguiente, se sienten orgullosos de seguir la misión y visión corporativa dirigen una empresa y funcionan como instrumentos de orientación; hacen asimismo que los empleados se sientan orgullosos de su empresa, permitiéndoles dedicarse a actividades relevantes y, en consecuencia, creando valor para los clientes y eliminando actividades improductivas. Las empresas sin misión ni visión exponen a sus empleados a decisiones que se toman sobre al marcha y a oportunidades a corto plazo.

- Factores Críticos de Éxito Corporativo: un factor crítico de éxito es aquello en que las empresas han de superarse si quieren sobrevivir, o aquel que es de extrema importancia para el éxito corporativo. Estas cuestiones estratégicas determinan las ventajas competitivas de una empresa. Son aquellos factores en las empresas quieren ser diferentes a las demás, y hacerse única en el mercado, y que como tales son entendidos como competencias esenciales. Los factores críticos de éxito están también relacionados con las cuatro perspectivas referidas al Cuadro de Mando Integral (CMI) ya mencionadas con anterioridad, y por eso, forman parte integrada de la visión corporativa. Estas perspectivas, junto con los factores críticos de éxito son los conceptos más importantes del Cuadro de Mando.

- Valores Esenciales: La visión corporativa se basa también en un conjunto de valores compartidos que se usan para fortalecer las ideas comunes, el compromiso y la entrega de los empleados, y para influir positivamente en su comportamiento. Estos valores esenciales determinan cómo debe actuar cada uno para llevar a cabo la visión. Funcionan a modo de principios-guía que apoyan el comportamiento de las personas en el trabajo. Articulan la forma en la gente se comportamos con los demás, como ven a los clientes, empleados, accionistas, proveedores y a la comunidad. Si los principios, normas y valores de los empleados se ajustan a los de la empresa, entonces tanto su esfuerzo como su implicación son óptimos. Por tanto, los valores esenciales están a menudo fuertemente relacionados con la misión y la visión personales, y la función principal de cada empleado. Después de todo, con una misión y una visión corporativa basadas en valores compartidos, los objetivos de cada empleado se deberán corresponder por entero con los corporativos. Los valores esenciales deben ser éticos para poder pasar el examen del juicio moral. Todos dentro de la empresa deberían actuar de acuerdo con estos principios y normas morales.
- Objetivos Corporativos: son los resultados que se pueden medir y que se deben alcanzar. Describen los resultados que se espera se alcancen en un intervalo de tiempo de corto plazo para poder llevar a cabo la visión a largo plazo. Estos objetivos se derivan directamente de los factores críticos de éxito y generan hitos realistas. No obstante, los objetivos cuantificables se evitan en el Cuadro de Mando Integral, ya que tendrán lugar en una fase mas avanzada a través de las medidas de actuación y de las metas. Cada factor crítico de éxito tiene uno o más objetivos relacionados con una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Estos objetivos estratégicos forman parte de una cadena causa-efecto que da lugar al objetivo corporativo final.

- Medidas de Actuación Corporativas: una medida de actuación es un indicador relacionado con los factores críticos de éxito y con el objetivo estratégico, que se utiliza para juzgar el funcionamiento de un proceso específico. Estos indicadores son los estándares, por los que se mide el progreso de un objetivo estratégico, y son esenciales cuando se ponen en marcha planes estratégicos; cuando están interconectados de esa manera, los directivos pueden deducir el curso determinado de la acción a través de ellos, ya que proporcionan a la dirección señales puntuales para su asesoramiento, basadas en las medidas de los procesos de cambio y en la comparación de los resultados medidos según los estándares. De esta manera, las medidas de actuación hacen que la visión corporativa y los objetivos se puedan medir.
- Metas Corporativas: una meta es un objetivo cuantitativo de una medida de actuación. Es el valor al que aspira la empresa y cuya realización se puede controlar a través de las medidas de actuación. En otras palabras, las metas indican valores que se han de conseguir.
- Acciones de Mejoras Corporativas: Las acciones de mejoras son estrategias que se llevan a cabo para poner en marcha la visión, la misión y los objetivos corporativos. Las acciones que proporcionan la mayor contribución a los factores críticos de éxito son las que se eligen para implementarse.

De allí que se concluye que el Cuadro de Mando Integral, no es más que la sumatoria de todos los elementos anteriormente definidos, es decir, *CMIC= Misión Corporativa + Visión + Valores Esenciales + Factores Críticos De Éxito + Objetivos + Medidas de Actuación + Metas + Acciones de Mejora (todo dividido entre las cuatro perspectivas: La Financiera, Los Clientes, Los Procesos Internos Y El Conocimiento Y El Aprendizaje).*

3.3.3.- Gestión de Calidad (GC)

La calidad se puede definir como el conjunto de propiedades y características de un servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades implícitas o explícitas, es decir, la prestación de los mejores servicios posibles con un presupuesto determinado, entendiendo que no se trata de trabajar más o de gastar más, se trataría de hacerlo de una forma más racional y que cubra las necesidades de los clientes, con efectividad obteniendo los mejores resultados asistenciales que satisfagan las necesidades del cliente, y con eficiencia, obteniendo los resultados con un menor gasto para el mismo, y con una aceptación por parte del cliente tanto por el trato de la empresa como en la técnica utilizada en la prestación del servicio (http://209.85.215.104/search?q=cache:eeQSX8aqbNoJ:sefh.interguias.com/libros/tomo1/Tomo1_Cap1-4.pdf+Gesti%C3%B3n+de+Calidad.&hl=es&ct=clnk&cd=8&gl=es&lr=lang_es).

Es por lo tanto, un instrumento global de gestión enfocado a la mejora continua, aspecto que engloba a todas las actividades y a todos los procesos que se realizan tanto dentro como fuera de una institución. Se conceptúa como una propuesta para incrementar la satisfacción de los clientes y que tiene en cuenta tanto sus expectativas como el trato. Es también un mecanismo de motivación y de implicación de todos los profesionales en los objetivos generales de la organización. Es también el mecanismo para estandarizar las actividades, que puede facilitar el diseño de los procedimientos a seguir, dando los instrumentos para evaluar las desviaciones que pueden existir frente a los objetivos que se han propuesto, permitiendo la evaluación de los resultados a medida que se van obteniendo. La calidad se ha convertido en un estilo de gestión empresarial, que estrechamente unido a los sistemas de información y a las nuevas técnicas de comunicación

Ahora bien, en las difíciles situaciones de la economía mundial, en especial desde el inicio de los años 90, y teniendo en cuenta los cambios operados tanto en el comercio exterior como en la apertura de la inversión extranjera, se ha establecido un claro desafío de la calidad, derivado de la incorporación a mercados cada vez más exigentes, donde se armonizan con una rapidez vertiginosa los requisitos de los productos, particularmente aquellos vinculados con la seguridad de las personas y al medio ambiente, por lo que resulta indispensable adecuar los mecanismos institucionales a las realidades actuales. Por todo esto, muchas empresas, cualquiera sea su sector o actividad económica, se han visto en la implantar las Normas ISO 9000 para la Gestión de la Calidad (GC) en virtud de lograr necesarios niveles de ahorro y eficiencia para su financiamiento.

A tal efecto, se presentan diversos modelos de proceso estratégico de calidad, según diversos autores, los cuales, el desarrollo del proceso viene dado por una serie de pasos que en ocasiones, son complementados con otras ideas y criterios, los cuales se mencionan a continuación (http://209.85.215.104/search?q=cache:ee QSX8aqb NoJ:sefh.interguias.com/libros/tomo1/Tomo1_Cap14.pdf+Gesti%C3%B3n+de+Calidad.&hl=es&ct=clnk&cd=8&gl=%20es&lr=lang_es).

Edward Deming: Toma como punto de partida el Ciclo PEVO (planear, ejecutar, verificar y optimizar). Sobre esta base concibe 14 pasos. Ellos son:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Detener la dependencia de la inspección masiva.
4. Finalizar la práctica de otorgar negocios solo por el patrón precio.
5. Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y de servicio.
6. Instituir el entrenamiento.
7. Instituir el liderazgo.

8. Eliminar el temor.
9. Romper las barreras entre las áreas.
10. Eliminar las consignas, las exhortaciones y las metas para medir la fuerza de trabajo, cero defectos y nuevos niveles de productividad.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Eliminar las barreras que privan el orgullo del trabajo realizado con calidad.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y automejora.
14. Iniciar la acción para logra la transformación.

Joseph M. Juran: concibe el proceso para la calidad sobre la base de lo que él llama “la secuencia universal para llegar al descubrimiento”. Estos pasos son:

1. Prueba de la necesidad.
2. Identificación del proyecto.
3. Organización para guiar el proceso.
4. Diagnóstico, un descubrimiento en conocimientos.
5. Acción remediadora sobre el nuevo conocimiento.
6. Superar la resistencia al cambio.
7. Control al nuevo nivel, reteniendo las ganancias.

Kauro Ishikawa: Analiza el proceso dentro de lo que el denomina “El Circulo de Control”, que tiene relación con el Ciclo PHVA de Deming. Para él los pasos son:

1. Determinar metas y objetivos.
2. Determinar métodos para alcanzar las metas.
3. Dar educación y capacitación.
4. Realizar el trabajo.
5. Verificar los efectos de la realización.
6. Empezar la acción apropiada.

Philip Crosby: Los pasos que concibe para el mejoramiento son 14, los cuales se exponen a continuación:

1. Compromiso de la dirección.
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad.
3. Medición.
4. Evaluación del costo de la calidad.
5. Crear conciencia.
6. Acción correctiva.
7. Planear el día “cero defectos”.
8. Educación al personal.
9. Día “cero defectos”.
10. Fijar metas.
11. Eliminar las causas del error.
12. Reconocimientos.
13. Consejos de Calidad.
14. Repetir todo el proceso.

James Harrington: Este autor aunque no es considerado como clásico, si es reconocido por los trabajos que ha realizado en la IBM. Considera las siguientes etapas para el proceso:

1. Obtener el compromiso de la Alta Dirección.
2. Establecer el consejo directivo para el mejoramiento.
3. Obtener la participación total de la dirección.
4. Asegurar la participación de los equipos o grupos de trabajo.
5. Obtener la involucración individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento del sistema.
7. Desarrollar actividades de involucrando a los suministradores.

8. Establecer la actividad de aseguramiento al sistema de calidad.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.

En definitiva, la Gestión de Calidad (GC), según Rampersad (2004: 13), es una forma de actuación disciplinada dentro de toda la empresa en la cual la mejora continua es la idea principal, donde se alcanzan de un modo rutinario, sistemático y consistente la identificación de problemas, la determinación del origen de los mismos, la puesta en marcha de actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones, así como la revisión de los procesos de negocio. La Gestión de Calidad pone todo el énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente. Es tanto una filosofía como un conjunto de líneas maestras que da forma a una empresa en mejora continua, Rampersad (2004: 13) se basa en el eficaz Ciclo de Deming. El Ciclo de Deming, como se dijo anteriormente, se compone de las siguientes fases: Plan (desarrollo de un plan de mejora), Ejecución (ejecución del plan de mejora a escala limitada), Verificación (evaluación de los resultados del plan de mejora), Optimización (Confirmación de los cambios e implementación). Este ciclo de aprendizaje también llamado PEVO, se usa en el TPS para la mejora tanto personal como de proceso, continua y gradual.

3.3.4.- La Gestión por Competencias

Las organizaciones que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, puesto que el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de un equipo humano. Cuanto mejor integrado este el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, mas fuerte será la organización.

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. Este enfoque se basa en la comprensión de que cada organización esta constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

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

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continúa 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 objetivos y con criterios homogéneos.

La gestión por competencias, aporta innumerables ventajas como (Cabezas, 2006):

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos.
- La evaluación del desempeño.
- La compensación justa con base en el aporte al valor agregado y la erradicación de la vieja.
- La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

Según Rampersad (2004), la Gestión por Competencia, abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa. La meta de las

gestión por Competencias se basa en llevar a cabo actuaciones sobresalientes de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado. Hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, así como en un uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas corporativas. La Gestión por Competencias incluye el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo, es decir, un conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, habilidades, actitudes y normas, así como valores, visiones y principios (conocimiento) que están basados en la realización profesional del trabajo. El ciclo de desarrollo es aquí capital y está formado por las siguientes fases: planificación de resultados, coaching, evaluación y desarrollo de competencias orientadas al puesto de trabajo.

3.3.5.- El Ciclo de Aprendizaje de Kolb

Según Morales (2008) el ciclo de Aprendizaje o Ciclo de Kolb tiene cuatro (4) momentos bien definidos: la acción, la experiencia, la reflexión y la conceptualización. Desde la conceptualización puede irse a la acción nuevamente en forma de aplicación. El primer momento, es decir, la acción ésta en la esfera de lo real tangible, es una actividad concreta o interacción física entre el sujeto y el objeto de investigación o también llamada empírica o práctica. Los tres (3) momentos restantes, es decir, la experiencia, la reflexión y la conceptualización e ubican en lo real intangible o pertenecen a la realidad ideal, son ejercicios mentales que se realizan de forma instantánea y simultánea, es decir son actividades abstractas o ideales que ocurren en el interior de la mente del sujeto en el ámbito de las ideas. La acción y la reflexión, aun cuando son actividades ubicadas en planos diametralmente opuesto, es decir la primera es acción tangible y la otra intangible, ambas se expresan con verbos. Los otros dos momentos, es decir la experiencia y la conceptualización se expresan en sustantivos, ya que son resultados de las acciones precedentes.

De todo esto se deduce que, el fenómeno del aprendizaje es una realidad mayormente personal que ocurre en el proceso del pensamiento abstracto. Muchos de estos procesos ocurren de manera inconsciente y casi unísono de tal modo no se logra percibir la diferenciación entre estos momentos. El valor del ciclo de aprendizaje es precisar estos momentos y ellos dan la oportunidad de desarrollarlos y aplicarlos al proceso de investigación humana.

Ahora bien, el ciclo de aprendizaje tiene evidentemente un comportamiento circular, pero no repetitivo, ya que continuamente al crear nuevos datos, nueva información o nuevos conocimientos se manifiesta en ciclos más amplios y diferentes haciendo una especie de espiral. El comportamiento circular generalmente va en dirección de las agujas del reloj, es decir acción, experiencia, reflexión y conceptualización aunque a veces puede retroceder circularmente desde la conceptualización hacia la reflexión y tener un movimiento pendular las veces que sea necesario. También es posible un movimiento circular reducido que va desde la acción, experiencia, reflexión y se pasa directamente a la acción. En resumen, los detalles de estos momentos son los siguientes:

- La acción: es la interacción física o emocional del sujeto con objetos concretos, personas, fenómenos diversos, sistemas u organizaciones. En realidad esta es la única interacción con la realidad fáctica. Esta interacción que es una actividad se expresa en verbos de acción concretos o abstractos. En el caso de interacciones concretas se utilizan verbos como: medir, observar, pensar, preguntar, entre otros.
- La experiencia: es el resultado de la interacción física y se expresa en ideas, es decir, imágenes, afirmaciones, sensaciones, datos empíricos, informaciones, enunciados de problemas, etc. Estos resultados o interacciones fácticas (físicas

o emocionales) no elaborados son los hechos. Los hechos son al mismo tiempo insumos para el posterior proceso de reflexión.

- La reflexión: es una acción ideal, es la interacción ideal del sujeto con el fenómeno de investigación en el interior de su mente, es decir, es pensar o hacer relaciones con sentido o lógica (analizar, sintetizar, deducir, inducir, dudar, mostrar, diseñar, etc.). también podría definirse como la capacidad de interpretar la realidad en base a los hechos. Al unir dos o mas datos, informaciones o sensaciones se reflexiona con los insumos que da la experiencia.
- La conceptualización: es la reconstrucción conceptual o ideal del trozo de realidad escogido, o en otras palabras es el resultado o producto de las relaciones ideales efectuadas por la mente. Es el resultado ideal de la acción de pensar, es una conclusión o generalización a partir de la reflexión que se hace con los insumos de la experiencia. Son ideas o productos intelectuales elaborados a partir de los hechos en el proceso de reflexión.

