



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

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

ASESORES ACADÉMICOS

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

MSc. Elka Malavé Ramos

AUTORES

Jesús A. Medina C. C.I.: 14.081.936

Eryor J. Morejón R. C.I.: 17.054.314

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

Cumaná, agosto de 2008



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

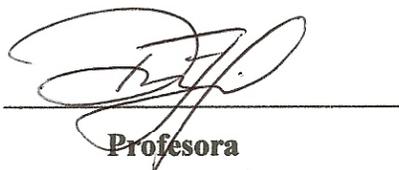
**ESTRATEGIAS PARA LA DELEGACIÓN DE PERSONAL
DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE,
BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)**

AUTORES

**Jesús A. Medina C. C.I.: 14.081.936
Eryor J. Morejón R. C.I.: 17.054.314**

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

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



Profesora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor

C.I. 5.706.787



Profesora

MSc. Elka Malavé Ramos

Jurado Asesor

C.I. 8.649.633

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	v
AGRADECIMIENTOS	vii
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE CUADROS	xi
LISTA DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 Planteamiento del Problema de Investigación	4
1.2. Objetivos de la Investigación.....	11
1.2.1. Objetivo General.....	11
1.2.2. Objetivos Específicos.....	12
1.3 Justificación de la Investigación.	12
1.4 Limitaciones de la Investigación.....	13
1.5 Metodología de la Investigación.....	13
1.5.1 Nivel de Investigación.....	14
1.5.2 Diseño de la Investigación	14
1.5.3 Población y Muestra.....	15
1.5.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	15
1.5.5 Técnicas de Procesamiento, Análisis, interpretación y presentación de la información	16
CAPÍTULO II	18
LA ESTRATEGIA.....	18

2.1 Definición de Estrategia.....	18
2.2 Ciclo Estratégico	21
2.3 Niveles de estrategia	22
2.4 Tipos de Estrategias	23
2.5 Enfoques Estratégicos en la Gerencia de las Organizaciones.....	32
2.5.1 Planificación Estratégica.....	32
2.5.1.1 Propósitos de la Planificación Estratégica.....	34
2.5.1.2 Beneficios de la Planificación Estratégica.....	35
2.5.1.3 Importancia de la Planificación Estratégica.....	36
2.5.2 Gerencia Estratégica	36
2.5.2.1 Importancia de la Gerencia Estrategica.....	37
2.5.3 Prospectiva Estratégica	39
2.5.4 Cuadro de Mando Integral (CMI)	40
2.5.5 Total Performance Scorecard (TPS)	43
CAPÍTULO III.....	44
TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)	44
3.1 Concepto de Total Performance Scorecard (TPS)	44
3.2 Principios del Total Performance Scorecard (TPS)	45
3.3 Elementos del Total Performance Scorecard (TPS).....	47
3.3.1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)	47
3.3.1.1 Elementos del Cuadro de Mando Integral Personal.....	49
3.3.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)	52
3.3.2.1 Elementos del Cuadro de Mando Integral Corporativo	53
3.3.3 Gestión de Calidad	55
3.3.4 Gestión por Competencias	57
3.3.5 Ciclo de Aprendizaje de Kolb.....	58
3.4 Ciclo del Total Performance Scorecard	60
3.5 Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP).....	66
3.6 Formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).....	70

CAPÍTULO IV	78
ESTRATEGIAS PARA LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD	78
4.1 Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	78
4.2 Bases Legales Asociadas a la Definición de Estrategias para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	95
4.2.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).	95
4.2.2 Ley Orgánica de Planificación (2001).	97
4.2.3 Ley de Universidades (1977).	98
4.3 Análisis General de los Resultados Obtenidos en la Investigación Realizada en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	99
4.4 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	105
4.5 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)	110
4.6 Gestión de Calidad para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	116
4.7 Gestión por Competencias y Aprendizaje de Kolb para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	122
4.8 Total Performance Scorecard para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	131
4.8.1 Cuadro de Mando Integral Personal Requerido para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	131
4.8.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo Requerido para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	131
4.8.3 Comunicación y Alineación de los Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo requeridos para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	140

4.8.4 Gestión de Calidad Requerido para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	140
4.8.5 Gestión por Competencias requerido para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	142
4.8.6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb Requerido para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	144
CONCLUSIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	151
ANEXOS	156

DEDICATORIA

Lo que importa verdaderamente en la vida no son los objetivos que marcamos, sino los caminos que seguimos para lograrlo, en este trabajo de investigación fueron muchos los caminos que nos tocó recorrer, algunos de ellos se tornaron complicados y difíciles, pero al final y a pesar de los obstáculos no existe mayor satisfacción que alcanzar la meta que un día nos trazamos es por ello que dedico este trabajo:

A Dios todo poderoso, por iluminarme, guiarme y permitir alcanzar con éxito la culminación de esta carrera.

A ti abuelita Carmen Isaías (Q.P.D), aunque hace muchos años que partiste de este mundo se que siempre has estado a mi lado cuidándome y guiándome como un Ángel protector.

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

A mis hermanos Euclides, Pedro y en especial a mi hermanita Nazaret por quererme tanto, brindarme su compañía desde su nacimiento y estar tan pendiente de mí a cada momento. Espero que esto te sirva de inspiración para el logro de tus metas.

A todos mis tíos y tías, en especial a Jesús Medina, quien constantemente me apoyó desde el primer día que inicie esta carrera.

A mi novia Suleika Salazar, que más que eso, ha sido una fiel amiga y compañera por su constante dedicación y comprensión. Gracias por ser como eres y tenerme paciencia a lo largo de este trabajo. Fuiste mi tranquilidad en los momentos de desespero y mi apoyo en los momentos de incertidumbre. TE AMO.

A mis amigos conocidos como “Los Mosqueteros”: Eryor Morejón, Víctor Ríos y Francisco Arayán y mis amigas Zonia, Maribel, Marielis, Marianna, gracias por todo su cariño, apoyo, amistad sincera y constante lucha, compartiendo los buenos y malos momentos, siempre ahí, siempre amigos.

A todos aquellos seres que me han brindado su amor y amistad.

Jesús A. Medina C.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a:

Mi Dios todo poderoso, porque sin él, sin su luz, no hubiese podido culminar esta meta tan importante en mi vida profesional. Sea para ti toda la gloria.

Mis padres, Ernesto Morejón y Yolanda Rodríguez, quienes han sido mi punto de apoyo en todo momento, quienes cultivaron dentro de mí el buen hábito de estudiar y me dieron la herencia más importante de todo ser humano, La Educación.

Mis hermanos Ernesto Mario, Angeleandro, Yolier, Juan, Yolanda y Yohanna, porque estuvieron, están y se que estarán allí siempre para apoyarme cuando los necesite, como una familia, ¡La mejor familia del mundo!

Mi tía Ana Albina, porque parte del esfuerzo que pude hacer en mi carrera fue gracias a su apoyo. A mis primos, a todos, esto también es de ustedes.

A mi hermosa novia, Juana Rodríguez, porque mi esfuerzo aquí cristalizado fue en gran medida alimentado con su fuerza, con su valor y con su amor, por eso este triunfo también es tuyo mi reina... ¡Te amo!

A mis queridos amigos del alma, LOS MOSQUETEROS: Francisco, Jesús y Víctor, ellos que me acompañaron en este trajinar en la Universidad y fueron mi apoyo siempre. Les digo que este es un fruto de todos nosotros y digo con toda la satisfacción del mundo ¡TODOS PARA UNO Y UNO PARA TODOS!

A todos aquellos compañeros, que por alguna razón no han culminado su carrera, para que se animen a hacerlo, recuerden que sí es posible y que si otros lo han logrado, ustedes también pueden.

Eryor J. Morejón R.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme bendecido de tal manera que, con la culminación de este trabajo, hizo que alcanzara con éxito y orgullo una meta más en mi vida profesional.

A mis padres GLADYS y PEDRO, ejemplos vivo de perseverancia y lucha en la vida, quienes siempre han estado en los momentos buenos y malos. DIOS LOS BENDIGA.

A mis hermanos y hermana, esperando que esto le sirva de estímulo y ejemplo para el logro de todas sus metas.

A toda mi familia y en especial a mi abuela Petra, por quererme y apoyarme en todo momento. A la familia de mi novia por haberme acogido como un miembro más de la misma, por todo el esmero, cariño, atención y estimación que me han brindado, especialmente la abuela Rosa, señora Luisa y a mi princesa María Rosa.

A mi novia, que me ayudó en todo momento y fue un pilar fundamental para alcanzar este inmenso triunfo.

A la Universidad de Oriente, por abrirme sus puertas para lograr una de mis metas y por ser la Casa Más Alta, donde se imparte la formación y preparación académica adecuada y necesaria, para el posterior desempeño profesional.

A mis amigos Eryor Morejón, Víctor Ríos y Francisco Arayan, por haberme permitido formar parte de ese excelente y valioso equipo mejor conocido como Los MOSQUETEROS y por brindarme su amistad, ayuda y apoyo cuando los necesité.

A las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé por tenderme una mano amiga las veces que las necesité, confiando plenamente en mí. Por ser unas excelentes profesionales, y ser unas amigas más, que me brindaron su impresionante energía y amor por todas las cosas que hice. Muchísimas gracias.

A la profesora Zonia Velásquez, que compartió conmigo cada uno de sus conocimientos y supo darle respuesta a cada una de mis dudas.

Mil Gracias a todos.

Jesús A. Medina C.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, mi Señor todo poderoso, por permitirme cumplir con esta importante meta de mi vida profesional y por darme la oportunidad de conocerme a mi mismo a través de las múltiples experiencias que he vivido en mi paso por la Universidad de Oriente, lo que me lleva a mi crecimiento espiritual.

Infinitas gracias doy a mi Señor el Cristo, ser bendito y adorable, por darme la gracia de culminar una nueva etapa de mi vida y por brindarme amor, salud y protección.

Gracias infinitas a mi Bendita Madre Devi Kundalini, por ser el Ser más maravilloso que cualquier humano puede tener, que es en sí misma la condensación del Amor más puro de todo el infinito universo.

A mis amados Maestros V. M. Samael Aun Weor y V. M. Lakshmi Daimón, que han dado todo lo que han tenido para que cada uno de nosotros se reencuentre consigo mismo y sea un Hombre Verdadero.

Gracias a ellos, porque han sido, son y serán mi más grande inspiración...

A mis padres, Ernesto Morejón y Yolanda Rodríguez, porque han sido mi apoyo en todos los años de mi vida y porque todo lo que han tenido lo han sacrificado por sus hijos, mostrándonos que la virtud más grande que una persona puede tener en la vida es sacrificarse por sus semejantes y ellos, en eso, han sido mis maestros. “QUIEN NO VIVE PARA SERVIR, NO SIRVE PARA VIVIR”.

A mis hermanos, Ernesto Mario, Angeleandro, Yulier, Juan, Yolanda y Yohanna, que han sido un gran apoyo en mi vida, y siempre han estado allí para tenderme su mano, que son pilares de mi desarrollo como persona, los quiero mucho...

A mis tíos, pero muy especialmente a mi tía Ana Albina, por tenderme su mano en esta importante etapa de mi vida, y por la paciencia que me ha tenido y el amor que me ha demostrado. A mis primos que los quiero mucho, gracias por recibirme como un hermano más de la familia, muchas gracias.

A mi novia Juana Rodríguez, que me ha dado su apoyo, su amor y su comprensión en todo momento, gracias le doy a mi Dios por tener una persona como ella a mi lado. Es un ser tan especial que no tendría palabras para describirla, pero si lo intentara diría, que la hermosura de todos los atardeceres, la melodía de los amaneceres y todo lo enigmático de un cielo voluptuosamente nocturno está condensado en ella, y todas las bondades que un hombre haya dado a mujer alguna en este mundo, no bastaría para pagarle su inmenso amor hacia mí. Por todo esto te doy gracias por estar a mi lado, ¡TE AMO!

A mis amigos que tanto han batallado conmigo estos últimos cinco años y medio, mejor conocidos como LOS MOSQUETEROS (Francisco, Jesús y Víctor), ejemplares amigos y compañeros de senda, gracias por todo y perdonen lo malo, sin ustedes este camino hubiese sido más duro de lo que fue, gracias por ser mis sirineos y pido al Señor que les colme de sabiduría, comprensión y voluntad para que alcancen todas sus metas tanto físicas como espirituales.

Gracias a la señora Yajaira y familia por brindarme su mano en momentos apremiantes. Gracias a Suleika por permitir que haya invadido su espacio durante los últimos 2 meses y por ser tan buena cocinera. Gracias a todos los compañeros que he

tenido en estos años universitarios; gracias a mis amigos del liceo, la escuela, a todas aquellas personas que me han apoyado en momentos en los que los he necesitado, y espero que en el transcurso de mi vida pueda retribuírselo con el mismo entusiasmo

Gracias a las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé por ayudarme con infinita paciencia, en la realización de este informe.

A todos, infinitas gracias y que el amor del Padre, la luz de mi Señor el Cristo y la fuerza del Sacratísimo Espíritu Santo les colme de eterna paz.

Eryor J. Morejón R.