Para Rampersad (2004), este proceso de aprendizaje instintivo, o a través de la experiencia, se observa en los cuatro conceptos de gestión mencionados con anterioridad y, junto con el proceso de aprendizaje consciente, o aprendizaje por educación, tiene como resultado cambios en los comportamientos, tanto individuales como colectivos. Estos dos procesos de aprendizaje, además del proceso individual, el ciclo PEVO y el aprendizaje colectivo, son los principios básicos del concepto TPS. Se usan para generar las condiciones necesarias para llevar a cabo un cambio corporativo efectivo.

El Ciclo de Aprendizaje de Kolb consiste en cuatro fases:

- Sacar ventaja de la experiencia.

- Observar esta experiencia, reflexionar sobre ella y evaluarla.
- 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, generarán experiencias y conocimientos nuevos.

Después de planificar todos los pasos mencionados anteriormente, el ciclo comienza de nuevo. Esta filosofía incluye una síntesis de conceptos de gestión, íntimamente relacionados, que juntos forman un todo armónico. Como se observó en la Figura N° 1, hay superposición entre el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) y el Corporativo (CMIC), la Gestión de Calidad y la Gestión por Competencias. La zona sombreada en el centro de la figura pone de manifiesto las similitudes entre todos estos conceptos de gestión. La mejora, el desarrollo y el aprendizaje suponen la mayor parte de esta área común.

3.4.- Principios del Total Performance Scorecard

- Basarse en la Satisfacción del Cliente:
 - La orientación al cliente es parte esencial del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo.
 - Un comportamiento orientado al cliente es una de las competencias por las que se juzga al empleado.
 - Los empleados y los clientes son socios mutuos.
 - Estamos familiarizados y comprendemos a nuestros clientes.
 - Las necesidades de los clientes forman parte de nuestra actividad diaria.

- Se hace más por los clientes de los que ellos esperan.
 - Nuestra prioridad número uno es la satisfacción de los clientes.
 - Nuestro objetivo es adelantarnos a las quejas más que responderlas.
- **Objetivos Personales y corporativos consecuentes:**
 - Los directivos y los empleados han formulado su propio Cuadro de Mando Integral Personal y lo emplean como un instrumento de orientación en la mejora personal, el desarrollo y el aprendizaje.
 - Se desarrolla una ambición corporativa, compartida e inspirativa, que se extiende a todos los ámbitos de la empresa.
 - Se formulan y comunican a todos los socios los factores críticos de éxito, los objetivos y las medidas de actuación.
 - La alta dirección está comprometida con el cambio y la mejora.
 - Los directivos actúan como coaches, están orientados a la acción y animan una predisposición fundamental hacia el aprendizaje.
- **Pasión y disfrute:**
 - El ambiente corporativo está caracterizado por la pasión, el disfrute, la motivación, el compromiso, la inspiración y el entusiasmo.
 - Se ha librado del miedo y la desconfianza.
 - La implicación voluntaria y activa y cada una es prioritaria.
 - Se valora el trabajo en equipo, la comunicación abierta y la confianza mutua.
 - Se enfatiza la inversión en las personas, es decir la formación.
 - Se faculta a los empleados.

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

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

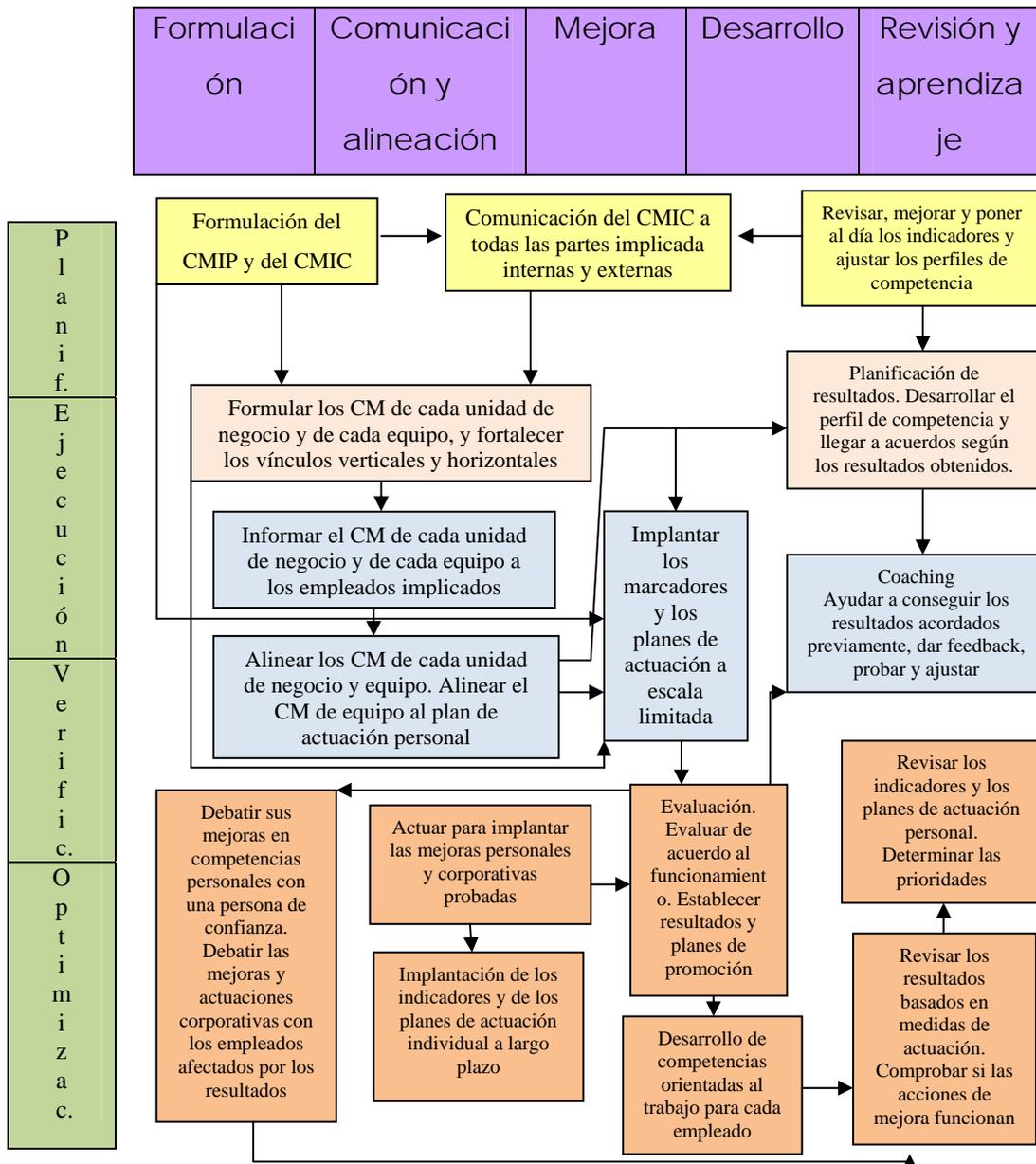
- Hay que fijar la atención en la mejora, el desarrollo y el aprendizaje perdurable:
 - La formulación de los resultados del Cuadro de Mando Integral Personal, dentro de la mejora personal de cada uno, tiene como objeto el bienestar personal y el éxito social.
 - La formulación de los resultados del Cuadro de Mando Integral Corporativo en la mejora y el control de los procesos de negocio, tiene como objetivo el conseguir una ventaja competitiva para la empresa.
 - La formulación de los resultados de los perfiles de competencia y de los planes de actuación de cada empleado inciden en el desarrollo de las

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

3.5.- Aplicación del Total Performance Scorecard

Implantar el Total Performance Scorecard, gestionar y tomar decisiones basadas en hechos y cifras con relación a la visión corporativa. Este concepto solo funciona si se basa en un proceso de desarrollo de estrategia en el que la misión y la visión corporativa, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, los procesos de aprendizaje y la planificación se complementen unos a otros. Juntos ayudan a la consecución de la mejora continua dentro de toda la empresa y al desarrollo del potencial humano. De tal manera que el Ciclo del TPS, queda desarrollado de la siguiente manera (ver Figura N° 8):

Figura N° 8: Actividades del Total Performance Scorecard



Fuente: Rampersad (2004) Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo (Total Performance Scorecard, TPS): Una revolución en la gestión por resultados. P. 27

- **Formulación:** Esta fase incluye la formulación del CMIP y CMIC. Este proceso de creación de estrategias personal y corporativa comienza con un seminario formal de un par de días en el que el equipo corporativo toma parte activa. El primer día arranca con la formulación del CMIP de cada participante y durante el segundo día se formula el CMIC.
- **Comunicación y Alineación:** aquí todas las partes implicadas comparten la nueva estrategia empresarial mediante la comunicación y traslado del CMIC a todos los cuadros de mando de cada equipo y unidad de negocio subyacente, y finalmente se unen al Cuadro de Mando en Equipo con el plan de actuación individual de cada empleado. Se debería ser cuidadoso a la hora de implicar activamente a cada miembro de la empresa en este proceso de aprendizaje que va de lo esencial a los detalles y viceversa.
- **Mejora:** Este punto hace referencia al proceso de mejora continua de cada uno y de su trabajo. Se ocupa de la implantación de acciones de mejora corporativa e individual basadas, respectivamente, en el éxito personal y en la ventaja competitiva corporativa. Lo esencial aquí radica en cómo corregir los errores, mejorar lo ya existente, en hacer las cosas bien a la primera y en conseguir nuevas habilidades y capacidades en este proceso de mejora gradual. Las acciones de mejoras corporativas están relacionadas con:
 - **Mejora:** aquí se trata de hacer lo ya existente con mayor eficacia, de forma más económica y más rápida, racionalizando los procesos de negocios mediante la eliminación de papeleos y la repetición innecesaria. Se tiende a la sencillez, a la reducción del volumen de trabajo en momentos dados, el cambio de métodos y técnicas de trabajo, la automatización, etc. La clave radica en la eficiencia, en hacer bien las cosas.

- Innovación: aquí se trata de realizar lo que ya se hace de forma diferente, por ejemplo, llevar a cabo procesos de innovación, nuevos diseños de procesos, reestructuración corporativa, puesta en práctica de un cambio cultural, etc. La clave yace en la eficacia, y en hacer las cosas correctamente. Las siguientes tres fases son fácilmente identificables cuando se implantan los procesos de mejora:
 - Selección y definición de un proceso: consiste en definir y seleccionar un proceso crítico relacionado con las acciones adecuadas para la mejora continua.
 - Normalización y evaluación del proceso: comprende la descripción, evaluación y normalización del proceso seleccionado.
 - Mejora del proceso: consiste en la mejora continua del proceso evaluado de acuerdo al ciclo PEVO.
 - Mejora personal: consiste en la mejora individual continua según el ciclo PEVO.
- Desarrollo: este proceso incluye el desarrollo continuo de las competencias relacionadas con el trabajo de cada empleado basándose en el ciclo de desarrollo. Se pone énfasis en el desarrollo de aquello relacionado con el trabajo y en el crecimiento individual de cada empleado mediante su capacidad de adquisición de conocimientos y el uso adecuado de sus habilidades, de esta manera pueden cumplir con su trabajo con mayor eficacia. El ciclo de desarrollo se repite de forma continua y se compone de las siguientes fases: planificación del resultado, es decir, trazar el perfil de competencia y sacar las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos; coaching, es decir, ayudar a conseguir los resultados sobre los que se ha estado de acuerdo, proporcionando

asesoramiento personal, y dando feedback; evaluación, se juzga el funcionamiento y se comprueba si se obtienen los compromisos y de qué manera se hacen, se hace un feedback de 360° y se revisan los resultados y el desarrollo de las competencias orientadas al trabajo, desarrollo de competencias del empleado a través de cursos, formación práctica, etc.

- Revisión y Aprendizaje: este proceso abarca la recogida de información de feedback, la revisión de los indicadores, su actualización basándose en las condiciones de cambio, la documentación de lo aprendido, la identificación de las oportunidades de mejora y las actividades complementarias. La evaluación trata de identificar qué se hizo bien y qué mal durante las fases previas. Esta fase está bien relacionada con el grado de cumplimiento de los objetivos formulados. Dependiendo de los resultados de esta evaluación se puede reajustar la implantación o la formulación de los indicadores. De ese modo, la revisión se relaciona con el aprendizaje obtenido a través de las experiencias, basadas en el ciclo de Kolb. Hace referencia a la internalización del conocimiento adquirido y a su actualización a través de la experiencia, para cambiar el comportamiento de los empleados, tanto de forma individual como colectiva y así permitir a la empresa una mejor actuación. Para conseguir esto, se necesita que exista un aprendizaje individual y colectivo para el que se deben crear las condiciones óptimas. El aprendizaje colectivo da lugar a un cambio de comportamiento colectivo, es decir, al cambio corporativo.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS PARA EL CENTRO DE COMPUTACIÓN ADMINISTRATIVA DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

4.1.- Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

El oriente venezolano se ha caracterizado siempre por su interés e inquietud cultural. Para el año 1515 se creó en Cumaná la primera escuela fundada en Venezuela, la cual funcionaba en el convento misional de los frailes franciscanos, impartándose principalmente asuntos de religión y nociones sobre idiomas. Desde los inicios de la Colonia se desarrollaron actividades docentes que influyeron notablemente en la región y condujeron a la creación de estudios superiores. Por iniciativa oficial y privada se impartieron cátedras de Latín, Filosofía, Escolástica, Moral y Teología siendo autorizada la educación superior en la provincia a partir del 20 de septiembre de 1782 por Cédula Real (Mundaraín y Raffensperger, 2005).

Debido a que estas cátedras funcionaban aisladamente, para el año 1812 el Ayuntamiento las unificó y solicitó la creación de la universidad, accediendo a tal solicitud la Legislatura de la Provincia de Cumaná, esto permitió el establecimiento de la misma en el antiguo Convento de San Francisco, cuyos muros ruinosos aún se conservan frente a la Plaza Ribero, hoy Plaza Badaracco Bermúdez. Esta universidad cumanesa, precursora de la Universidad de Oriente, comenzó a funcionar el 11 de mayo de 1822, pero con la caída de la Primera República interrumpió sus labores apenas iniciadas.

Para finales de los años 1800, se comenzaron algunos intentos formales en el campo de la educación superior en otras localidades como Barcelona y Ciudad Bolívar; intentos que tampoco se concretaron y que fueron frustrados por las condiciones sociales y políticas del momento y el permanente estado de guerra civil de la región y del país para esa época.

Más adelante, con la culminación de la época del caudillismo y la integración de la República, se observa la carencia de una institución de educación superior en la Región Oriental. Su creación se ve justificada por razones históricas, geográficas y de emigración, así como también por el desarrollo económico, social y cultural de los habitantes del oriente venezolano, con una diversidad de recursos naturales que podían ser transformados en beneficio colectivo, por profesionales que debían ser preparados en la Región.

La actual Universidad de Oriente nace del anhelo de los pueblos de la región por la existencia y el funcionamiento de una máxima casa de estudios en esas tierras. Ésta fue creada el 21 de noviembre de 1958 mediante Decreto Ley No. 459 dictado por el Gobierno Provisorio surgido a raíz de la caída de la dictadura y presidido por el ilustre profesor cumanes Dr. Edgar Sanabria con el apoyo y colaboración del Ministro de Educación Dr. Rafael Pisan (Mundaraín y Raffensperger, 2005).

Bajo el Gobierno Constitucional de Rómulo Betancourt, el Ministro de Educación dictó la Resolución No. 667, creando la Comisión Organizadora de la Universidad de Oriente, integrada por cinco miembros nombrados por el Ejecutivo Nacional, recayendo las responsabilidades de Presidente, Vicepresidente y Secretario General en los Doctores Luis Manuel Peñalver, Enrique Tejera París y Eduardo González Reyes, respectivamente.