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Ciclo Estratégico	22
Figura N° 2 Preguntas que tienen que ver con los elementos del CMIP.....	51
Figura N° 3 Preguntas que tienen que ver con los elementos del CMIC	56
Figura N° 4 Ciclo del Total Performance Scorecard.....	61
Figura N° 5 Organigrama de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	81
Figura N° 6. Organigrama de la Delegación de Personal.....	83

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1 Preguntas básicas que son la clave de la visión y misión personales.....	67
Cuadro N° 2 Preguntas esenciales para formular la misión y visión corporativas (Ambición Corporativa Compartida)	73
Cuadro N° 3 Cuadro de Mando Integral Personal Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas.....	100
Cuadro N° 4. Cuadro de Mando Integral Corporativo Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas	100
Cuadro N° 5 Gestión de Calidad Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas.....	100
Cuadro N° 6. Gestión por Competencia y Aprendizaje Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas	101
Cuadro N° 7 Total Encuestas Recibidas Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas.....	101
Cuadro N° 8. Cuadro de Mando Integral Personal Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas.....	102
Cuadro N° 9. Cuadro de Mando Integral Corporativo Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas	103
Cuadro N° 10. Gestión de Calidad Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas.....	103
Cuadro N° 11. Gestión por Competencia y Aprendizaje Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas	103
Cuadro N° 12. Total Encuestas Respondidas Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas.....	104
Cuadro N° 13. Debilidades en la Gestión de Calidad de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	121

Cuadro N° 14. Debilidades de la Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	126
Cuadro N° 15. Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	132
Cuadro N° 16. Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	136

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Puntajes Máximos de Gestión de Calidad de las Encuestas Respondidas en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	119
Grafico N° 2. Puntaje Máximo de Gestión por Competencias y Aprendizaje de las Encuestas Respondidas en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	125



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

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

AUTORES

Jesús A. Medina C. C.I.: 14.081.936
Eryor J. Morejón R. C.I.: 17.054.314

RESUMEN

En un entorno altamente complejo y de difícil predicción, que en el futuro aún estará más marcado por el cambio, las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión. Uno de los elementos con el que cuenta la Gerencia exitosa en la actualidad es con la estrategia, la que puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. La definición de la estrategia, en las organizaciones, no resulta el mayor problema sino la implantación efectiva de la misma, y es allí donde viene a relucir el Total Performance Scorecard (TPS), el cual se define como un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas. El TPS está integrado por cinco elementos como son: El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), La Gestión de Calidad, La Gestión por Competencias y El Ciclo de Aprendizaje de Kolb, a través de los cuales se disemina toda la metodología TPS y que es el modelo que en este momento es considerado como el más eficiente a la hora de definir, aplicar y evaluar las estrategias. En tal sentido, se ha procedido a definir estrategias para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS), cuya investigación fue descriptiva y de campo, dirigida a una muestra de doce (12) personas de un total de veintitrés (23) individuos que conforman la población de la Delegación. La información fue recopilada aplicando un cuestionario basado en la metodología del TPS y se llegó a concluir que la estrategia que se requiere en dicha delegación es de Diferenciación, porque ésta podría llevar a la misma a prestar un servicio de gran calidad.

INTRODUCCIÓN

No es un secreto para nadie que en la actualidad se presenta un alto nivel de cambios, todo tipo de convulsiones: sociales, políticos, de valores, ecológicos, económicos, etc., que azotan al individuo de hoy. Entender estos cambios, tener la capacidad de discernirlos y de comprenderlos, es vital, pues sin esto no se podría orientar en este mar de situaciones.

En su búsqueda por existir, el ser humano ha dado origen a un sin número de ideas, proyectos, conceptos, tesis y antítesis. Tratar de encontrar respuestas ha sido su fin siempre. Las diversas vivencias, traumas, sorpresas, alegrías y tristezas han dado a la humanidad ese tinte característico, que le separa de los demás seres que le acompaña es este gran camino de la vida. En la medida que la humanidad ha trabajado organizadamente, bajo grupos coordinados, ha puesto en práctica todo un cúmulo de ideas y conocimientos adquiridos tras tantos años de experiencia. Las diversas organizaciones que hoy se conocen son el resultado de muchos años de aprendizaje, esfuerzo e incluso muerte. Organizaciones simples como una familia, como la bodega de la esquina, y complejas como la Organización de las Naciones Unidas, requieren de ideas, planes, objetivos, en fin, necesitan saber qué son, qué buscan.

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

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

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

Bajo esta perspectiva se encaminó esta investigación, que tiene como propósito definir estrategias para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard. Este informe está integrado por cuatro capítulos contentivos de lo siguiente:

Capítulo I: Generalidades del Problema de Investigación, en el que se plantea el problema existente en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la

Universidad de Oriente, el objetivo general de la investigación, así como sus objetivos específicos, la justificación y la metodología utilizada.

Capítulo II: La Estrategia, que incluye las bases teóricas relativas a la estrategia, como su definición, el ciclo y los niveles estratégicos, los tipos de estrategias y los diferentes enfoques estratégicos que han surgido a través del paso del tiempo.

Capítulo III: Total Performance Scorecard, en el que se establece su concepto, principios y elementos, así como el ciclo TPS, y cómo se formulan los Cuadros de Mando Integral Personal y Corporativo.

Capítulo IV: Estrategias para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente basadas en el Total Performance Scorecard, donde se aborda todo lo relacionado con la Delegación de Personal de este Núcleo y los hallazgos encontrados. También se formularon los Cuadros de Mando Integral Personal y Corporativo, se determinó la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencia y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb requeridos para dicha Delegación; y partiendo de todo esto, las recomendaciones que los investigadores consideraron pertinentes.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Arias, Fidias (2006:39) señala “un problema de investigación es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. Partiendo de esta definición a simple vista se puede notar que el núcleo de esta célula llamada problema de investigación está conformado por la interrogante o pregunta, es decir, justo en el momento en que se interroga acerca de cualquier problema bien sea práctico o cognoscitivo, surge el problema de investigación “es importante aclarar que dicho problema no solo puede originarse de situaciones negativas, este también puede surgir de hechos positivos” (Bernal, 2000; Méndez, 2001), en otras palabras no se puede visualizar al problema de investigación como algo netamente dirigido a solucionar situaciones o hechos que generen efectos o consecuencias, lo importante es encontrar respuesta a la interrogante y cuya respuesta debe aportar un nuevo conocimiento. Es por ello, que para plantear un problema se deben tomar en consideración cuatro elementos fundamentales como son: pregunta, delimitación, objetivos y por último la justificación, los cuales son desarrollados en este capítulo.

1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Los seres humanos a través de la historia han buscado adaptar y adaptarse al ambiente que les circunda, buscando siempre vivir en comunidades organizadas bajo ciertos parámetros. El hombre siempre transforma el medio, busca cambios que les permitan a su comunidad existir y vencer obstáculos. Por un lado, se entiende el término comunidad como “un grupo o conjunto de personas que comparten elementos en común, tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica, estatus social, roles, etc.” (<http://es.Wikipedia.org/wiki>

/Comunidad). Con el tiempo estas comunidades han evolucionado y se han transformado en diversas organizaciones como las ciudades, el gobierno y las empresas, siempre buscando satisfacer las nuevas y cambiantes necesidades humanas.

Por otro lado, la organización no es más que “una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes” (http://personales.com/costarica/sanjose/administracion/concepto_de_organizacion.htm).

Hoy en día las organizaciones han alcanzado diversas formas, fines, tamaños, etc., pero a pesar de todo este avance existe siempre la necesidad de adaptar y adaptarse al entorno para poder sobrevivir y todo esto depende en gran parte de las decisiones gerenciales. La gerencia en las organizaciones es vital, sea ésta grande o chica, con o sin fines lucrativos, sean públicas o privada. Ésta en la práctica no es más que “el proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permite mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente” (http://www.piramidedigital.com/Tips/gerencia/diccionario_gerencial.htm).

Existe un consenso generalizado en considerar que una de las características más destacable de la realidad económico-social que ha tocado vivir en los últimos años del siglo XX y primeros del presente siglo es la actuación de los distintos agentes en un contexto de cambio rápido y continuo (en tecnologías, sistemas, procesos, productos, tendencias, etc.), propiciado por las condiciones de globalización y competencia presentes que desembocan en una situación en la que casi todo es "copiable y/o comprable", por lo que se diluye, e incluso se pierde, el "valor de la diferencia" (Martínez, 2008:1). Estas nuevas realidades representan un

reto para las organizaciones y sus gerentes, lo que han llevado a cambiar el pensamiento gerencial, rompiendo paradigmas y moldes mentales.

En un entorno altamente complejo y de difícil predicción, que en el futuro aún estará más marcado por el cambio, por sus causas y sus efectos, las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, que siguen siendo válidos pero insuficientes y por tanto ineficientes, y deben buscar factores sostenibles en el tiempo que no sean fáciles de comprar o copiar por sus competidores, que les permitan recuperar la diferencia y les aporten ventajas competitivas.

Un pensamiento gerencial nuevo, adaptable a las nuevas circunstancias es vital hoy día. Uno de los elementos con el que cuenta la gerencia exitosa en la actualidad es con la estrategia, pues ante la necesidad de proactividad y cambios bruscos en el entorno, esta última sobresale como la herramienta de dirección más útil y, en los últimos tiempos la más utilizada.

Las organizaciones que perviven y lideran los distintos sectores de actividad son las que adoptan como visión estratégica “la necesidad de actuar antes y mejor que los demás” (Martínez, 2008:01). En ese contexto, el conocimiento se transforma en un aprendizaje continuo que es vital para el funcionamiento sostenible de las organizaciones, que asumen el tener que "reinventarse cada día", concluyendo que la gestión del conocimiento es un tema estratégico, que les permitirá cumplir con el objetivo último de "generación o creación de valor" para los propietarios, los clientes y los empleados (Martínez, 2008).

La estrategia en las organizaciones se puede ver como la respuesta a dos preguntas: ¿qué somos? y ¿qué debemos ser? Las estrategias permiten adaptar los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las

oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y las metas de la organización.

Las organizaciones en general necesitan las estrategias, incluso algunas las aplican sin saberlo, necesitan saber definirse a si mismos, mirar al futuro, determinar nuevos horizontes deseables y posibles para así estar en capacidad de definir y estructurar estrategias que les permitan encaminarse al logro de sus objetivos. “La estrategia surge de la necesidad de contar con ella” (Montoya, 2008:2).

La definición de la estrategia, en las organizaciones, no resulta el mayor problema sino la implantación efectiva de la misma y es allí, donde nacen las mayores complicaciones (Horváth & Partners, 2003). En torno a este tema, una herramienta revolucionaria ha permitido a las organizaciones alrededor del mundo lograr definir, implantar y evaluar de manera eficiente sus estrategias. Esta herramienta es conocida como el “Total Performance Scorecard” (Rampersad, 2004).

El Total Performance Scorecard (TPS), se define como “un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas” (Rampersad, 2004:10). El TPS permite ver a las organizaciones como un todo, donde todas sus partes son vitales y, por tanto, tomadas en cuenta. Rampersad (2004), establece que este concepto holístico se compone de los siguientes elementos:

- El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), que incluye la mejora continua de las habilidades y el comportamiento de cada uno, basándose en el bienestar personal y el éxito social.
- El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), que pretende traducir la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que

informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.

- La Gestión de Calidad (GC), que es la búsqueda de la continua mejora y calidad con la finalidad de satisfacer al cliente constantemente.
- La Gestión por Competencias, que abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa.
- El Ciclo de Aprendizaje de Kolb, el cual es un proceso de aprendizaje basado en la experiencia y se encuentra diseminado en los cuatro elementos anteriores.

Aplicando esta herramienta, cada individuo de la organización se conocerá a sí mismo y conocerá también el ambiente en el que es más operativo y será capaz de mejorar continuamente, permitiendo que los objetivos de los individuos se esclarezcan y alineen con los de la organización, y tengan la capacidad de mirarse en el futuro como individuos y como organización. Además, la aplicación del TPS busca que cada persona conozca y aprenda de sus propias ambiciones para después equilibrarlas con la ambición corporativa, esto proporciona un beneficio duradero en las acciones de cambio y mejora que se implanten dentro de la organización; pues, cabe resaltar, que los verdaderos cambios y mejoras que ocurren dentro de cualquier organización se consiguen sí y sólo sí las personas cambian y mejoran internamente, de allí la frase: de “dentro hacia fuera” (Rampersad, 2004:xviii), es decir, que el punto de partida de la aplicación de esta herramienta radica en la utilización de la identidad individual.

Es por esto que el capital humano se convirtió en uno de los elementos más importantes en las organizaciones, ya que a través de él se logró de manera significativa el desarrollo de las actividades, objetivos, metas y estrategias establecidas. Las personas hacen posible la existencia de las organizaciones, son el eje central de todo movimiento y como tal deben ser reconocidos y elevados fuera del

concepto de recurso, dejar de verlo como una cosa y empezar a descubrirlo como Ser que es.

Las universidades como organizaciones que son, también necesitan de las estrategias para alcanzar de la manera más efectiva sus objetivos institucionales y además tener herramientas efectivas para enfrentarse a los tiempos cambiantes de hoy. Éstas cumplen con un gran rol en la sociedad y enfrentan retos asombrosos, pues sobre sus hombros recae el hecho de preparar a los profesionales que tomarán y regirán el destino del mundo en el futuro mediano e incluso inmediato. Estos centros de formación deben saber adaptarse para que sus espacios se conviertan en vientres donde se gesten el conocimiento de vanguardia y se exprese lo que Montoya (2008), ha llamado la esencia de la estrategia, la que tiene que ver con el descubrimiento, con la exploración, con el ensayo y el error.

Pero cabe destacar que las Universidades no están aisladas de su entorno. El sistema universitario está insertado en un contexto político, económico y social, tanto en el ámbito de cada país como en el ámbito internacional, por lo que se ve en la necesidad de ir modificando sus estrategias, sus prioridades, sus planteamientos, en definitiva su modelo de organización, de gobierno y de gestión, para responder de forma más coordinada, competitiva y con calidad.

Las casas de estudios superiores en Venezuela no escapan a esta realidad. La Ley de Universidades (1970:3), de este país establece en su primer artículo que “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.” Aquí queda establecido el supremo objetivo de las universidades venezolanas y como lo refuerzan los siguientes artículos, las universidades deben “colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.” Todas

estas visiones de mundo, de país y de humanidad son idílicas, pero se necesitan estrategias que permitan afrontar estos retos y no sucumbir en el intento, para ser capaces de afrontar las exigencias del nuevo mundo.

La Universidad de Oriente como la casa de estudios más alta del oriente del país, busca “Ser un ente Rector en la Educación Superior que asuma una filosofía democrática y participativa; orientada hacia la plena autonomía, comprometida a dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado laboral” (<http://www.udo.edu.ve>).