La Comisión se planteó la creación de una Universidad moderna, con una 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.

El 12 de octubre de 1959 se inician los estudios formales de Ciencias Marinas poniendo en marcha el Instituto Oceanográfico de Venezuela y el inicio del Núcleo de Sucre, el primogénito de la UDO.

El 12 de febrero de 1960 la Universidad abre sus puertas e inicia en Cumaná su actividad académica propiamente dicha 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 para los Cursos Básicos, en ésta se programaron carreras tales como Física, Química, Matemática y Biología.

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

Esta ola de crecimiento en cuanto a la demanda estudiantil, conllevó a la creación de los restantes cuatro núcleos, quedando la Universidad de Oriente conformada por el Núcleo de Anzoátegui, el Núcleo de Bolívar, el Núcleo de Monagas, el Núcleo de Nueva Esparta y el Núcleo de Sucre. Con dicha creación, 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 Núcleo de Sucre se encuentra organizado a través de tres coordinaciones: Coordinación del Despacho Decanal, Coordinación Académica y Coordinación Administrativa, como se muestra en la figura N° 9.

Ahora bien, la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente tiene por 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.

La Primera de las Normas sobre los Coordinadores Administrativos del Núcleo, establece que su objetivo será coordinar todas las actividades administrativas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Y dentro de sus funciones están:

- 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.

Figura N° 9: Organigrama del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



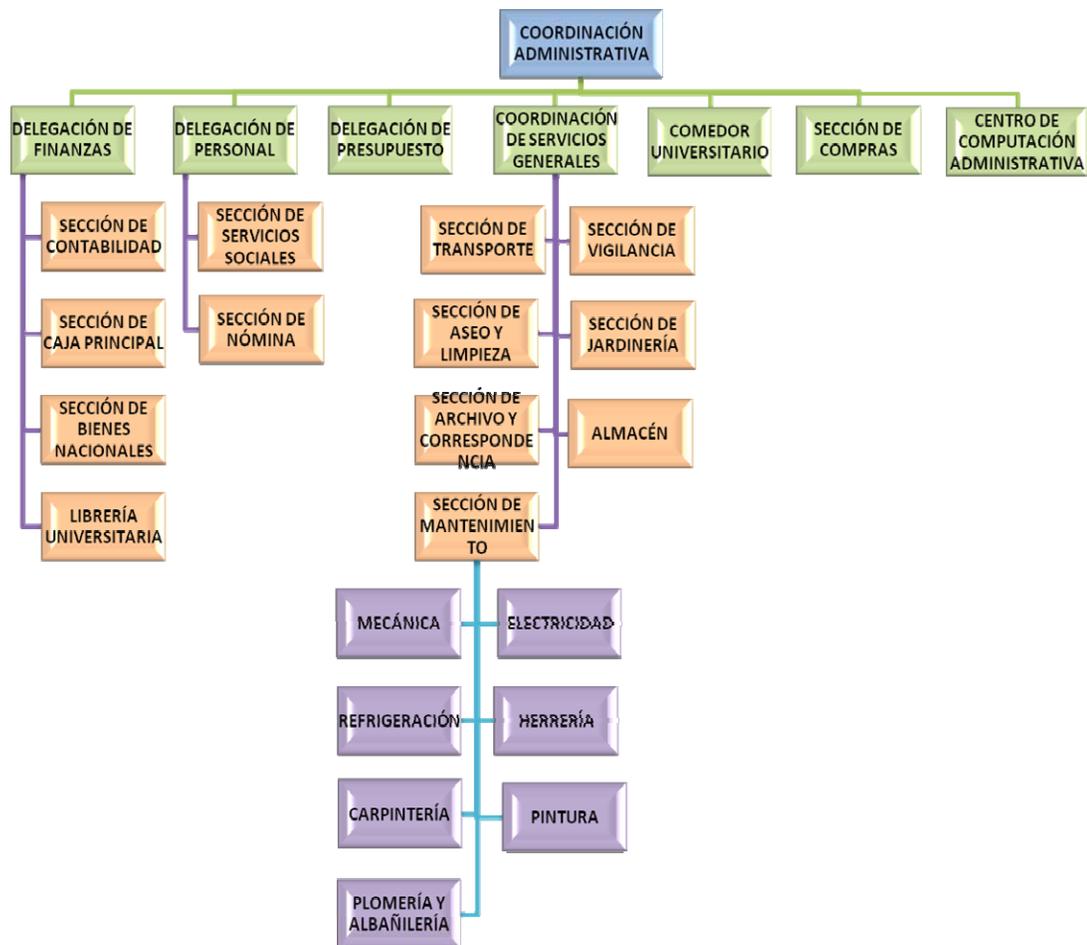
Fuente: Universidad de Oriente (http://www.sucre.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=122&Itemid=141)

- 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.
- Suplir las ausencias temporales del Decano, en ausencia temporal del Coordinador Académico.
- Presentar planes y políticas administrativas que considere necesarias para el Núcleo.
- 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.

Además, el Coordinador Administrativo podrá realizar las funciones que les sean delegadas por el Decano o asignadas por las Normas y Reglamentos de la Universidad.

Ahora bien, la Coordinación Administrativa está estructurada tal como se muestra en la Figura N° 10.

Figura N° 10: Organigrama de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.



Fuente: Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.2008.

Tal como se observa en la Figura N° 10, de la Coordinación Administrativa depende el Centro de Computación Administrativa, el cual representa el objeto de estudio de la presente investigación.

4.1.1.- Misión, visión y objetivos del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

El Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente tiene por misión proveer y administrar servicios e infraestructuras tecnológicas de vanguardia y calidad adecuadas a la comunidad universitaria; realizando labores de investigación, desarrollo de Software, adiestramiento y soporte técnico, enfocando su trabajo en el personal docente, administrativo y obrero del Núcleo de Sucre, expandiendo sus servicios a otras organizaciones mediante el diseño, coordinación y ejecución de proyectos dentro del área, generando una cultura tecnológica y de información dentro de la institución que permita el fortalecimiento de las actividades académico–administrativas y contribuyendo al desarrollo tecnológico de la Universidad de Oriente.

Asimismo, tiene como visión proyectarse en el futuro como una unidad competitiva, reconocida como líder a nivel regional y nacional en las áreas de nuestro interés, apoyado en un personal altamente capacitado y competitivo, y en una plataforma tecnológica dirigida a satisfacer las necesidades académicas y administrativas tanto de la UDO, como servicios a Instituciones u Organizaciones externas.

Los objetivos del Centro de Computación Administrativa son los siguientes:

- Diseñar y desarrollar aplicaciones con fines administrativos, en función de las necesidades de las diferentes unidades internas y externas, según el caso.

- Asesorar a las autoridades decanales sobre los avances tecnológicos relacionados con la computación e informática y su impacto en la organización, así como también la creación de convenios tecnológicos que puedan servir de ayuda a la evolución tecnológica de la Institución.
- Ofrecer servicios a la comunidad local, regional y nacional en los rubros de análisis, diseño, desarrollo y auditoria de sistemas de información y adiestramiento del personal.
- Coordinar la aplicación de servicios informáticos a otras unidades de la Universidad.
- Desarrollar los sistemas de información que permitan un mejor desenvolvimiento de las actividades dentro de la gestión administrativa.
- Capacitar el recurso humano de la Institución con la finalidad de asegurar un manejo eficiente de los equipos de computación disponibles en las diferentes unidades de la organización.
- Evaluar y controlar la plataforma tecnológica de toda el área Administrativa del Núcleo.
- Proporcionar continuidad operativa de la plataforma tecnológica de la Institución.
- Orientar los recursos y esfuerzos necesarios para crear cultura tecnológica dentro de la Institución.
- Generar conocimientos en las diversas áreas de la computación e informática mediante proyectos de investigación.

4.1.2.- Estructura Organizacional del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

El logro de la misión, visión y objetivos anteriormente descritos, están basados en la estructura organizacional que se puede apreciar a través de la Figura N° 11. Dicha estructura está conformada por:

Figura N° 11: Organigrama que muestra la estructura organizativa de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.



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

- Jefe (Analista Programador de Sistemas)
- Área de Procesos
 - 3 Analistas Programadores de Sistemas.
 - 2 Transcriptores

- Área de Apoyo
 - 1 Programador de Sistemas
- Secretaria
- Mensajero

Los cuales poseen las siguientes funciones dentro del centro de computación administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente según el Manual de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), del personal de la Delegación de Finanzas:

El Analista Programador de Sistemas:

- Diseña aplicaciones siguiendo estándares tecnológicos y metodologías establecidos por la Institución.
- Elabora aplicaciones siguiendo estándares tecnológicos y metodologías establecidos por la Institución.
- Analiza aplicaciones siguiendo estándares tecnológicos y metodologías establecidos por la Institución.
- Mantiene aplicaciones siguiendo estándares tecnológicos y metodologías establecidos por la Institución.
- Implanta aplicaciones siguiendo estándares tecnológicos y metodologías establecidos por la Institución.
- Diseña pruebas de las aplicaciones.
- Ejecuta pruebas de las aplicaciones.
- Documenta las aplicaciones según los estándares establecidos.
- Recolecta información para desarrollar y/o mantener las aplicaciones.

- Orienta a los usuarios en el manejo de los sistemas implantados.
- Instruye a los programadores en el desarrollo o mantenimiento de las aplicaciones.
- Supervisa a los programadores en el desarrollo o mantenimiento de las aplicaciones.
- Evalúa software desarrollado por terceros.
- Participa en reuniones de trabajo relacionadas con el área.
- Coordina el plan de trabajo conjuntamente con el superior inmediato.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza respaldo de información.
- Documenta los trabajos realizados.
- Cumple con las normas, lineamientos y estándares establecidos por la unidad, para el desarrollo de sistemas de información.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

El Programador de Sistemas:

- Analiza programas de baja y mediana complejidad.
- Diseña programas de baja y mediana complejidad.
- Elabora programas de baja y mediana complejidad.
- Mantiene programas de baja y mediana complejidad.

- Implanta programas de baja y mediana complejidad.
- Documenta los programas de computación de acuerdo con las normas establecidas.
- Recolecta información del usuario sobre sus necesidades.
- Asiste a usuarios finales en el uso de los programas.
- Diseña pruebas de validación para los programas.
- Ejecuta pruebas de validación para los programas.
- Realiza respaldo de la información bajo su responsabilidad.
- Documenta los trabajos realizados.
- Participa en reuniones técnicas.
- Cumple con las normas, lineamientos y estándares establecidos por la unidad para el desarrollo de programas de computación.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

La Secretaria:

- Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.
- Transcribe a máquina o en computador correspondencia como: oficios, memorandos, informes, tesis, listados, actas, resultados de exámenes, notas,

artículos para prensa y carteleras, anuncios, guías, contratos, trabajos de cátedras, exámenes, memoria y cuenta y otros documentos diversos.

- Llena a máquina o a mano formatos de órdenes de pago, recibos, requisiciones de materiales, órdenes de compra y demás formatos de uso de la dependencia.
- Recibe y envía correspondencia.
- Opera la máquina fotocopidora y fax.
- Lleva registro de entrada y salida de la correspondencia.
- Realiza y recibe llamadas telefónicas.
- Actualiza la agenda de su superior.
- Toma mensajes y los transmite.
- Atiende y suministra información a estudiantes, personal de la Institución y público en general.
- Brinda apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos.
- Convoca a reuniones de la unidad.
- Archiva la correspondencia enviada y/o recibida.
- Actualiza el archivo de la unidad.
- Distribuye la correspondencia de la unidad.
- Elabora cheques.
- Desglosa y entrega cheques.
- Lleva control de caja chica.
- Vela por el suministro de materiales de oficina de la unidad.

- Tramita pasajes, alojamiento y viáticos en caso de movilización de su superior. Lleva control de los registros de asistencia del personal administrativo, obrero, docente y estudiantes con Beca-servicio, adscritos a la unidad.
- Elabora actas de notas.
- Elabora hemeroteca.
- Ordena en los estantes libros, textos, revistas y otros.
- Entrega equipos, materiales y libros a los estudiantes.
- Recibe y controla peticiones de tesis de grado.
- Prepara información de la cartelera, anuncios para concursos y eventos de la unidad.
- Actualiza la cartelera.
- Vende guías a los estudiantes.
- Chequea y controla los préstamos de los libros de la unidad a los estudiantes.
- Transcribe y accesa información operando un microcomputador.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

4.1.3.- Bases Legales que soportan la definición de estrategias en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

4.1.3.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Garay, 2007)

Ésta representa la Carta Magna de ésta Nación, es a través de ella, que se regulan las normas y conductas de la sociedad venezolana.

En ella se enfatiza a la educación como un derecho irrenunciable de los venezolanos, a fin de promover el desarrollo personal de cada individuo y de la Nación:

Artículo 2: Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

Artículo 3: El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución.

Artículo 102: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a

todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Artículo 103: Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo.

También es constitucional la investigación científica promovida por los estudiantes, profesores, etc., así como el uso de las tecnologías y de las técnicas en pro del desarrollo del país:

Artículo 108: ...Los centros educativos deben incorporar el conocimiento y la aplicación de las nuevas tecnologías, de sus innovaciones, según los requisitos que establezca la ley.

Artículo 109: El Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, estudiantas, egresados y egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológicas, para beneficio espiritual y material de la Nación...

Artículo 110: 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...

Se puede observar también, el uso por parte del Estado de la Planificación Estratégica, como herramienta que le permita obtener una justa distribución de las riquezas nacionales.

Artículo 299: ... 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.

4.1.3.2.- Ley de Universidades (1970)

Las universidades deben contribuir con el desarrollo de la Nación:

Artículo 1. La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.

Artículo 2. Las Universidades son Instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.

Artículo 3. Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

4.2.- Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

El desarrollo de la competencia individual, la corporativa y la relacionada con el puesto de trabajo son puntos importantes en el concepto TPS. El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) está relacionado con la competencia individual, mientras que el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) está más relacionado con el desarrollo de las competencias orientadas al puesto de trabajo y las corporativas.

Ahora bien, la formulación del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) es el paso inicial y más importante del proceso de mejora, desarrollo y aprendizaje (TPS), puesto que permite a los empleados distanciarse de sus propios esquemas mentales, los vuelve más creativos y mejora su capacidad de aprendizaje o autoconocimiento. De igual forma, permite el alcance de la paz interior y un

equilibrio efectivo entre los intereses de cada empleado y los corporativos (Rampersad, 2004).

El CMIP se compone de la misión y la visión personal, los papeles clave, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuaciones, las metas y las acciones de mejora, que se dividen entre las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y conocimiento y aprendizaje, los cuales representan el punto de arranque del CMIP e incluyen las áreas de resultado personales, que son de importancia capital para el autodesarrollo, el bienestar personal y el éxito. A tal efecto, cada uno de estos aspectos fueron considerados al momento de desarrollar la presente investigación, a fin de determinar el Cuadro de Mando Integral Personal, requerido para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

En este punto la misión y visión personales y los papeles clave se denominan ambición personal. La misión y la visión son la proyección exterior de los anhelos interiores, mientras que los papeles clave hacen referencia al modo en que deberían asumirse esos diferentes papeles en la vida, para llevar a cabo su misión y visión personal.

Ahora bien, a continuación se muestran los resultados con relación al Cuadro de Mando Integral Personal:

- Misión Personal:

En cuanto a la misión personal el 58% de los encuestados dejan clara su identidad, cómo se ven y en qué creen, manifiestan que son personas con principios y valores morales inculcados desde sus hogares, con actitudes proactivas, colaboradoras y con visión de futuro, a fin de alcanzar el éxito en

todo lo que emprendan; de igual manera, manifiestan creer en Dios, en ellos mismos, en sus amigos y familiares. Sin embargo, el 28% vincula su existencia con el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, dicha relación se presume es producto de que no entendieron el rumbo de la interrogante, sino que se enfocaron en la función o cargo que desempeñan. El 14% restante no respondió.