El Núcleo de Sucre, al igual que la universidad en general, debe asumir los retos propios, frente a una masa estudiantil que va en aumento cada semestre que transcurre, frente a un mercado laboral que demanda conocimientos de vanguardia, frente a una sociedad que aspira crecer en las ramas del Ser y del Saber. En tal sentido, el Núcleo, para enfrentarse a esos retos, creó una estructura organizacional que cuenta con tres coordinaciones, entre las cuales se encuentra la Coordinación Administrativa (<http://www.sucre.udo.edu.ve>) que tiene como propósito:

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.

Esta Coordinación se encarga de coordinar todas las actividades administrativas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para lo cual cuenta con diversas delegaciones que coadyuvan al logro de ese objetivo. Entre estas delegaciones que conforman a la Coordinación Administrativa se encontró la Delegación de Personal como brazo administrativo encargado de promover, administrar y desarrollar al potencial humano.

La Delegación de Personal del Núcleo de Sucre tiene como objetivo principal administrar el recurso humano de forma integral desde el inicio hasta la finalización o culminación de la relación laboral. Pero ¿cómo alcanzar este objetivo de manera eficiente si no tiene una estrategia definida que permita la maximización de los recursos con que cuenta la Delegación? En tal sentido, surgió la interrogante central de esta investigación: ¿Qué estrategias requiere la Delegación de Personal y cómo contribuye el Total Performance Scorecard para la definición de las mismas?

Basado en lo antes mencionado surgieron las siguientes interrogantes:

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

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Definir estrategias para la Delegación de Personal, basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS).

1.2.2. Objetivos Específicos

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

1.3 Justificación de la Investigación.

La razón por la cual se llevó a cabo esta investigación, es debido a la ausencia de estrategias en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, con el fin de lograr el buen desenvolvimiento de las actividades que permitan el máximo desarrollo personal de los miembros de la organización y el uso óptimo de sus capacidades, con la finalidad de alcanzar los objetivos corporativos.

En este sentido, se utilizó el Total Performance Scorecard como un enfoque eficiente para definir estrategias en la Delegación de Personal, pues es el modelo que toma en cuenta el bienestar personal y el éxito social de los individuos que laboran en

la Universidad, sin olvidar el desarrollo de la competitividad de la misma, brindando así el máximo bienestar tanto personal como institucional.

Además, la definición de las estrategias en la Universidad de Oriente, es un hecho que llevará a un cambio en sus operaciones. Por tanto, los resultados arrojados por esta investigación, aportaron importantes indicios dejando una brecha para que otros Núcleos de la Universidad así como otras instituciones educativas de Venezuela lo tomen en consideración.

1.4 Limitaciones de la Investigación

Durante la investigación se presentaron algunos inconvenientes para su ejecución, lo cual se tradujo en problemas parciales que no afectaron el alcance de los objetivos propuestos, relacionados con los siguientes factores:

- Las personas que laboran en la Delegación de Personal y las Secciones de Nómina y Servicios Sociales a quienes se les aplicó el cuestionario, no suministraron toda la información requerida, en algunos casos no respondieron el cuestionario.
- Tardanza en suministrar las respuestas requeridas en el cuestionario.

1.5 Metodología de la Investigación

Según Arias (2006), la metodología del trabajo incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que fueron utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado.

1.5.1 Nivel de Investigación

Arias (2006:23), señala que el nivel de la investigación “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. Una investigación puede clasificarse en exploratoria, aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o que ha sido poco estudiado; descriptiva, que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento; y explicativa, que se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

Tomando lo anterior como referencia, se afirma que el nivel de esta investigación fue descriptivo, porque permitió conocer las características, ambiciones, objetivos y metas de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, así como las ambiciones, objetivos y metas del personal que allí labora; todo esto facilitó definir las estrategias más idóneas para la Delegación, en pro del bien universitario.

1.5.2 Diseño de la Investigación

El Diseño de la Investigación, según Arias (2006:26), “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. En atención al diseño, la investigación puede ser: documental, que está basada en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios; de campo, consistente en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos; y experimental, que es un proceso en el que se somete a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, para observar las reacciones que se producen.

En función a lo anterior, esta investigación ha sido de campo, porque se fue directamente a la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para obtener, de primera mano, toda la información requerida para definir sus estrategias.

1.5.3 Población y Muestra

Se entiende por población, al conjunto finito o infinito de elementos con características comunes quienes, se verán afectadas por las conclusiones de la investigación, mientras que la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población a la que se tenga acceso (Arias, 2006). En esta investigación la población estuvo constituida y delimitada por el personal que labora en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, que sumaron un total de veintitrés (23) individuos, distribuidos de la siguiente manera: catorce (14) en la Delegación de Personal, seis (06) en la Sección de Nómina y tres (03) en la Sección de Servicios Sociales.

De acuerdo a las necesidades de la investigación no todas las personas que laboran dependen de la Delegación de Personal y no se consideraron informantes claves; por tanto, se determinó una muestra intencional, que fue escogida con base a criterios o juicios preestablecidos por los investigadores. La muestra estuvo constituida por doce (12) personas, de la siguiente manera: siete (07) de la Delegación de Personal; tres (03) de la Sección de Nómina; y dos (02) de la sección de Servicios Sociales.

1.5.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Arias (2006:67), establece que la técnica es “el proceso o forma particular de obtener datos o información, mientras que el instrumento “es cualquier recurso,

dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. Ahora bien, Existen diferentes técnicas para la recolección de la información en una investigación, entre las que se pueden mencionar la observación, que consiste en visualizar en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la realidad del hecho investigado, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos; la encuesta, a través de la cual se pretende obtener información suministrada por un grupo o muestra de individuos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular; la entrevista, que es un diálogo cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado sobre un tema predeterminado, de tal manera que el investigador pueda recolectar la información que necesite (Arias, 2006).

En tal sentido, y debido a que la investigación ha sido de campo, se utilizó la encuesta en la modalidad de cuestionario, por cuanto este instrumento permitió que, las personas a las que se le aplicó, aportaran la información requerida en cualquier pausa que tengan en sus labores, por lo que se consideró que no interrumpía con sus rutinas diarias de trabajo. El cuestionario siguió la metodología que a tal fin entabló Rampersad (2004) (ver anexo N° 1). Además, se utilizó la entrevista no estructurada en los momentos que el investigador lo consideró pertinente.

1.5.5 Técnicas de Procesamiento, Análisis, interpretación y presentación de la información

Las técnicas de procesamientos y análisis de información constituyeron las formas en que se trató la información recopilada durante la investigación, y fue presentada de tal manera que logró transmitir lo que los investigadores quisieron. Ahora bien, toda la información que se recopiló, en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, ha sido presentada de forma ordenada a través de: la representación escrita, que buscó incorporar la información recolectada en forma

de texto; y las técnicas gráficas, que hacen referencia a los cuadros estadísticos o ilustraciones a través de las cuales se expuso parte de la información recolectada, es decir, se utilizaron cuadros, tablas y otros que se consideraron necesarios aplicar. Finalmente, se procedió a la redacción del informe final.

CAPÍTULO II

LA ESTRATEGIA

En el presente capítulo se tratarán aspectos relacionados con las estrategias como su definición, partiendo de sus orígenes hasta las concepciones actuales; las diferentes clasificaciones que han surgido como resultado de diversas investigaciones hechas por especialistas del área y los diversos enfoques estratégicos que se han adoptado para la aplicación de estrategias.

2.1 Definición de Estrategia

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

La estrategia tuvo sus orígenes en las clases de política de negocios dadas en diferentes universidades de Estados Unidos. Específicamente, no existe una teoría concreta para este concepto, más bien lo que puede encontrarse es información sobre diferentes escuelas de estrategia dadas desde los años sesenta hasta nuestros días (Montoya, 2008).

Las estrategias fueron introducidas por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Luego para el año 1954, Peter Drucker (Francés, 2006), consideró que las estrategias requieren que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles deberían tener.

Con el avance tecnológico que ha experimentado el mundo empresarial utilizar un sistema de estrategia para conseguir el logro de las metas propuestas por cada organización se hace de vital importancia, es por ello que el empleo de la estrategia más idónea puede convertirse en el punto clave que conlleve al éxito de cualquier organización.

Ahora bien, debido a los diversos enfoques que los autores les han dado a las estrategias, éstas presentan diferentes definiciones, como las que a continuación se presentan.

Montoya (2008), hace referencia a las siguientes:

Peter Drucker: fue uno de los primeros en señalar el término estrategia en la administración. Esto para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?

Alfred Chandler, define estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la suma de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia y su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su desarrollo.

Henry Mintzberg, hace una definición mas completa de estrategia, ya que menciona cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.

- La estrategia como plan: es un curso de acción que marcha como guía para el abordaje de situaciones. Este plan adelanta a la acción y se desarrolla de manera consciente.
- La estrategia como pauta de acción: actúa como una maniobra para ganar a un oponente.
- La estrategia como patrón: funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento esperado y, por ende, 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, corresponde a una visión más amplia, implica que no sólo es una posición, sino, que también es, una forma de ver 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.

La aplicación de una buena estrategia permite a una organización el alcance de sus objetivos, pero para lograr esto es necesario estudiar muy bien todos los tipos de estrategias, de tal manera, que se elija la más idónea, por cuanto representan el cómo se alcanzarán los objetivos de una organización de la manera más eficiente, permiten, más que identificar las metas, ver el camino que conducirán a ellas. En fin, las estrategias bien definidas y aplicadas, según la realidad de cada organización, permiten que estas últimas puedan cumplir con sus ambiciones.

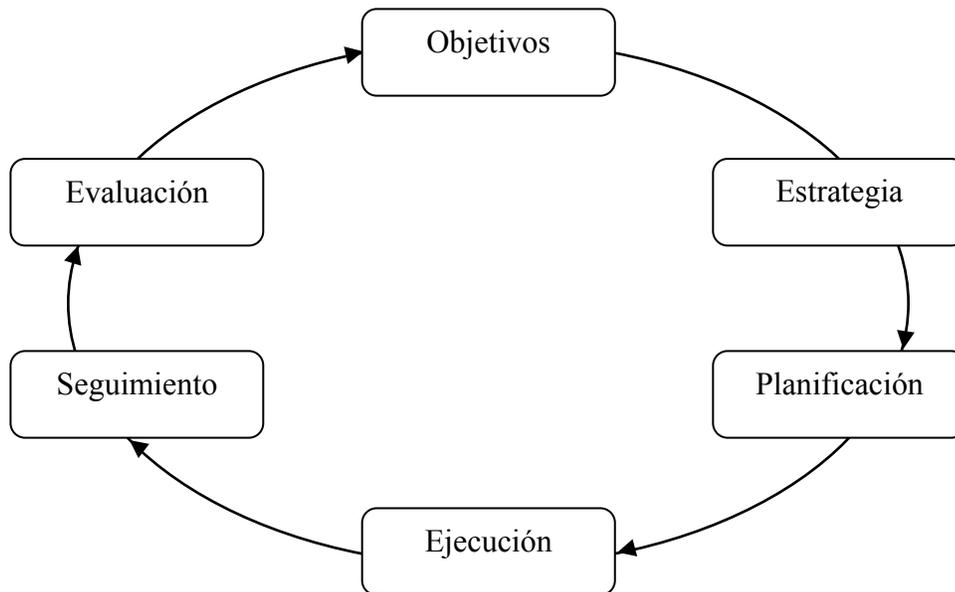
2.2 Ciclo Estratégico

Según Francés (2006:27) “la definición de estrategias es parte de un proceso de carácter cíclico” conformado por dos ciclos tales como: formal e informal.

- El ciclo estratégico informal: puede ser aplicado por cualquier persona en el cual se plantea los objetivos, se definen las estrategias para su ejecución y se evalúan los resultados obtenidos en relación a los objetivos fijados.
- El ciclo estratégico formal: en éste la definición de estrategias viene seguida por un proceso de planificación en donde se especifican las acciones, responsabilidades y recursos para posteriormente realizar un seguimiento y control formal de la ejecución.

Este ciclo consiste en la definición de los objetivo de la organización, que representa el estado o situación que se desea alcanzar, una vez determinado se procede a definir las estrategias que no es mas que el plan de acción para alcanzar los objetivos, ésta viene dada mediante un proceso de planificación, que consiste en definir de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, permitiendo detectar las oportunidades y amenazas en el entorno y además trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Teniendo claro la estrategia a implementar se procede a ejecutarla mediante la asignación de responsabilidades para el desarrollo de las mismas, posteriormente se realiza un seguimiento en donde se corrigen las desviaciones presentadas durante la ejecución de las estrategias y finalmente se realiza una evaluación para comparar el plan formulado y el ejecutado en cada unidad organizacional (Ver Figura N° 1).

Figura N° 1 Ciclo Estratégico



Fuente: Francés (2006: 28)

2.3 Niveles de estrategia

Según Robbins y Coulter (1999) establece los siguientes niveles de estrategia:

- Estrategia a nivel corporativo: se da cuando una entidad lleva a cabo más de dos líneas de negocios. Y se dice que esta estrategia busca determinar cuáles son los negocios en los que una corporación debe participar; asimismo determina los papeles que desempeñará cada unidad de negocios de la organización.
- Estrategia a nivel de negocio: busca determinar cómo debe competir una corporación en cada uno de sus negocios. Para organizaciones pequeñas con una sola línea de negocio, u organizaciones grandes que no sean diversificadas en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es

generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar.

- Estrategia de nivel funcional: Busca determinar cómo apoyar la estrategia a nivel de negocio. Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como manufactura, mercadotecnia, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios.

2.4 Tipos de Estrategias

Las estrategias pueden ser clasificadas de diferentes formas; por ejemplo, Fred David (2008), las clasifica en tres estrategias genéricas conocidas como: estrategias de integración, estrategias intensivas y estrategias defensivas, las que a su vez se subclasifican en diversas estrategias alternativas. Otro autor, Michael Porter (Francés, 2006), las clasifica en dos tipos: estrategias genéricas y estrategias competitivas, las que también presentan su propia clasificación. A continuación se detallarán y conceptualizarán cada una de las estrategias antes mencionadas.