Ahora bien, en relación al por qué pertenecen al Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 86% de los encuestados coincidió en que el pertenecer al Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, les permite desarrollar conocimientos, ejercer funciones y dar un aporte a la Universidad, por lo que sus objetivos más importantes están ligados a su crecimiento personal y profesional y además, al bienestar propio y de sus seres queridos.

- **Visión Personal:**

El 86% de los encuestados manifestó que poseían principios y valores, tales como: el respeto, la comprensión, la honestidad, la sinceridad, la tolerancia y la perseverancia, además, que como personas querían alcanzar el éxito a través del crecimiento personal y profesional. De igual manera, desean proyectarse en la sociedad, como personas exitosas capaces de compartir sus conocimientos. El 14% restante no respondió.

Ahora bien, en cuanto a las condiciones de trabajo ideales en un 100% coincidieron que requerían de un espacio físico adecuado, una plataforma tecnológica mejorada y el apoyo, y respaldo de las autoridades, y demás unidades organizacionales, los cuales, representan los usuarios del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Esta inquietud se pudo percibir en la mayoría de los encuestados durante el desarrollo de gran parte del cuestionario.

- Papeles Clave:

El 100% de los encuestados manifestaron que se relacionaban fácilmente con los demás, asimismo, consideran que llevan a cabo todos los aspectos de sus vidas basado en la constancia, mejoramiento, aprendizaje, honestidad y profesionalismo con pasos firmes. Ahora bien, el 86% de los encuestados coincidió en que buscan contribuir en el desarrollo del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, a través del análisis y manejo de sistemas, así como aportando ideas y teniendo la disponibilidad para ejecutarlas y un 14% sugirió que además de las ideas, podía contribuir siendo el nuevo jefe del mismo, se presume que de alguna manera, no están del todo contentos con el cargo que poseen, o que consideran que cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias para obtener un ascenso en la organización.

- Factores Críticos de Éxito Personal:

El 86% de los encuestados dan por hecho que son personas irrepetibles, porque tienen personalidades distintas, en ese sentido, para ellos el éxito personal decisivo es realizarse como personas, tanto a nivel familiar como profesional. En este orden de ideas, entre los factores esenciales para lograr sus objetivos están: el apoyo familiar, la constancia, perseverancia, crecimiento y dedicación, entre otros. El otro 14% no respondió. En cuanto a las competencias más importantes, solo el 28% consideró que su familia, el trabajo y el constante aprendizaje son su lucha del día a día, el 72% no respondió dicha interrogante.

- **Objetivos Personales:**

Del 100% de los encuestados el 86% tiene como objetivos personales prepararse intelectualmente, mejorar desde todos los puntos de vistas, lograr las actividades aportando ideas para la buena relación entre todo el personal, a fin de que puedan alcanzar el éxito y que sus logros puedan ser reconocidos. El 14% restante no emitió ninguna respuesta ante dicha interrogante, quizás porque no conoce sus objetivos personales o porque no quería darlos a conocer. De este modo, un 58% refleja que a corto plazo desean manejar nuevas herramientas de diseños de sistemas, para ayudar al fortalecimiento del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, a través de la contratación y adiestramiento de personal, lo que permite inferir que los objetivos y aspiraciones de los encuestados están muy relacionados con el Centro de Computación.

- **Metas y Medidas de Actuación Personal:**

Del 100% de los encuestados el 86% dijeron tener metas realizables en sus vidas, porque quieren ser mejores día a día, desarrollarse como persona en todos los ámbitos y en uno de los casos hasta escribir un libro. Ahora bien, para medir el resultado aseguran utilizar indicadores factibles, obteniendo como resultado el éxito, el mejoramiento personal y profesionalmente siendo eficiente en su trabajo y, además, poseen los valores morales y éticos que se deben seguir para alcanzar las metas personales.

Es importante resaltar que aún cuando la mayoría de los encuestados señaló que los indicadores eran muy importantes para el logro de las metas y aseguran tenerlos, no precisaron el uso de ningún indicador en particular. El resto de los encuestados no emitió ninguna medida de actuación personal, ni quiso dar a conocer cuáles metas estaban trazadas en su vida.

- Acciones de Mejora Personal:

Del 100% de los encuestados el 72% aseguran que quieren conseguir los resultados produciendo más, preparándose, trabajando y luchando, asimismo, indicaron que pueden alcanzarlos con responsabilidad, perseverancia y cumpliendo los objetivos con el apoyo familiar y que las acciones de mejora se deben realizar para aprender y experimentar, organizando el tiempo. También, acotaron que se autoevalúan y afrontan nuevos retos, para así mejorar su comportamiento aprendiendo de sus errores e incrementando la comunicación, es decir, aprende continuamente y así desarrollar habilidades y destrezas que le ayudan a mejorar el nivel de abstracción. El 28% restante no respondió ante tales interrogantes.

4.3.- Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos, y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma (Rampersad, 2004). Este concepto incluye la mejora continua y el control de los procesos de negocio y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la organización. Así como el manejo de cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y conocimiento y aprendizaje.

Para la formulación del CMIC se aborda la misión y la visión corporativa, los valores esenciales, los factores críticos de éxito, los objetivos estratégicos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora.

- Misión Corporativa:

A través de la misión se precisa la identidad de la organización y el por qué de su existencia. Ahora bien, en la investigación realizada se determinó que el 100% de los encuestados, conocen que el Centro de Computación Administrativa depende de la Coordinación administrativa, que se encarga de satisfacer las necesidades técnicas y sistemáticas de las unidades administrativas y de asesorar a las autoridades sobre los aspectos relacionados con computación, tales como, diseñar y desarrollar aplicaciones con fines administrativos, coordinar todo lo relacionado con la implementación de nuevas tecnologías en el Núcleo y dar continuidad a los sistemas ya existentes. A pesar de ser una organización de servicios, promueve la formación de sistemas de información; Además, su personal representa la parte más importante implicada en el desarrollo de sus actividades, a fin de cubrir las necesidades básicas, como la liquidación de nómina y diseño de sistemas de información.

- Visión Corporativa:

La visión corporativa muestra el sueño más ambicioso que posee el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el cual es, proyectarse en el futuro como una unidad competitiva reconocida como líder a nivel regional y nacional. Para ello, el 100% de los encuestados concuerdan que requieren de una plataforma tecnológica adecuada, un espacio físico apto y una preparación continua del personal y así llegar a ser reconocido e insustituibles para ofrecer soluciones de software y hardware a todas las áreas administrativas y el campo de investigación.

En cuanto al camino trazado dijeron que, planificando las acciones se tomarían decisiones oportunas para el fortalecimiento y apoyo tecnológico de las unidades administrativas. Siguiendo con la idea, con respecto a los cambios

organizacionales necesarios, está la realización de nuevos proyectos, la reestructuración y creación de nuevas áreas dentro del Centro de Computación Administrativa, para apoyar la iniciativa e ideas de las unidades administrativas para llegar a ser un centro de punta, dinámico, reconocido y respetado.

- Factores Críticos de Éxito Corporativo:

Los factores críticos de éxito son aquellos que la organización ha de destacar si quiere sobrevivir, de allí se determinan las ventajas competitivas de la organización.

A través del cuestionario aplicado se pudo precisar que el 100% de los encuestados no están claros en cuáles son los factores críticos de éxito corporativo, sin embargo, el 86%, señala que el factor que hace único al Centro de Computación Administrativa, es su personal, en base a sus esfuerzos, organización, dedicación, solidaridad y el más importante de los factores es que sea tomado en cuenta por las autoridades.

Entre las competencias que hacen irreplicable al Centro de Computación, considerados por los encuestados, están la realización de nómina, contabilidad, servicios médicos, gestionar y desarrollar servicios administrativos, para así soportar toda la tecnología que acompaña a las unidades de personal, presupuesto y contabilidad.

- Valores Esenciales:

Los valores esenciales determinan cómo debe actuar cada uno para llevar a cabo la visión. El 57% de los encuestados coinciden que entre los principios, normas y valores del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se encuentran el trabajo en equipo, la

eficiencia, eficacia y efectividad, la confianza y la excelencia. El 43% restante no respondió ante dicha interrogante, algunos alegaron que esas preguntas eran para el Jefe y no para ellos.

- **Objetivos Corporativos:**

Los objetivos corporativos son los resultados que se pueden medir y que se deben alcanzar y se derivan directamente de los factores críticos de éxito que generan señales realistas. En relación a esto, el 86% de los encuestados establece que entre los objetivos a corto plazo que se pueden medir están: el asesorar a las autoridades y demás unidades administrativas sobre la aplicación y desarrollo de nuevos sistemas informáticos, así como de los existentes. Sin embargo, el 28% de los encuestados no están claros de los objetivos a corto plazo que se puedan medir. Asimismo, para alcanzar dichos objetivos, el 86% coincide en que se requiere el apoyo de las autoridades, una planificación eficiente y la capacitación continua del personal en el manejo de las nuevas herramientas.

- **Metas y Medidas de Actuación Corporativa:**

El 100% de los encuestados no están claros en cuáles son los indicadores establecidos para medir los objetivos planteados, ya que, en su mayoría indicaron que la demanda de sus servicios o la satisfacción del cliente en un momento dado, representa un indicio de que las cosas están marchando bien.

En relación a las metas el 28% considera que el Centro de Computación Administrativa busca avanzar de acuerdo a las necesidades, en cuanto a la aplicación y desarrollo de nuevas tecnologías y las ya existentes, para así coordinar y dar soporte a las áreas administrativas mediante la actualización

permanente del personal, a través de la vanguardia de la Tecnología de la Información y Comunicación.

- Acciones de Mejora Corporativas:

El 100% de los encuestados no emitió respuesta alguna en cuanto a las acciones de mejora corporativas que aplican en caso de emergencia, sin embargo, para alcanzar los objetivos propuestos en el Centro de Computación Administrativa el 14% sugirió que se debe motivar al personal a través de cursos, talleres, jornadas de actualización; Así como fortalecer la Tecnología de la Información y Comunicación; hacer seguimiento a los objetivos; medir el adiestramiento y el grado de apoyo institucional; en caso de proyectarse una situación inesperada prepararse con planes de contingencias para resguardar al información contenida. Por ende, comunican las acciones al personal por medio de reuniones, oficios y correos y así comprobar si el personal aprende de forma continua, a través del manejo de herramientas básicas y el desarrollo diario de las funciones.

4.4.- Gestión de Calidad en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Como se señaló en el capítulo III de la presente investigación, la gestión de calidad es una forma de actuación disciplinada dentro de toda la empresa, en la cual la mejora continua es la idea principal, donde se alcanzan de un modo rutinario, sistemático y consistente la identificación de problemas, la determinación del origen de los mismos, la puesta en marcha de actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones. Ésta pone el énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente (Rampersad, 2004). Como

proveedores, se debe ser capaz de determinar lo que el cliente necesita y quiere, es por ello que la comunicación es de vital importancia.

Para determinar la orientación a clientes se utilizó un sistema de comprobación rápida, conocida como comprobación rápida de orientación al cliente (CROC), que consiste en 68 preguntas, bastante duras, sobre este aspecto: Las preguntas se dividen en las siguientes cinco categorías: General, Estilo de Gestión, Visión Estratégica, Procesos Internos y Recursos Humanos. Se usó una clave de puntuación, de 1 a 3, donde 1= no, 2= algo y 3= si. Al sumar estas puntuaciones verticalmente y cuanto más cerca se encuentre el puntaje a 200, mayor será la orientación al cliente; sin embargo, si la puntuación está cerca de 70, la orientación al cliente es más baja (Rampersad, 2004).

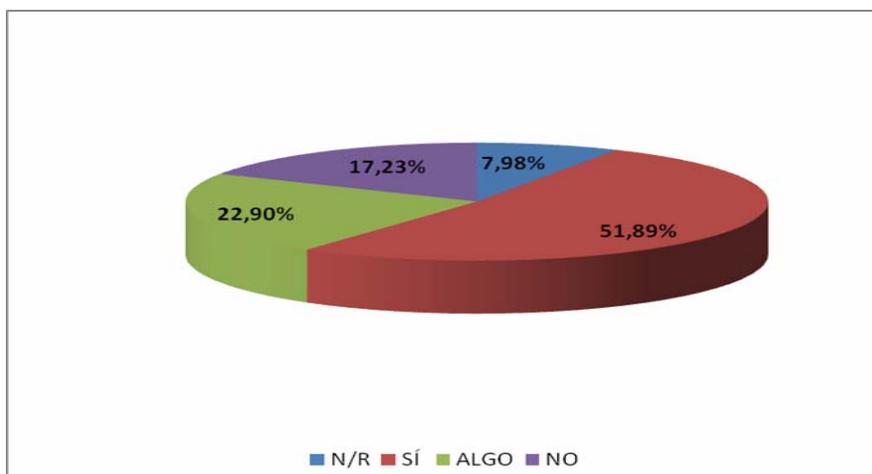
Esta fue la metodología aplicada al momento de evaluar la orientación de los empleados del Centro de Computación Administrativa, hacia los usuarios. En ese sentido, para el análisis de los cuestionarios, fue necesario determinar la frecuencia con la que cada uno de los encuestados respondió SÍ, ALGO y NO, así como las veces que se abstuvo de dar respuesta alguna (N/R) a las interrogantes planteadas (Ver Tabla N° 1); También se determinaron los valores porcentuales de dichas respuestas, según se puede apreciar en el Gráfico N° 1.

Tabla N° 1: Frecuencias de las respuestas de cada uno de los encuestados

ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA				TOTALES
	N/R	SÍ	ALGO	NO	
1	3	41	11	13	68
2	1	26	30	11	68
3	0	54	6	8	68
4	0	37	17	14	68
5	0	38	14	16	68
6	1	31	27	9	68
7	33	20	4	11	68
TOTALES	38	247	109	82	476

Fuente: Autoras 2008.

Gráfico N° 1: Porcentajes de respuestas del total de los encuestados.



Fuente: Autoras 2008

Ahora bien, dándole los puntajes establecidos por Rampersad (2004) de SI= 3, ALGO= 2 y NO= 1, a los valores totales de cada uno de esos elementos, según la frecuencia en las cuales fueron dadas, se pudo determinar la orientación a clientes por encuestado (ver Cuadro N° 1). En este sentido, se hace necesario el cálculo de la media a fin de visualizar en forma general el comportamiento del Centro de Computación en cuanto a la orientación a sus usuarios.