- Estrategias de Integración

Esta estrategia permite que las empresas controlen a los distribuidores, los proveedores y a la competencia. Ésta, a su vez, se clasifica en estrategias de integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal.

- Integración hacia adelante: esta busca adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas. Gran cantidad de empresas de manufactura

(proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia adelante por medio del establecimiento de sitios Web para vender en forma directa productos a los consumidores. Según Fred David (2008), éste tipo de estrategia puede ser muy eficaz:

- Cuando los distribuidores actuales de la empresa, son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
 - Cuando la existencia de distribuidores buenos, es tan limitada, que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
 - Cuando la empresa compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho (el riesgo es que si la industria básica falla, la empresa habrá disminuido implícitamente su capacidad de diversificación).
 - Cuando la empresa cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios, para administrar el negocio nuevo, para la distribución de sus propios productos.
 - Cuando las ventajas de tener una producción estable son muchas (la empresa puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos).
 - Cuando los distribuidores y minoristas actuales tienen elevados márgenes de utilidad (la empresa podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos).
- Integración hacia atrás: es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa

son pocos confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de una empresa. Para la implementación de este tipo de estrategia Fred David (2008), aconseja la utilización de los siguientes indicadores:

- Cuando los proveedores actuales son caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a piezas de fabricación o piezas componentes, materiales de procesamiento o elaboración y materias primas.
 - Cuando no hay muchos proveedores y si hay muchos competidores.
 - Cuando la empresa compite en una industria que está creciendo a gran velocidad (el riesgo es que si la industria básica falla, la empresa habrá disminuido implícitamente su capacidad de diversificación).
 - Cuando la empresa cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios, para administrar el negocio nuevo de suministrar sus propios insumos.
 - Cuando las ventajas de tener precios estables son muchas (la empresa puede mejorar sus costos de insumos).
 - Cuando la empresa necesita adquirir a gran velocidad un insumo que necesita.
 - Cuando los proveedores actuales tienen elevados márgenes de utilidad (la empresa podría fabricar en forma rentable sus productos y ponerles precios más competitivos).
- Integración horizontal: se refiere a una estrategia que trata de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores de una empresa. Este tipo de estrategias se ha convertido en la estrategia de crecimiento más

favorecida en muchas industrias; por ejemplo, el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad. Para que esta estrategia sea muy eficaz Fred David (2008), señala que se pueden seguir los siguientes indicadores:

- Cuando la empresa puede adquirir características monopólicas en una zona o región, sin verse afectada por la ley antimonopolio.
 - Cuando la empresa compite en una industria que está creciendo.
 - Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
 - Cuando la empresa tiene capital y talento humano para administrar la empresa expandida.
 - Cuando los competidores están fallando por la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que la empresa sí los tiene (no que estén fallando porque las ventas de la industria disminuyen).
- Estrategias intensivas

Las estrategias intensivas requieren esfuerzos intensos para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Éstas son conocidas como la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos, entre este tipo de estrategias se encuentran:

- Penetración en el mercado: trata de conseguir una mayor penetración en los mercados para los productos o servicios presentes por medio de una mayor comercialización. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios. Según Fred David (2008), para que esta estrategia sea muy eficaz se pueden seguir los siguientes indicadores:
 - o Cuando los mercados actuales, no están saturados con el producto de servicio.
 - o Cuando se puede aumentar la tasa de uso de los clientes actuales (tasa de penetración).
 - o Cuando la participación de mercado de los competidores ha disminuido y el mercado ha crecido.
 - o Cuando la correlación de las ventas en moneda y los gastos en las variables de marketing mix ha sido históricamente alta.
 - o Cuando aumentan las economías de escala ofrecen ventajas competitivas importantes.

- Desarrollo del mercado: busca introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas. Este tipo de estrategias puede ser muy eficaz:
 - o Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.

- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
 - Cuando la empresa cuenta con capital y recursos humanos necesarios para administrar las operaciones expandidas.
 - Cuando la empresa tiene capacidad excesiva de producción.
 - Cuando la industria básica de la empresa está adquiriendo alcance global a gran velocidad.
- Desarrollo del producto: esta estrategia trata de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos. El desarrollo de productos involucra, por lo general, grandes gastos en investigación y desarrollo; conocer el desarrollo del producto podría ser una estrategia muy buena a seguir cuando:
- La empresa cuenta con productos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.
 - La empresa compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
 - Los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
 - La empresa compite en una industria de gran crecimiento.
 - La empresa tiene capacidad muy sólida para la investigación y el desarrollo.

- Estrategias defensivas

Surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos tangibles e intangibles (capital humano) de las organizaciones, los mercados, clientes y proveedores.

Según Fred David (2008), las estrategias defensivas se pueden clasificar en:

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

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

- Estrategias de Michael Porter

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

- Estrategias genéricas: para Michael Porter (David, 2003:175), las estrategias genéricas “son aquellas que le van a permitir a la organización lograr ventajas competitivas desde tres bases distintas, tales como: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque”.
- o Estrategia de Liderazgo en Costo: consiste en recalcar la fabricación de productos estandarizados a un costo muy bajo por unidad, para aquellos consumidores que son sensibles al precio; es decir, según esta estrategia necesita un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se puede alcanzar ventajas en costos (Francés, 2006).
- o Estrategia de Diferenciación: según Francés (2006:107), “ésta consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que establezcan que el producto sea visto por los clientes como especial o único en el mercado”. Por su parte, Fred David (2003), señala que esta estrategia

debe ser empleada después de estudiar las necesidades y preferencias de los clientes, para poder establecer la viabilidad de incorporar una o mas características de diferenciación en un producto único que presente los atributos requeridos, además considera que para que una estrategia de diferenciación sea exitosa se debe tener mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menos costos, mejor servicio, mejor mantenimiento, mayor características.

- Estrategias de enfoque: para Fred David (2003), esta estrategia permite elaborar productos y servicios que satisfagan las necesidades de pequeños grupos de consumidores, este tipo de estrategias son efectivas cuando los clientes o consumidores poseen necesidades distintas o cuando la competencia no intenta especializarse en el mismo segmento del mercado. Porter (Francés, 2006:108) señala que “las empresas que no adopten una de las estrategias genéricas se encontrarán en una situación ambigua que conduce a una disminución de la rentabilidad”, además considera que “las estrategias genéricas están concebidas para ser aplicadas a unidades estratégicas de negocio”.

- Estrategias Competitivas: para Francés (2006), éstas se refieren a los cursos de acción que promueven una empresa o unidad de negocio para alcanzar los objetivos en situaciones coyunturales del mercado, tal como lo es la aparición de competidores, la decisión de incursionar en un nuevo mercado o la de enfrentar la aparición de productos sustituidos. Según Porter (Francés, 2006), las estrategias competitivas se clasifican en cuatro grupos, tales como:
 - De disuasión: son aquellas que tiene como fin evitar los conflictos con los competidores, por ejemplo fuertes campañas publicitarias, incremento en

la magnitud de las operaciones e inversiones en capacidad, fortalecimiento de la estructura financiera y de las fuentes de financiamiento, fusión o adquisición de otras empresas, entre otras.