Para ello, se aplicó la siguiente fórmula:

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

μ = media

$\sum Xi$ = Sumatoria de los valores

n = población

$$\sum Xi = 1041 \text{ y } n = 7$$

$$\mu = 1041/7 = 148,71$$

Cuadro N° 1: Puntajes por encuestados

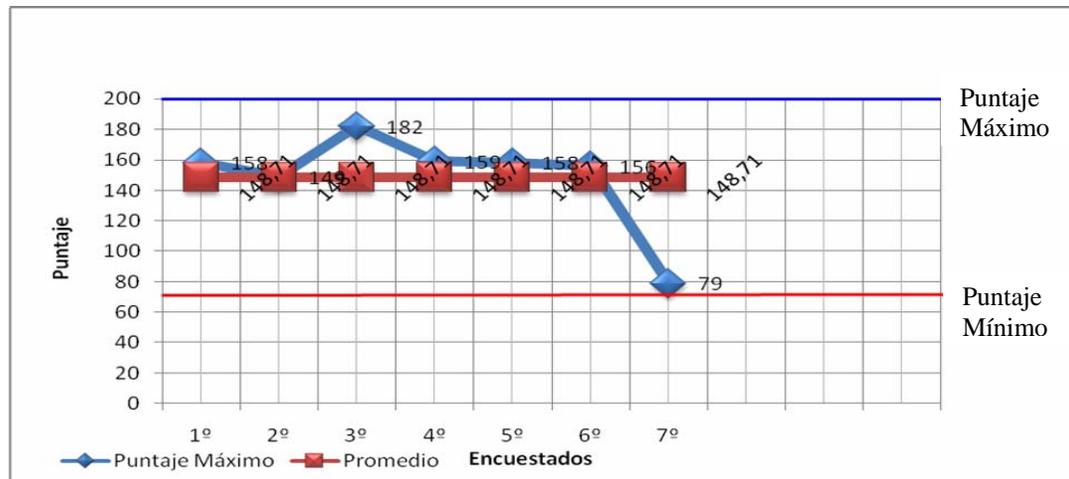
Encuestados	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°
Puntajes	158	149	182	159	158	156	79

Fuente: Autoras 2008

Ahora bien, los datos presentados a través del Cuadro N° 1 y el promedio representan el punto de partida para el diseño del Gráfico N° 2, por medio del cual, se puede visualizar que el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, posee una orientación a sus usuarios aceptable, si bien, el puntaje no está muy cerca de 200 como lo establece Rampersad (2004), igual se puede observar que en la mayoría de los casos el valor está por encima de los 150 puntos, en consecuencia se puede decir que en el Centro de Computación Administrativa la necesidad de satisfacer las exigencias de sus usuarios está medianamente presente en el desarrollo de sus actividades, sin embargo, esta orientación puede elevarse, por ello es necesario hacer un análisis detallado de las respuestas dadas por los encuestados, que demuestran cierta debilidad en procesos,

los cuales son susceptibles de mejora. Estos se pueden visualizar a través del Cuadro N° 2.

Gráfico N° 2: Puntaje de Gestión de Calidad en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.



Fuente: Autoras: 2008

Cuadro N° 2: Gestión de Calidad en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

GENERAL	SI	ALGO	NO	N/R
¿Realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios?	14,3%	14,3%	71,40%	
¿Se encuentra satisfecho más del 75% de sus usuarios?	57,1%	28,6%		14,3%
¿Anticipa las necesidades de sus usuarios?	28,6%	57,1%		14,3%
¿Tiene un espacio de atención al cliente o una central de llamadas?	14,3%		71,40%	14,3%
¿Sabe qué porcentaje de usuarios dan por terminada su relación con el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debido a que están insatisfechos?	14,3%	14,3%	71,40%	

14.-¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?	28,6%	28,6%	42,9%	
ESTILO DE LIDERAZGO	SI	ALGO	NO	N/R
¿Sabe como miembro de la Administración de el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente cuántas quejas se reciben al año?	28,6%		71,40%	
¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción del usuario?		28,6%	71,40%	
¿Se anima y apoyan con pasión las relaciones entre la dirección y los socios?	28,6%	71,40%		
VISIÓN ESTRATÉGICA	SI	ALGO	NO	N/R
¿Ha desarrollado alguna estrategia de inversión para los próximos años para aumentar la satisfacción de los usuarios?	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%
¿Están todos sus empleados implicados en la mejora de la orientación de los usuarios?	57,1%	42,9%		
PROCESOS INTERNOS	SI	ALGO	NO	N/R
¿Los servicios se entregan dentro del plazo previsto por el usuario?	57,1%	42,9%		
¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los usuarios?	57,1%	14,3%	28,6%	
RECURSOS HUMANOS	SI	ALGO	NO	N/R
¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al usuario en todo momento?		14,3%	85,70%	
¿Organiza viajes para que sus empleados visiten a sus usuarios más importantes de forma habitual?		14,3%	85,70%	
¿Hay en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente un programa de		14,3%	71,40%	14,3%

formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario?				
8.-¿Recibe su personal formación sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año?		14,3%	71,40%	14,3%

Fuente: Autoras 2008

Es de vital importancia, para el éxito del Centro de Computación Administrativa, la consideración de los aspectos vinculados a la orientación al usuario. Ahora bien, Considerando los aspectos presentados en el Cuadro N° 2, se puede visualizar, en términos generales, que en el Centro de Computación no realizan encuestas a fin de determinar el grado de satisfacción de sus usuarios, no gratifican la buena atención hacia sus usuarios por parte de algún miembro del Centro y que ni siquiera se preparan continuamente para el crecimiento en esa área.

4.5.- Gestión por Competencias en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Para aumentar la capacidad de aprendizaje corporativo se necesita también cierta perspectiva sobre el conocimiento actual y la situación de aprendizaje así como las barreras corporativas. Por ello Rampersad (2004) insertó un sistema de comprobación rápida de gestión del conocimiento, que se compone de cincuenta y cinco afirmaciones con respecto a la orientación hacia el aprendizaje y el conocimiento que tiene la organización, que se divide en cinco aspectos: general, estilo de liderazgo, visión estratégica, procesos internos y recursos humanos.

Según Rampersad (2004) usando este listado se puede juzgar la capacidad de aprendizaje de la organización, mientras que se pone en práctica el TPS, y como equipo compruebe por qué esto es característicos en su empresa. Además sugiere que

se use la clave de puntuación de 1 a 4, siendo 1= nunca/ no/ no es correcto, 2= de vez en cuando/ un poco/ casi nunca, 3= con frecuencia/ generalmente y 4= siempre/ sí/ correcto. Se suman todos los resultados de forma vertical, y cuanto más cercana a 200 sea su puntuación, mayor intensidad de conocimiento tendrá su empresa. Una puntuación muy alta tiene que ver con una empresa que aprende haciendo uso de una gran capacidad de aprendizaje.

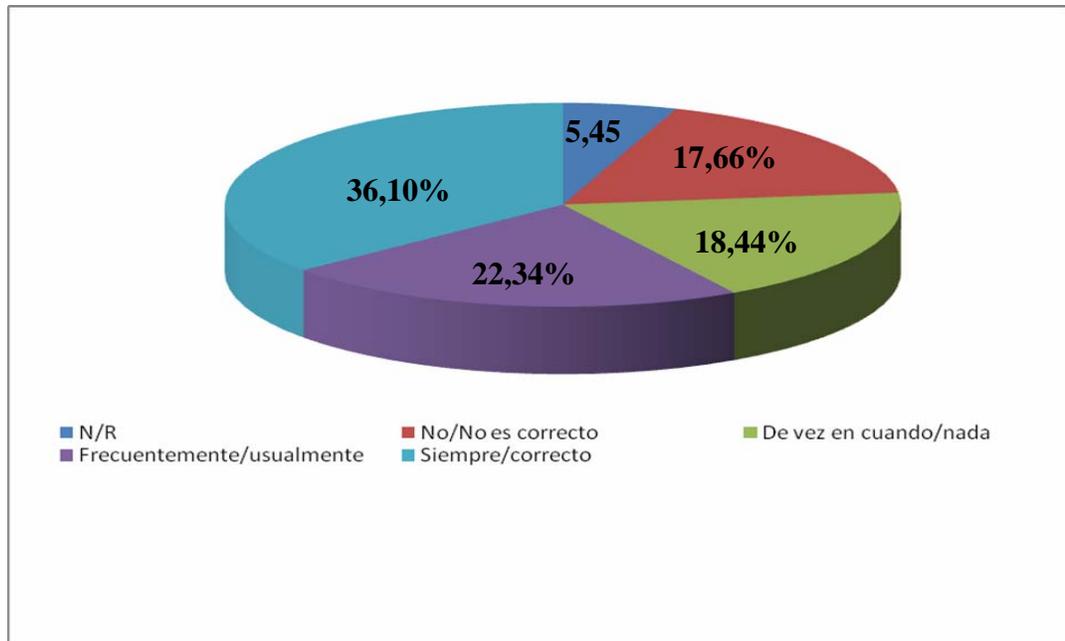
En ese sentido, para el análisis de los cuestionarios, basado en lo establecido por Rampersad (2004), fue necesario determinar la frecuencia con la que cada uno de los encuestados respondió No/ No es correcto, De vez en cuando/ nada, Frecuentemente/usualmente y Siempre/ correcto, así como las veces que se abstuvo de seleccionar alternativa alguna (N/R) a las afirmaciones planteadas (ver Tabla N° 2); También se determinaron los valores porcentuales de dichas respuestas (ver Gráfico N° 3).

Tabla N° 2: Frecuencias de las respuestas de cada uno de los encuestados

ENCUESTADOS	FRECUENCIA RELATIVA					TOTALES
	N/R	No/No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/usualmente	Siempre/ correcto	
1	1	13	16	17	8	55
2	1	8	9	20	17	55
3	0	3	5	10	37	55
4	0	13	13	12	17	55
5	0	12	13	18	12	55
6	2	12	14	1	26	55
7	17	7	1	8	22	55
TOTALES	21	68	71	86	139	385

Fuente: Autoras 2008

Gráfico N° 3: Porcentajes de respuestas del total de los encuestados



Fuente: Autoras 2008

Ahora bien, dándole los puntajes establecidos por Rampersad (2004) de No/No es correcto= 1, De vez en cuando/ nada= 2, Frecuentemente/usualmente= 3 y Siempre/ correcto= 4, a los valores totales de cada uno de esos elementos, según la frecuencia en que fueron seleccionados, se pudo determinar la capacidad de aprendizaje y conocimiento por encuestado (ver Cuadro N° 3). En este sentido, se hace necesario el cálculo de la media a fin de visualizar en forma general el comportamiento del Centro de Computación en cuanto a su capacidad de conocimiento y aprendizaje.

Para ello, se aplicó la siguiente fórmula:

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

μ = media

$\sum Xi$ = Sumatoria de los valores

n = población

$$\sum Xi = 1041 \text{ y } n = 7$$

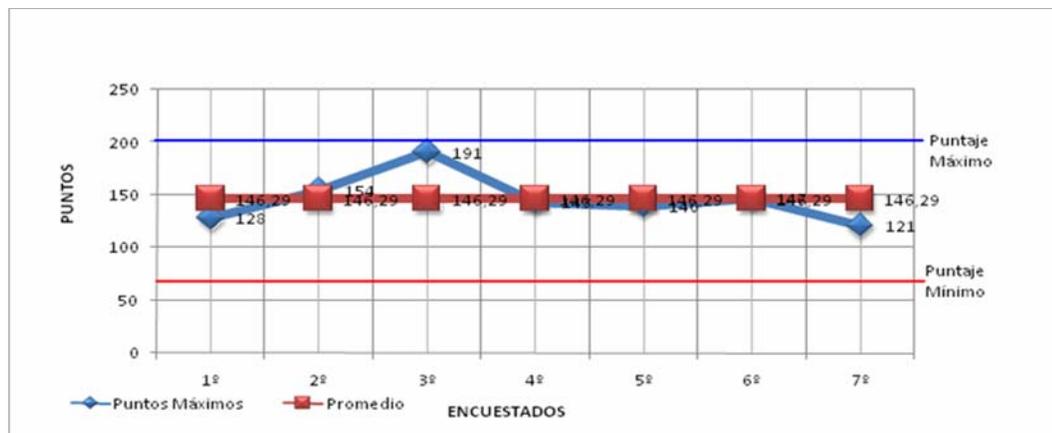
$$\mu = 1024/7 = 146,29$$

Cuadro N° 3: Puntaje por encuestados.

Encuestados	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°
Puntajes	128	154	191	143	140	147	121

Fuente: Autoras 2008

Gráfico N° 4: Puntaje de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: Autoras: 2008

A través del Gráfico N° 4 se puede visualizar que el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, posee una capacidad de aprendizaje y conocimiento moderada; puesto que la mayoría de los encuestados obtuvieron un puntaje inferior a los 150 puntos. En consecuencia se puede decir que se hace algo para poder ser considerada como una organización que

aprende, sin embargo, este aprendizaje puede elevarse, de tal manera que los trabajadores del Centro de Computación puedan aprender mientras realizan sus actividades, de tal manera que puedan aumentar sus destrezas y habilidades. Por ello es necesario hacer un análisis detallado de las afirmaciones seleccionadas por los encuestados, a fin de precisar las áreas dónde poseen mayores debilidades y que son susceptibles de mejora. Estos se pueden visualizar a través del Cuadro N° 4.

Cuadro N° 4: Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

GENERAL	No/ No es correcto	De vez en cuando / nada	Frecue nteme nte/ usualm ente	Siempr e/ Correc to	N/R
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	28,6%	28,6%	14,3%	28,6%	
Disponen de espacios para pensar, aprender, consiente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos.	71,40%	14,3%		14,3%	
Existe un programa eficaz en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para desarrollar ideas y basándose en esto se genera nuevas ideas.	42,9%	14,3%	28,6%	14,3%	
En el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve	71,40%	14,3%	14,3%		

ESTILO DE LIDERAZGO	No/ No es correcto	De vez en cuando /nada	Frecuente/ usualmente	Siempre/ Correcto	N/R
La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y crea una organización que aprende.	57,1%	28,6%		14,3%	
Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje.	57,1%		14,3%	14,3%	
VISIÓN ESTRATEGICA	No/ No es correcto	De vez en cuando /nada	Frecuente/ usualmente	Siempre/ Correcto	N/R
Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	57,1%	14,3%	14,3%	14,3%	
Hay un mínimo de cinco objetivos de conocimiento y aprendizaje y medidas de actuación relacionadas y formuladas en el Cuadro de Mando Integral	28,6%	42,9%	14,3%		14,3%
PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando /nada	Frecuente/ usualmente	Siempre/ Correcto	N/R
Se anima a los empleados a que estudien sus propios métodos de trabajo y que ajusten estos métodos si es necesario.		42,9%	28,6%	28,6%	
Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados.	14,3%	42,9%	14,3%	14,3%	14,3%

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.		57,1%		28,6%	14,3%
Hay rotación de puestos en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	14,3%	42,9%		28,6%	14,3%
RECURSO HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuente/usualmente	Siempre/Correcto	N/R
Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen no por lo que parece o por lo que muchos hablan.	42,9%	14,3%		28,6%	14,3%
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.	28,6%	57,1%	14,3%		
Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.	42,9%	42,9%	14,3%		
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.	57,1%	14,3%	28,6%		

Fuente: Autoras 2008

A través de lo presentado en el Cuadro N° 5, se puede observar que en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no se cuenta con un plan o programa con miras de desarrollar e incrementar las habilidades de sus empleados, de igual manera, carecen de personas que se encarguen de dicha función, y en algunos de los casos la adquisición de nuevos conocimientos no se ve reflejado en beneficios económicos, ni mejoramiento en el puesto de trabajo. Sin embargo, es importante resaltar que para la mayoría de los encuestados el desarrollo y la obtención de nuevos conocimientos es de gran importancia, y que entre sus ambiciones personales se encuentra su crecimiento profesional.

4.6.- El Total Performance Scorecard para el Centro de Computación Administrativa del núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

En este aparte, se busca diseñar una estrategia de desarrollo para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basado en la metodología sugerida por Rampersad (2004) conocida como Total Performance Scorecard. Dicha estrategia de desarrollo no es más que el conjunto de métodos, acciones e instrumentos diseñados a fin de cumplir la misión y los objetivos organizacionales, a través de la determinación y alineación de las ambiciones personales y corporativas.

Ahora bien, una vez analizados los cuestionarios y en pro del cumplimiento del objetivo de la presente investigación, se hace necesario el diseño de los Cuadros de Mando Integral Personal y Corporativo, la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencias y Ciclo de Aprendizaje de Kolb para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

4.6.1.- Cuadro de Mando Integral Personal para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

La formulación del CMIP es el punto de arranque del concepto TPS, que utiliza el autoconocimiento y la autoimagen que poseen las personas de sí mismas, para generar un equilibrio eficaz entre la ambición personal y el comportamiento. De allí que, la estrategia de desarrollo planteada se inicia con el diseño del CMIP para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y se puede apreciar a través del Cuadro N° 5.

Cuadro N° 5: Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener recursos económicos superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percibir mejor salario. • Mejorar el salario en el futuro. • Controlar los niveles de gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del salario. • Asensos de puesto o reubicación (según el grado de preparación). • Equilibrar los ingresos y los gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 10% anual. • 50% mensual. • 80% mensual 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con constancia y dedicación • Ser eficiente en las actividades que realicen. • Administrar adecuadamente los recursos que poseen.
PERSPECTIVA EXTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el respaldo, aprecio y el apoyo familiar, de amigos y compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener el apoyo y aprecio de la pareja, hijos y amigos. • Ayudar a los hijos a desarrollar las capacidades y 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación eficaz. • Desarrollo de conocimiento. • Cambios de 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% diario. • 90% mensual • 80% mensual 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el apoyo familiar • Leer para ampliar el léxico.

	<p>habilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a la familia y amigos en su formación social y cultural. . 	<p>actitud y comportamiento.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Experimentar lo nuevo del día a día
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un trabajo de gran calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener el apoyo y respaldo de los superiores y autoridades del Núcleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de Recompensa • Grado de satisfacción de los superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar al menos un 10% al año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer bien el trabajo • Mejorar en todo el trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo con armonía ayudándose los unos a los otros, motivando al los demás y compartiendo los conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un trabajo en equipo en donde los demás se sientan satisfechos con el trabajo efectuado. • Mantener la Satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de actitud y comportamiento. • Éxito alcanzado por la organización. • Ayudar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar al menos un 30% al año • En un año • Aumentar al menos un 60% al año 	<ul style="list-style-type: none"> • Atenerse a los cambios que surjan • Trabajar día a día. • Brindar apoyo al necesitado
PERSPECTIVAS INTERNAS				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Gozar de buena salud física y mental 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar sano y mentalmente fuerte. • Poseer mayor tiempo libre • Disfrutar al máximo la vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer un nivel bajo de enfermedad. • Disminución de los niveles de estrés. • Tener asegurado los días de vacaciones. • Disfrute 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir al menos un 30% al año • 80% al día. • No menor a 15 días • En todo momento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidándose y no cometer desarreglos. • Hacer ejercicios anti estrés • Organizarse para sus vacaciones
PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener el éxito personal, aprendiendo de 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular el Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en talleres, cursos, conferencia, 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar al menos un 90% al 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer todos los cursos que

los errores. Mejora y desarrollo continuo.	profesional	congresos, etc.	año	se puedan y ponerlos en práctica.
<ul style="list-style-type: none"> • Aprender continuamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las competencias en el trabajo. • Aprovechar la oportunidad para el autodesarrollo en el área a desenvolver. • Desarrollar las destrezas de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilizar las actividades. • Realizar cursos de gestión. • Aumentar la lectura en cuanto a gestión. • Grado de satisfacción de los trabajadores y usuarios. 	<p>Aumentar por lo menos un 20% al año.</p> <p>Aumentar al menos 50% semestralmente</p> <p>100% al día</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo al momento de ejecutar las actividades • Visitar a cursos de gestión • Leer más sobre gestión • Hacer las cosas con placer.

Fuente: Autoras 2008.

4.6.2.- Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

El CMIC abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. Este concepto incluye la mejora continua y el control de los procesos de negocios y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa. Es por ello, que se hace necesario el diseño del Cuadro de Mando Integral Corporativa para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre, a fin de alcanzar el éxito de la misma (ver Cuadro N° 6).

Cuadro N° 6: Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Acciones de Mejora	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener buen prestigio como organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las funciones de forma oportuna y 	<ul style="list-style-type: none"> • Acondicionamiento en cuanto a equipos y a sitio de 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las inversiones en cuanto a 	<ul style="list-style-type: none"> • 60% en un año • 50% mensual

	eficiente.	trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del horario de trabajo. 	espacio físico y a equipos. <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de medidas de control en cuanto a los horarios. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del número de usuarios y satisfacción de los ya existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer mayores servicios para los usuarios. • Determinar y solucionar problemas de índole tecnológicos de los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los servicios. • Mejorar los servicios que presta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las inversiones en cuanto a programas, equipos y preparación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 90% anual.
PERSPECTIVA CLIENTES				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Acciones de Mejora	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar seguridad y confianza a los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer seguridad a todos los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, confidencialidad y control en cuanto a la información que maneja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • 60% mensual
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicios de calidad a los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mayor grado de confianza de nuestros usuarios por los servicios ofrecidos. • Conformar de un buen equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los usuarios. • Contacto frecuente con los usuarios. • División del trabajo. • Comunicación eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de líneas maestras para una satisfacción óptima de los usuarios. • Número de reclamación de los usuarios, 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 70% anual. • Aumentar en 100% al mes • Fraccionar las actividades. • Intercambiar ideas.
PERSPECTIVA INTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Acciones de Mejora	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Salud contable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar arduamente con control y organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar planes de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar reuniones donde se planifique los proyectos a ejecutar y 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% anual

			comunicarlos.	
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo motivador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la ejecución de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría técnica y legal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y comunicar tareas responsabilidades y autoridad a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% diariamente
<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de servicios innovadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el desarrollo de nuevos servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de usuarios por los nuevos servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los criterios de desarrollo para nuevos servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • 70% en 2 años.
PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Acciones de Mejora	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo continuo del potencial humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar la productividad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad laboral de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear planes de desarrollo profesional para todos los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 50% semestral.
<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas competitivas basada en el conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionar las competencias de los trabajadores para la mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar perfiles de competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 30% en un año.
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación abierta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular la franqueza y honestidad cuando se intercambie información. • Desarrollar la cultura corporativa orientada a los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de experiencia de los empleados cuando se intercambie información. • Grado de satisfacción de los usuarios internos y externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios del grado de satisfacción de los empleados con respecto al intercambio de información. • Medir el grado de satisfacción de los usuarios internos y externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento 90% en un año. • Aumento 90% en un año
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer una participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar formación sobre 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 30% por año.

	activa de todos los departamentos	<p>problemas resueltos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Numero de sugerencias y propuestas llevadas a la práctica por los equipos de mejora. 	<p>solución de problema, trabajos en equipo y habilidades de comunicación interpersonales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer incentivos a las mejores propuestas que oriente hacia la mejora 	Aumento del 30% por año.
--	-----------------------------------	--	--	--------------------------

Fuente: Autoras 2008

4.6.3.- Comunicación y alineación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo

La comunicación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) a todas las partes implicadas de forma clara y sugerente es necesario para despertar un sentimiento corporativo favorable hacia el mismo, y crear un compromiso amplio por parte de toda la empresa, ya que, va a permitir a todos los miembros de la organización familiarizarse con la nueva estrategia. El CMIC se debe comunicar en el ámbito interno y externo de la organización, en un proceso informativo coherente, con información continua, y gestionado de manera sistemática y estructurada.

De allí que, se debe informar a los empleados, del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, las ventajas de las acciones de mejora y de cómo se puede reducir el espacio entre la situación actual y la prevista; y es que cada uno dentro de la empresa tiene que conocer el contenido del Cuadro de Mando Integral Corporativo, porque es necesario que la empresa trabaje en esa dirección. También hay que transmitir ésta información a los usuarios y proveedores del Centro de Computación, tales como las Delegaciones de Finanzas,

Presupuesto, Personal y demás dependencias de la Coordinación Administrativa, explicándoles por qué se trabaja de esta forma y de qué manera les afectará.

Como parte del proceso de mejora personal, es recomendable comunicar el CMIP de cada empleado a los demás. Después de todo, el autoconocimiento o la autoimagen no sólo depende de él individuo, sino de la imagen que los demás tienen de él.

En el mismo orden de ideas, para poner en marcha esta visión estratégica en marcha es necesario alinear el Cuadro de Mando Integral Personal con el Corporativo, de tal manera, de obtener una mejor perspectiva de las metas y objetivos a alcanzar, para así contribuir al alcance de la misión y visión corporativa y personal.

4.6.4.- Gestión de Calidad para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Es de vital importancia, para el éxito del Centro de Computación Administrativa, que el mismo mantenga relaciones estrechas con sus usuarios, de tal manera que pueda percibir claramente sus quejas y reclamos a fin de aplicar las medidas correctivas pertinentes; De igual manera, una buena relación con sus usuarios les va a permitir obtener nuevas relaciones y adquirir prestigio dentro y fuera de la Universidad de Oriente.

El Centro de Computación, a su vez, debería integrar la satisfacción de los usuarios a la visión corporativa y darla a conocer entre todos sus empleados y recompensar o estimular a aquellos empleados que realicen trabajos en pro de la satisfacción del cliente a fin de que éstos se vean motivados a continuar haciéndolo y los que no, puedan seguir ese ejemplo.

Ahora bien, la satisfacción del usuario representa una inversión, pues mientras más satisfechos estén mayores serán los niveles de fidelidad hacia el mismo, de igual manera induce a que se anexen nuevos usuarios y por ende el reconocimiento de la organización.

Sin embargo, para que estos cambios se lleven a cabo el punto de partida está representado por el personal que labora en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, pues es importante que ellos tengan conocimiento de sí mismos, quiénes son, qué buscan, qué persiguen y en base a eso tener el coraje de enfrentar los cambios que se puedan presentar, gracias a que la mejora continua de habilidades permite obtener un desarrollo personal que permite alcanzar el éxito y que trae consecuencias favorables en el ambiente donde se desenvuelve. Para tal fin se sugiere la aplicación del ciclo PEVO, el cual, no es más que planificar, ejecutar, verificar y optimizar.

Una vez que se ponga en práctica este ciclo de forma continua, la persona tendrá un conocimiento más amplio de ella misma y de los que la rodean, de tal manera, que los niveles de aceptación al cambio se incrementarían puesto que la actitud ante la vida se vuelve más positiva. De allí que, este ciclo permite ir mejorando, según el orden de prioridades, aquellos factores que han sido planteados en el Cuadro de Mando Integral Personal, lo que permite a las personas alcanzar su objetivos, desarrollarse individualmente y obtener mayor bienestar, lo cual se ve reflejado en su actitud y en el trato para con los demás.

4.6.5.- Gestión por Competencias para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

En vista de que en el Centro de Computación Administrativa no se cuenta con un plan o programa con miras a desarrollar e incrementar las habilidades de sus

empleados; que carecen de personas que se encarguen de dicha función, y que en algunos de los casos la adquisición de nuevos conocimientos no se ve reflejado en beneficios económicos, ni mejoramiento en el puesto de trabajo. De allí que, se hace necesario que en el Centro de Computación Administrativa se formulen objetivos que se relacionen directamente con el crecimiento y aprendizaje de cada uno de los empleados.

También se debe considerar la rotación de puestos en cuanto a los niveles de conocimiento que se vayan adquiriendo, a fin de desarrollar una sana competencia e incentivarlos al aprendizaje. De igual manera, se debe abrir un espacio a fin de que el trabajador pueda diseñar su propio método de trabajo y generar ideas para mejorar el trabajo de los demás.

Este proceso no debe generar presión para el trabajador, pues el hecho de que el mismo tenga libertad para expresar sus ideas y ejecutarlas permitirá que se sienta incentivado, involucrado y satisfecho con sus labores. Es importante resaltar que en este proceso de conocimiento y aprendizaje se hace necesario incrementar las relaciones y compartir con los demás empleados a fin de que se incremente la confianza, el respeto mutuo y el deseo de trabajar en equipo.

Para implementar una buena Gestión por Competencia y de Aprendizaje, se pueden considerar los siguientes aspectos:

- Realizar continuamente sesiones de planificación, donde los empleados y las autoridades se intercambien argumentos y opiniones, pertinentes al logro de los objetivos organizacionales y personales, reflejando de igual manera los posibles obstáculos que se pudieran presentar. A su vez, se deberían considerar aquellos elementos que resultan limitantes en el buen desempeño de sus funciones, tales como espacio físico, equipos, etc.

- Evaluar las actitudes desarrolladas por parte de los trabajadores frente a los cambios planificados, a fin de medir el cumplimiento y la obtención de los acuerdos establecidos entre los empleados y las autoridades pertinentes.
- Es importante para el éxito de la organización y para la satisfacción de los empleados que se organicen cursos, talleres conferencias, asesoramiento y formación individual en las diferentes áreas de trabajo.
- Estimular a los trabajadores a formular su propio Cuadro de Mando Personal (CMIP), a fin de que posean una actitud positiva hacia la mejora, el aprendizaje y el desarrollo.
- Trabajar con un equipo donde el aprendizaje sea lo más importante, de manera de dar retroalimentación sobre las acciones de mejora emprendida.

Finalmente, se puede decir, que una vez que el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente haya tomado en cuenta estos aspectos, le será una organización que aprende constantemente, lo que repercutirá en el éxito personal de cada trabajador y de la organización.

Ahora bien, una vez evaluados los elementos relacionados al Concepto Total Performance Scorecard (TPS) en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se formularon los Cuadros de Mando Integral Personal (CMIP) (Cuadro nº 6) y Corporativos (CMIC) (cuadro nº 7) de la institución, a fin que los empleados puedan conocerse mejor a sí mismos, desarrollen continuamente sus habilidades, de manera que se utilicen las ambiciones personales de sus empleados como punto de partida para lograr el éxito organizacional y personal.

4.6.6.- Ciclo de Aprendizaje de Kolb para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Este proceso abarca la recogida de información de feedback, la revisión de los indicadores, su actualización basándose en las condiciones de cambio, la documentación de lo aprendido Rampersad (2004)

Como se planteó en el capítulo III, el Ciclo de Aprendizaje de Kolb consiste en cuatro fases:

- Sacar ventaja de la experiencia.
- Observar esta experiencia, reflexionar sobre ella y evaluarla.
- 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, generarán experiencias y conocimientos nuevos.

Este proceso no se da de forma aislada, sino, que va de la mano de cada uno de los elementos del TPS, esta última fase del ciclo incluye la revisión de los cuadros, así como la puesta al día basándose en las circunstancias cambiantes; la identificación de las posibilidades de mejora y la documentación de las lecciones aprendidas.

Revisar implica comprobar lo que fue bien o mal, y tiene que ver con comprobar hasta que punto los objetivos que se formularon se llevaron a cabo. Dependiendo de las posibles diferencias entre los objetivos y los resultados se puede ajustar la ejecución o la formulación de los cuadros de mando. Ahora bien, el aprendizaje no es solo un proceso cíclico y acumulativo en el que continuamente

actualizamos nuestros conocimientos, incorporando elementos nuevos a los que ya se conocen y se hace para cambiar la actitud, sobre la base de que se puede funcionar mejor.

En tal sentido, y considerando que el conocimiento y aprendizaje es de vital importancia en el ciclo TPS, se sugieren las siguientes acciones estratégicas en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente:

- Supervisar continuamente el desarrollo de las acciones de mejora, en base a los objetivos y las metas establecidas, a fin de garantizar el cumplimiento de los mismos y en caso de detectarse desviaciones aplicar las medidas correctivas pertinentes.
- Revisar continuamente, los Cuadros de Mando Integral Personal (CMIP) y Corporativo (CMIC), y reformularlo, por lo menos cada tres meses, ya que ellos representan el punto de partida del ciclo TPS.
- Promover el aprendizaje continuo, en base a las actividades que desarrolla, según las experiencias de cada trabajador en su puesto de trabajo, aprovechando los errores y los éxitos como factores de crecimiento.
- Estimular a los trabajadores para que desarrollen sus propios métodos de trabajo, basado en su experiencia. Estas ideas individuales pueden resultar de gran provecho para el Centro de Computación.
- Procurar el trabajo en equipo, de tal manera, que cada trabajador pueda adquirir nuevas habilidades, que le faciliten el logro de sus actividades dentro del Centro de Computación.

Para crear una estrategia, se debe conocer bien la organización objeto de estudio; a fin, de acertar en el desarrollo de las mismas. A través de la presente investigación, se diseñó una estrategia de desarrollo, que implica la búsqueda de nuevas aplicaciones para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, a fin de proyectarse en el futuro como una unidad competitiva reconocida como líder a nivel regional y nacional; apoyado en un personal altamente capacitado y competitivo, en una plataforma tecnológica de punta y una infraestructura adecuada; dónde el apoyo de las autoridades es de gran importancia. La estrategia en cuestión queda desarrollada de la siguiente manera:

- En primer lugar, debe considerar las ambiciones personales de cada uno de los empleados del Centro de Computación, como son su crecimiento profesional, su bienestar físico y mental, el bienestar de sus seres queridos, retribuciones producto de su desempeño y el ascenso producto del aprendizaje. Para ello, se sugiere la participación continua a talleres, congresos, seminarios, etc., a fin de que los empleados puedan sentirse realizados y a su vez la obtención de dichos conocimientos repercuten en el mejoramiento de la organización y a su vez, el del Núcleo.

De igual manera, la institución debe garantizar un ambiente de trabajo apto según las normas de higiene y seguridad ocupacional, a fin de resguardar la salud de todos y cada uno de los empleados, a su vez debe garantizarle al trabajador el tiempo necesario para compartir con los suyos. También puede organizar viajes anuales, con sus familiares, a aquellos trabajadores cuyo desempeño sea sobresaliente.

- En segundo lugar, la institución debe tener presente las ambiciones corporativas, las cuales son posicionarse como una organización prestigiosa a nivel regional y nacional. Para ello requiere la colaboración por parte de las

autoridades, a través de sesiones dónde se planteen las inquietudes y necesidades. Además se debe promover el trabajo en equipo, a través de la asistencia a talleres, etc., así como reuniones recreativas organizadas por el Jefe del Centro.

- Un personal contento y a gusto, representa en gran medida el éxito de la organización es por ello que la alineación entre la ambición personal y la corporativa es de gran importancia. La asistencia a cursos y talleres permite alcanzar la satisfacción personal de los trabajadores y contribuye a que el Centro cuente con un personal preparado y capaz.
- Una infraestructura apta y los equipos necesarios para el desarrollo de las actividades, disminuye el número de enfermedades ocupacionales, trayendo como consecuencia un personal más sano, motivado y dispuesto para el trabajo. Y a su vez contribuye al éxito del Centro de Computación Administrativa. Por ello, se debe acudir ante las autoridades competentes, a fin de que, en la medida de sus posibilidades, puedan generar una solución oportuna.
- Otro aspecto de gran importancia para el éxito de la organización está relacionado con la orientación a los usuarios, es por ello, que se sugiere la aplicación de cuestionarios, a fin de determinar el grado de satisfacción de los mismos y a su vez establecer acciones estratégicas que permitan mejorar dicha atención.
- Cada cargo requiere de un empleado que reúna determinado perfil, es por ello, que se sugiere que los empleados del Centro amplíen cada día sus conocimientos, basado en experiencias propias y la de sus compañeros. Por ello, el trabajo en equipo resulta indispensable.
- Es necesario evaluar continuamente, las ambiciones personales y corporativas, ya que, generalmente, son cambiantes. Por ello se sugiere la elaboración y alineación de los CMIP y CMIC, por lo menos 4 veces al año.

El TPS representa un proceso cíclico, por lo que se requiere una redefinición continua. Para efectos de la presente investigación las estrategias planteadas, están directamente vinculadas a las necesidades detectadas a través del cuestionario aplicado y contribuye al mejoramiento y desarrollo del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. A su vez, representa la base para posteriores investigaciones y/o elaboración de estrategias para el Centro.

CONCLUSIONES

El mundo está lleno de incertidumbre, y es que con los continuos cambios de índole social, tecnológicos, político, culturales, etc. las organizaciones se han visto en la necesidad de diseñar estrategias. Proceso que no es nada fácil, pero es de vital importancia para las organizaciones que desean tener éxito, gracias, a que las mismas permiten establecer el rumbo de acción a seguir y el óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos. Ahora bien, la metodología aplicada para el diseño de estrategias para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente fue la del Total Performance Scorecard (TPS) permitió que se diseñara una estrategia de desarrollo, donde se considera las siguientes cuatro categorías: financiera, orientación a los usuarios, procesos internos, aprendizaje y conocimiento, trayendo como consecuencia que los empleados estén al tanto de sus ambiciones personales y puedan alinearlas con las corporativas, de tal manera que puedan alcanzar su éxito individual y por ende el de la organización.

Después de haber realizado el análisis del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basado en el concepto del Total Performance Scorecard, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es una dependencia administrativa, que tiene por misión proveer y administrar servicios e infraestructuras tecnológicas de vanguardia y calidad adecuadas a la comunidad universitaria; realizando labores de investigación, desarrollo de Software, adiestramiento y soporte técnico, enfocando su trabajo en el personal docente, administrativo y obrero del Núcleo de sucre, expandiendo sus servicios a otras organizaciones mediante

el diseño, coordinación y ejecución de proyectos dentro del área, generando una cultura tecnológica y de información dentro de la institución que permita el fortalecimiento de las actividades académico–administrativas y contribuyendo al desarrollo tecnológico de la Universidad de Oriente.

- En el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el éxito personal representa la ambición más profunda de sus empleados, de allí que buscan alcanzar un mayor crecimiento personal y profesional y para ello, consideran importante la asistencia a talleres, cursos, seminarios, etc., el ascenso en el trabajo, así como el compartir con sus familiares y amigos.
- El Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no cuenta con un espacio físico adecuado para el desempeño de las actividades, ya que, el lugar en el que se encuentran actualmente, no les pertenece y además no reúne las condiciones de higiene y seguridad ocupacional necesarias, es por ello, que se debería considerar la reubicación o construcción de una infraestructura amplia y con las condiciones acorde para las funciones que en ella se realizan.
- Por ser una organización de servicios, le brinda a toda la comunidad universitaria soporte técnico para promover la formación de sistemas de información de vanguardia, es por ello, que requieren de equipos tecnológico de punta, que les permita desempeñar las actividades actuales así como funciones renovadas, a partir de nuevas tecnologías, a fin de poder proyectarse en el futuro como una unidad competitiva reconocida como líder a nivel regional y nacional.

- No cuenta claramente con indicadores que les permitan medir el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas, de allí que se recomienda el uso de planes estratégicos, a corto plazo a fin de detectar desviaciones de forma oportuna y poder así aplicar las medidas correctivas.
- Aún cuando conocen el número de usuarios con que cuenta el centro, no se preocupan por conocer y atender sus quejas y reclamos, por ello se considera importante la aplicación de cuestionarios entre los usuarios para medir el grado de satisfacción de los mismos, así como el análisis detallado de la información obtenida y la aplicación de nuevas estrategias de atención al usuario.
- No existe una persona encargada de atender todo lo concerniente al aprendizaje y al liderazgo, ni de promover la competencia entre los empleados, es por ello que se considera importante, el nombramiento de una persona según sus aptitudes encargada de motivar, desarrollar y estimular el trabajo en equipo y la sana competencia.
- Dentro del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se considera de vital importancia el apoyo de las autoridades y demás unidades administrativas, para el desarrollo de las actividades, por ello se sugiere la implementación de sesiones, donde los empleados puedan manifestar sus inquietudes y puedan ser atendidas a la brevedad posible, de igual manera representa el momento oportuno para presentar las quejas de los usuarios, en caso de que existan.
- Finalmente, se considera necesario la aplicación de la estrategia de desarrollo propuesta y detallada a través de la presente investigación, basada en la metodología del Total Performance Scorecard, ya que ésta permitirá al Centro

de Computación obtener ventajas competitivas, producto del desarrollo y la mejora dentro de la misma, considerando de vital importancia:

- Formular un Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), haciendo especial énfasis en la misión y visión personal, así como los factores críticos del éxito, de cada uno de los trabajadores del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, resaltando las capacidades internas, con el fin de lograr los objetivos personales establecidos. Realizar un análisis de los puntos fuertes y débiles de los trabajadores, a fin de desarrollar los que sean necesarios y a su vez conocer los defectos para aprovecharlos en virtud del bienestar personal y organizacional.

- Formular un Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), donde se reflejen las actividades que se desarrollan en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, estableciendo el por qué de las normas, que se incentive el crecimiento y mejoramiento personal para crear armonía entre las partes; establecer metas y medidas de actuación, de manera más claras que le permitan verificar la evolución de los objetivos de la organización.

- Establecer métodos que permitan mejorar las relaciones con sus usuarios, atender sus reclamos, integrar su satisfacción con la visión corporativa, así como, compensar a los trabajadores que desarrollen actividades en pro de la satisfacción del usuario.

- Promover el desarrollo de las capacidades, en relación a los diferentes puestos de trabajo, a fin de desarrollar una sana competencia entre los trabajadores, es decir, establecer procedimientos vinculados a la gestión por competencias.

- Implementar un ciclo de Desarrollo y Aprendizaje de Kolb, de manera que el desarrollo de las competencias orientadas al trabajo de cada trabajador genere un aprendizaje continuo en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

ARIAS, F. (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** 5ta. Edición. Episteme. Venezuela.

HURTADO, J. (2006). **El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística.** 4ta Edición. Editorial Sypal. Colombia

RAMBERSAD, H. (2004). **Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo (Total Performance Scorecard, TPS): Una revolución en la gestión por resultados.** McGrawHill. España.

SABINO, C. (2002). **El Proceso de investigación. Nueva edición actualizada.** Editorial Panapo. Venezuela.

Manual

GÓMEZ, Y. (2004). **Introducción a la investigación en educación superior.** Cumaná-Venezuela.

Enciclopedias

Gran Enciclopedia Española (2005). España

Leyes

GARAY, J. (2007). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Comentada: Gaceta Oficial 5.453 del 24-Mar-2000.** Ediciones Juan Garay. Venezuela.

Ley de Universidades. (1970). **Gaceta Oficial De La República de Venezuela Año XCVII Mes XI. N° 1.429 Extraordinario.**

Trabajos de Grado

AMUNDARAY, M. y MOLINETT D. (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.), basados en el enfoque Total Performance Scorecard (TPS).** Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Venezuela.

MALAVÉ, P. y VÁSQUEZ H. (2003) **Balance Scorecard: Una herramienta de control en la gerencia estratégica y sus aplicaciones en algunas empresas venezolanas.** Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Venezuela.

MUNDARAÍN H. y RAFFENSPERGER J. (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 Núcleo de Sucre. Venezuela.

PÉREZ, S. (2005). **Gestión y cuadro de mando integral de las organizaciones oncológicas sin fines de lucro del estado Lara** Trabajo de Grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto-Venezuela.

RODRÍGUEZ, M. (2004) **Aplicación de la metodología Balance Scorecard, a la Unidad de Explotación de Yacimiento de Pesado Oeste, PDVSA; San Tomé.** Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui. Venezuela.

Trabajos de Ascenso

ZERPA, D. (2001). **Modelo de gerencia estratégica (Una propuesta).** Trabajo de Ascenso. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Venezuela.

ZERPA, D.(2006) **Estrategias para la Corporación Tres C CA. Empresa procesadora de productos del mar Estado Sucre- Venezuela. Un enfoque prospectivo.** Trabajo de Ascenso. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Venezuela.

Directorio Web

CABEZAS, E. (01/08/08). **Gestión por competencias con enfoque de procesos.** Disponible en: yaniel.santosarrobagetvar.mtz.tur.cu

CARRASCO, F. (17/05/2008). **Servicios de apoyo para la introducción de las TIC en la universidad española, Campus Virtuales y Plataformas de Teleformación.** Disponible en: http://209.85.215.104/search?q=cache:ZTy2VClzxIEJ:www.ua.es/es/presentacion/vicerrectorado/vr.tie/acciones/Informe.pdf+universidad+y+las+tic&hl=es&ct=clnk&cd=10&gl=ve&lr=lang_es.

CASTELLANOS, E. (25/05/2008). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>.

CASTRO, F. (17/05/2008) **Evolución de las TIC como apoyo al desarrollo de la Gestión Universitaria en la Universidad del Norte.** Disponible en: <http://209.85.207.104/search?q=cache:XK5JDdxUA14J:www.ucv.ve/edutec/Ponencias/13.doc+las+tic+y+la+administracion&hl=es&ct=clnk&cd=4&gl=ve>.

IGLESIAS, M. (05/06/08). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/computadora-computacion/computadora-computacion.shtml>.

KOONTZ H. (17/05/2008). Disponible en: <http://strategos.blogspot.com/2005/05/el-concepto-de-estrategia.html>.

MENDOZA, A.. **Tesis de grado, monografía y algo más.** Disponible en: <http://tesisyalgomias.blogspot.com/2008/02/pulse-click-sobre-la-imagen-para-ver-la.html>.

MORALES, A. (01/08/08) Disponible en: <http://produccionintelectual.nur.edu/archivos/cicludeaprendizaje.pdf>

MORENO, C. (25/05/2008) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>.

PEREZ, G. (17/05/2008). **El Balanced Scorecard.** Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard.

RAMIREZ, O. (15/05/2008). **Propuesta para una reforma del sistema Que regula a los recursos humanos en la administración pública.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos4/refrec/refrec.shtml>.

ROMERO, J. (27/05/2008) **Gerencia estratégica** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm>.

VILLASMIL, J. (15/05/2008). **Gerencia y liderazgo.** Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>.

Otras Páginas Web consultadas

http://ceeialbacete.com/corps/ceeialbacete/url/cuadro_mando/index.htm.

http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADasde_la-informaci%C3%B3n.

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

http://www.ceeialbacete.com/corps/ceeialbacete/url/cuadro_mando/index.htm origen del BSC

<http://www.degerencia.com/area.php?areaid=2001>

<http://www.desiscom.com/sociales/quescomputacion.htm>

http://www.gobiernoenlinea.ve/directorioestado/gob_electronico.html.

http://www.google.co.ve/search?hl=es&defl=es&q=define:Organizaci%C3%B3n&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title

<http://www.monografias.com/trabajos25/estrategias-competitivas/estrategias-competitivas.shtml>.

<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>

(http://www.saludycuidados.com/numero0/metodo_investigacion.htm)

http://www.sucre.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=119&Itemid=141

<http://www.tmcvenezuela.com/spanish/tps/tps.htm>

<http://www.una.ac.cr/dtic/>

http://www.wikilearning.com/monografia/como_orientar_la_direccion_de_rrhh_a_trabajar_frente_a_la_globalizacion-efectividad_operacional/16375-

http://209.85.215.104/search?q=cache:eeQSX8aqbNoJ:sefh.interguias.com/libros/tomo1/Tomo1_Cap14.pdf+Gesti%C3%B3n+de+Calidad.&hl=es&ct=clnk&cd=8&gl=es&lr=lang_es

http://209.85.215.104/search?q=cache:eeQSX8aqbNoJ:sefh.interguias.com/libros/tomo1/Tomo1_Cap14.pdf+Gesti%C3%B3n+de+Calidad.&hl=es&ct=clnk&cd=8&gl=%20es&lr=lang_es.

ANEXOS

Anexo N° 1: Cuestionario aplicado al Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Cumaná, 3 de julio de 2008

Ciudadano(a)

Presente

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

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

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

Atentamente,

Bra. Roseuly R. Astudillo C.

C.I.:17.445.494

Bra. Yuleima del J. Maneiro A.

C.I.: 14.579.154

CUESTIONARIO
ESTRATEGIAS PARA EL CENTRO DE COMPUTACIÓN
ADMINISTRATIVA DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE
ORIENTE, BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD

HOJA DE CONTROL

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

UNIDAD ORGANIZACIONAL EN LA QUE TRABAJA:

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

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

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

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

I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO (CMIC)

Misión Corporativa

1. ¿Para qué existe el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

2. ¿Qué es el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

3. ¿Qué labor cumple el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

4. ¿Cuáles son los objetivos del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

5. ¿Qué tipo de organización es el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

6. ¿Cuál es la identidad del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

7. ¿Cuál es el propósito de existencia del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

8. ¿Cuál es la función principal del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

9. ¿De la organización, quiénes son las partes más importantes implicadas en las actividades que desarrolla el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

10. ¿Qué necesidad básica cubre el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Visión Corporativa

11. ¿Cuál es el sueño más ambicioso para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

12. ¿Cómo imaginan el futuro del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

13. ¿Cuáles son las ambiciones a largo plazo del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

14. ¿Qué busca alcanzar el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

15. ¿Cuál es el camino trazado por el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para alcanzar esa meta?

16. ¿Hacia dónde se dirige el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente desde este momento?

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

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

19. ¿Qué cambios se prevén en el paisaje organizacional?

20. ¿Qué se apoya en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

21. ¿Qué quiere ser el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Factores Críticos del Éxito Corporativo

22. ¿Qué factores hacen único al Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

23. ¿Cuál es el factor de éxito más importante del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

24. ¿Qué factores son esenciales para que el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente sea viable?

25. ¿Cuáles son las competencias centrales que posee el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Valores Esenciales

26. ¿Cuáles son los principios, normas y valores del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Objetivos Corporativos

27. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

28. ¿Qué objetivos a corto plazo se pueden medir en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

29. ¿Cómo se deben alcanzar dichos objetivos?

Metas y Medidas de Actuación Corporativa

30. ¿Cuáles son las metas que posee el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

31. ¿Cuáles son los indicadores utilizados por el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para alcanzar los objetivos propuestos?

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

33. ¿Qué valores se deben alcanzar?

Acciones de Mejora Corporativa

34. ¿Cómo quieren alcanzar los objetivos propuestos en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

36. ¿Qué acciones de mejora implantan en caso de presentarse alguna situación inesperada en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

37. ¿Cómo se puede crear una plataforma para desarrollar estrategias en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

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

II. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL (CMIP)

Misión Personal

1. ¿Quién eres?

2. ¿Cuál es tu filosofía de la vida?

3. ¿Por qué perteneces al Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

5. ¿Cuáles son tus aspiraciones más profundas?

6. ¿Qué habilidades te caracterizan?

7. ¿Para qué vives?

8. ¿Cuáles son sus creencias esenciales?

Visión Personal

9. ¿Hacia dónde quieres ir como persona?

10. ¿Qué valores y principios te guían?

11. ¿Qué quieres conseguir en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

12. ¿Qué apoya usted en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

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

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

16. ¿Cómo crees que te ven los demás?

17. ¿Cómo quieres distinguirte dentro de la sociedad?

Papeles Clave

18. ¿Qué papeles clave quieres desempeñar en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

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 el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

26. ¿Qué resultados a corto plazo que se puedan medir quieres alcanzar en el Centro de Computación Administrativa 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?

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?

III. GESTIÓN DE CALIDAD

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

GENERAL	SI	ALGO	NO
1. ¿Sabe quiénes son sus usuarios y cuántos son?			
2. ¿Escucha atentamente a todos sus usuarios y se familiariza con su situación?			
3. ¿Realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios?			
4. ¿Conocen sus empleados los resultados de estas encuestas?			
5. ¿Clasifica a sus usuarios según sus necesidades?			
6. ¿Se encuentra satisfecho más del 75% de sus usuarios?			
7. ¿Anticipa las necesidades de sus usuarios?			
8. ¿Considera a cada usuario como único?			
9. ¿Se procesan las reclamaciones en el plazo de dos días laborables y se responden en el plazo de una semana?			
10. ¿Se anima a los usuarios insatisfechos a notificar sus quejas?			
11. ¿Realiza acciones no solicitadas y proporciona servicios no solicitados a sus usuarios?			
12. ¿Tiene un espacio de atención al usuario o una central de llamadas?			

13. ¿Sabe qué porcentaje de usuarios dan por terminada su relación con el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debido a que están insatisfechos?			
14. ¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?			
15. ¿Ha establecido procedimientos para la solución de reclamaciones y se activan de forma rutinaria?			
16. ¿Mide el grado de fidelidad de los usuarios?			
17. ¿Por lo general informa a sus usuarios los servicios que mejor se adapten a sus necesidades?			
18. ¿Sabe lo que cuesta perder un usuario?			
19. ¿Sabe lo que cuesta ganar un nuevo usuario?			
20. ¿Mantiene relaciones con sus usuarios?			
21. ¿Sabe qué porcentaje de pérdidas se debe a los usuarios insatisfechos?			
22. ¿Mantiene relaciones con sus usuarios y las amplía?			
23. ¿Organiza reuniones con grupos de usuarios con regularidad para conocer sus necesidades, deseos, ideas y reclamaciones?			
ESTILO DE LIDERAZGO	SI	ALGO	NO
24. ¿Existe compromiso por parte de la alta dirección con la orientación al usuario?			
25. ¿Sabe como miembro de la Administración del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente cuántas quejas se reciben al año?			
26. ¿Se halla la dirección convencida de la importancia de un usuario satisfecho y actúan en consecuencia?			
27. ¿Ha integrado la satisfacción del usuario en la visión corporativa?			
28. ¿Se ha transmitido esta visión de forma adecuada a todos sus empleados y usuarios?			
29. ¿Reconoce la alta dirección las tendencias más importantes y se anticipa a ellas de forma oportuna?			

30. ¿Predica la dirección con el ejemplo en cuanto a orientación al usuario?			
31. ¿Se halla la dirección abierta a sugerencias e ideas de los usuarios?			
32. ¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción del usuario?			
33. ¿Se anima y apoyan con pasión las relaciones entre la dirección y los usuarios?			
34. ¿Se halla la dirección disponible en cualquier momento para atender a los usuarios?			
35. ¿Tienen todos los directores encuentros personales regulares con los usuarios?			
36. ¿Es la satisfacción del usuario siempre un criterio de evaluación de la dirección?			
37. ¿Se tienen los deseos de los usuarios en consideración siempre que se toman decisiones?			
38. ¿Se encarga la alta dirección personalmente de atender las reclamaciones de los usuarios?			
VISIÓN ESTRATÉGICA	SI	ALGO	NO
39. ¿Hay al menos 5 objetivos de orientación al usuario y medidas de actuación relacionada dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo o del Plan estratégico de la organización?			
40. ¿Ha desarrollado alguna estrategia de inversión para los próximos años para aumentar la satisfacción de los usuarios?			
41. ¿Se comunica la estrategia de orientación a los usuarios de forma continua a todos los empleados?			
42. ¿Tienen una relación de trabajo con todos sus usuarios basada en el respeto y la confianza mutua?			
43. ¿Le garantiza a todos sus usuarios un grado de servicio mínimo y/ o completa satisfacción?			
44. ¿Fija parámetros de actuación con respecto al grado de satisfacción de los usuarios?			
45. ¿Implica a sus usuarios en la puesta en práctica de procesos de mejora?			
46. ¿Están todos sus empleados implicados en la mejora de la orientación de los usuarios?			

47. ¿Tienen unas líneas de actuación maestras para una óptima satisfacción de los usuarios?			
48. ¿Considera la información sobre los usuarios un activo estratégico?			
49. ¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los usuarios?			
PROCESOS INTERNOS	SI	ALGO	NO
50. ¿Ha designado responsables para controlar los procesos en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?			
51. ¿Los servicios se entregan dentro del plazo previsto por el usuario?			
52. ¿Se ajusta su teléfono, fax, Internet y otras herramientas de trabajo al modo como prefieren comunicarse sus usuarios?			
53. ¿Se contesta el teléfono en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente a la tercera llamada en más del 80% de las ocasiones?			
54. ¿Se organizan los procesos del Centro de Computación del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, de manera adecuada para cumplir con las expectativas de los usuarios?			
55. ¿Son estas expectativas la base de medidas de actuación?			
56. ¿Usa el grado de satisfacción del usuario como un indicador para el proceso de mejora?			
57. ¿Implica a sus usuarios en el desarrollo de nuevos servicios?			
58. ¿Tienen también en cuenta el grado de satisfacción de los usuarios internos?			
59. ¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los usuarios?			
60. ¿Garantizan los departamentos de apoyo del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente la calidad del trabajo que realizan?			
RECURSOS HUMANOS	SI	ALGO	NO
61. ¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al usuario en todo momento?			

62. ¿Organiza viajes para que sus empleados visiten a sus usuarios más importantes de forma habitual?			
63. ¿Tiene libertad de actuación su personal de atención a los usuarios a la hora de satisfacer a los usuarios?			
64. ¿Están los intereses de sus empleados y los de usuarios relacionados?			
65. ¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción de los usuarios?			
66. ¿Hay en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario?			
67. ¿Son la orientación del usuario y el trabajo continuo para la mejora un criterio de promoción?			
68. ¿Recibe su personal, formación sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año?			

IV. APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

La presente tabla se compone de afirmaciones con respecto a la orientación hacia el aprendizaje y el conocimiento, divididas en 5 aspectos: General, Estilo De Liderazgo, Visión Estratégica, Procesos Internos y Recursos Humanos.

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

GENERAL	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuentemente/usualmente	Siempre/ Correcto
1. Se permite cometer errores; los fallos se toleran y no se penalizan.				
2. Se aprenden de los errores de los demás y estos se				

discuten abiertamente				
3. Usted sabe dónde encontrar el conocimiento particular en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y quién es honrado con todo el mundo				
4. Disponen de espacios para pensar, aprender, consciente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos.				
5. Los sistemas de información se integran y actualizan continuamente.				
6. El conocimiento necesario para las decisiones importantes está por lo general disponible y accesible.				
7. No existen barreras para el uso y el intercambio del conocimiento.				
8. Se posee destrezas para categorizar, usar y mantener el conocimiento de forma adecuada.				
9. La estructura organizativa del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es simple, tienen muy pocos niveles jerárquicos y se compone de unidades individuales				
10. El Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se caracteriza por la diversidad; donde hay gente de				

diferentes orígenes culturales y estilo de aprendizaje, también diferentes, los planteamientos son estudiados y son intuitivos, las personas asumen diferentes roles en equipo.				
11. Existe un programa eficaz en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para desarrollar ideas y basándose en esto generar nuevas ideas.				
12. En el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve				
13. En el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no hay atmósfera de miedo y desconfianza.				
ESTILO DE LIDERAZGO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/usualmente	Siempre/Correcto
14. La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y crea una organización que aprende.				
15. En el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se estimula y se anima a los empleados a identificar y resolver los problemas comunes como un equipo, a				

generar nuevas ideas y a compartirlas con los demás.				
16. Los directivos del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente poseen el conocimiento más importante para el éxito de la institución.				
17. Los directivos se ajustan al perfil de formación, inspiración y liderazgo de servicio en la proporción adecuada.				
18. Los directivos estimulan una actitud de aprendizaje fundamental, el intercambio de conocimiento intensivo como lo es la mentalidad emprendedora interna, además, promueve el aprendizaje individual y en equipo				
19. Los directivos se encuentran continuamente centrados en el desarrollo y movilización del conocimiento de los empleados y dan un feedback regular constructivo sobre propuestas de mejora, desarrollo y acciones de aprendizaje.				
20. Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientados a la acción y facilitan el proceso de aprendizaje por experiencia.				
21. La dirección sabe qué empleados son los poseedores del conocimiento valorable y escaso, ya que ha localizado las fuentes internas de la experiencia.				
22. Se ha nombrado un gestor				

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

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

y de valor rotan entre los diferentes departamentos.				
37. Hay un ambiente de aprendizaje caracterizado por el pensamiento positivo, la autoestima, la confianza mutua, el deseo de actuar de forma preventiva, de asumir responsabilidades por las actuaciones del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
38. En el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, hay franqueza, disfrute y pasión.				
39. Se anima a los empleados a que estudien sus propios métodos de trabajo y que ajusten estos métodos si es necesario.				
40. Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados.				
41. Los problemas son entendidos como una oportunidad de aprender y cambiar y los conflictos son cuestiones sin resolver.				
42. Las personas que trabajan en Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente aprenden juntas, en armonía y en equipos.				
43. Los miembros del equipo poseen conocimiento que se solapan permitiendo conocer el estilo de aprendizaje de sus				

compañeros y el suyo propio.				
44. El conocimiento se pone en práctica de forma continua y se incorpora en nuevos servicios ofrecidos.				
45. El conocimiento organizacional se comparte a través de contactos informales, conferencias internas, charlas, reuniones de revisión de proyectos, y de resolución de problemas, sesiones de diálogo, entre otras.				
46. El Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente facilita compartir el conocimiento a través de Internet, Intranet, biblioteca, salas de reuniones cómodas, auditorios, archivos informatizados y sistemas de comunicación.				
47. El trabajo en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es variado e interesante.				
48. Hay rotación de puestos en el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
RECURSO HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre/ Correcto
49. La evaluación del puesto de trabajo y el desarrollo de competencias están unidos a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida del Centro de				

Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
50. Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen no por lo que parece o por lo que muchos hablan.				
51. 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.				
52. Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.				
53. Las competencias del conocimiento y el aprendizaje son parte del perfil de conocimiento de cada empleado del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
54. Aquellos empleados que se marchan del Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente ceden sus conocimientos a los demás.				
55. Se gratifica más que a los demás a los empleados que llevan a cabo actuaciones de aprendizaje colectivo, por bienestar de la organización, y a los que comparten sus conocimientos con los demás de forma constante.				

Hoja de Metadatos

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

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

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Astudillo C., Roseuly R.	CVLAC	17445494
	e-mail	roseulyrac@hotmail.com
	e-mail	
Maneiro A., Yuleima del J.	CVLAC	14579154
	e-mail	yuyamaneiro@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Estrategias
Total Performance Scorecard (TPS)
Organización
Enfoques Estratégicos
Centro de Computación Administrativa

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

Debido a los continuos cambios de índole tecnológico, político, social, económico, etc., las organizaciones se han visto en la necesidad de diseñar estrategias que les permitan no solo mantenerse en el mercado, sino obtener el mayor éxito posible. Por ello surgió el enfoque conocido con el nombre de Total Performance Scorecard (TPS) desarrollado por el Dr. Hubert Rampersad, el cual puede ser aplicado en cualquier organización independientemente del tipo o de la actividad económica que realice, y cuyo objetivo es alinear las ambiciones personales con las corporativas, considerando los aspectos financieros, procesos internos, de cliente y conocimiento y aprendizaje, así como los de mejora, desarrollo y aprendizaje. De allí que, el objetivo de la presente investigación consiste en diseñar estrategias para el Centro de Computación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente basadas en el Total Performance Scorecard, la cual fue desarrollada a través de una investigación de campo a nivel descriptivo y con la utilización de un cuestionario, el cual arrojó que en dicha organización los empleados están abiertos a la obtención de aprendizajes, sin embargo, no existen políticas para el incremento de los mismos; se considera a los usuarios pero no se atienden sus quejas y además requieren de un espacio físico adecuad y de los equipos necesarios para posicionarse a nivel regional y nacional, lo que motivó a proponer seguir una estrategia de desarrollo a nivel personal y corporativo.

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

Contribuidores:

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

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2008	08	22

Lenguaje: spa

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_AR.doc	Aplicattion/Word

Alcance:

Espacial Regional

Temporal: Intemporal

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio:

Administración

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

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

Derechos:

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



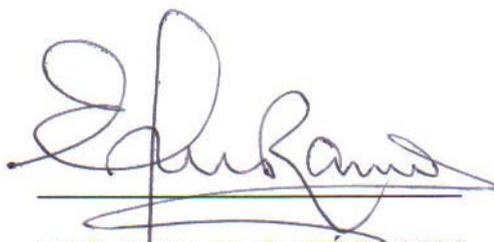
ROSEULY R. ASTUDILLO C.
C.I.: 17.445.494



YULEIMA DEL J. MANEIRO A.
C.I.: 14.579.154



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



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

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS