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

2.5 Enfoques Estratégicos en la Gerencia de las Organizaciones

A través de los años, a consecuencia de los constantes cambios que se han presentado en la sociedad contemporánea, el pensamiento gerencial de las organizaciones ha tenido que evolucionar rápidamente, adaptarse a las nuevas realidades para seguir existiendo y, además, sobresaliendo. Como respuesta a esto se han adaptado distintas estrategias a las organizaciones y empezaron a nacer los diferentes enfoques estratégicos que hoy día se conocen. En relación con esos enfoques se pueden resaltar los que a continuación se mencionan.

2.5.1 Planificación Estratégica

Desde hace varios años la planificación estratégica es un elemento importante dentro de la administración de las organizaciones para determinar y lograr los

objetivos de la misma; con la planificación se determina lo que se va a hacer, cómo y cuándo. Últimamente, debido a los cambios constantes en el ambiente de las empresas y su necesidad de subsistencia cobra mayor importancia la planificación estratégica, no sólo a corto plazo sino a largo plazo.

En ningún caso es un formulario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución. Sin embargo, puede describirse el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización.

En principio esta visión de futuro debe incluir dos aspectos: describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos años; esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etcétera y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado. La planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la institución (Cova y Cova, 2005).

Ahora bien, se entiende a la planificación estratégica como un proceso mediante el cual las organizaciones determinan y mantienen sus relaciones con el entorno, a través del establecimiento de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que les lleven a ese fin. Además, es la manera de considerar el riesgo, opciones y el impacto de las fuerzas del medio para incrementar las probabilidades de acierto. En la planeación estratégica se debe trabajar con relación a los aspectos tecnológicos, sociales y políticos antes de considerar los económicos (Castellanos, 2008).

La planificación estratégica es considerada más que un mecanismo para elaborar planes, como un proceso de largo plazo, que debe ser conducido por un pensamiento estratégico, basado en un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica (Serna, 1997).

Así mismo, Humberto Serna (1997:17), define a la planificación estratégica como:

el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

En otras palabras, es un plan de acción que la gerencia de una organización emplea para mantener la competitividad de la misma, satisfacer las necesidades de sus clientes así como también lograr un buen desempeño y posicionamiento en su área de mercado.

2.5.1.1 Propósitos de la Planificación Estratégica.

Según Malavé (2001), la planificación estratégica tiene como propósitos: implantar o actualizar la misión y los objetivos generales de la organización y ayudar a los gerentes a tener nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar el camino a seguir en el futuro.

Igualmente, la planificación estratégica permite a la organización generar un proceso interno de reflexión que contribuye a:

- Anticipar los cambios en el ambiente.

- Identificar los problemas futuros.
- Buscar respuestas posibles de la organización.
- Proporcionar un marco de referencia para la gerencia.
- Definir las orientaciones de la organización.
- Definir las prioridades y las acciones óptimas.
- Coordinar las políticas y acciones de los diferentes sectores.
- Favorecer la concertación y la implicación.
- Promover la información y la comprensión.

2.5.1.2 Beneficios de la Planificación Estratégica.

Para Malavé (2001), el uso de los conceptos y técnicas de la planificación estratégica pueden dar lugar a numerosos beneficios, entre ellos se encuentran:

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de planificación estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran 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.
- 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.

2.5.1.3 Importancia de la Planificación Estratégica

Su importancia radica en la generación de una serie de opciones factibles, para sacarle provecho a diferentes situaciones reales y potenciales que se orientan al bienestar de la organización, y para advertir y eliminar aquellas que son negativas, dentro de cursos de acción a largo plazo. También, es importante porque clarifica el proceso de asignación de recursos, facilita la integración del equipo humano y se orienta la gestión hacia la búsqueda de unos objetivos estratégicos conjuntos, facilitando así los procesos de coordinación.

2.5.2 Gerencia Estratégica

Según Fred David (2003), se puede definir a la gerencia estratégica 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, si no influir y anticiparse a ellos.

Para Aramayo (2008:1), la gerencia estratégica “es el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permiten que una organización logre sus objetivos”. Ésta incluye los elementos de la administración tradicional, pero concede más importancia a la visión, a la actuación prospectiva y a la capacidad de definir la dirección de la organización, al compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo, al enfoque del personal como el potencial más valioso de la entidad y a la definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo.

2.5.2.1 Importancia de la Gerencia Estrategica

La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas grandes, el proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. 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 cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesita evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta mas efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

Es importante que las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios. Según David (2003), para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias ya que éstas al estar claras les permite:

- Proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada
- Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino
- Refuerza la misión y la visión

- Lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa
- Ahorra tiempo y esfuerzo
- Incrementa el ingreso sobre la inversión
- Aumenta el interés por parte de los depositarios
- Proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes

La aplicación de gerencia estratégica proporciona, entre otros beneficios, los siguientes (Aramayo, 2008):

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, practicando 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.
- Proporciona a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Evita las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evita la eliminación de una empresa, incluyen 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 permite un mayor entendimiento 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 inicio de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

2.5.3 Prospectiva Estratégica

La prospectiva es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si se puede imaginar el mañana preferido, y los últimos suspiros del siglo veinte son un buen momento para ello (Serra, 2008).

En la teoría de la prospectiva estratégica se hace hincapié en la importancia estratégica de poder anticipar el futuro; es decir, la traducción económica de la previsión y la planificación. En el mundo académico se enfatizan los aspectos teóricos y culturales del futuro y de la naturaleza del tiempo; la comprensión de los mecanismos que provocan que sea uno, de entre todos los futuros posibles (futuribles), el que se transforma en presente (Serra, 2008).

Para un prospectivista la búsqueda de conocimientos sobre el futuro está siempre orientada a dirigir la acción para conseguir un efecto deseado; de hecho, no se entiende el estudio de los futuros posibles si no es para poder realizar/evitar posteriormente aquel que se considere deseable/rechazable (Serra, 2008).

La reflexión prospectiva implica cinco elementos que son determinantes para asegurar el éxito del proceso (www.comminit.com/en/node/150237/37 - 35k -, 2008):

- Anticipación y proyecciones estructurales de desarrollos y necesidades sociales, económicas y tecnológicas a largo plazo.
- Métodos participativos e interactivos de debate, análisis y estudio exploratorios, incluyendo una gran cantidad de participantes.
- Estos enfoques participativos implican la constitución de nuevas redes sociales. El énfasis del papel del trabajo en red varía entre los diferentes programas de reflexión prospectiva. Se considera tan importante o más que los productos más formales tales como informes o estados de acciones.
- Los productos formales de reflexión prospectiva van más allá de la presentación de escenarios y de la presentación de planes. Es crucial la elaboración de una visión estratégica de guía, con la que se puede compartir un sentido de compromiso (alcanzado en parte a través del proceso de trabajo en red).
- Esa visión estratégica no es una utopía. Debe haber un reconocimiento y una explicación explícita de las implicaciones para las decisiones y acciones del presente.

2.5.4 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es la traducción al español que se da a Balanced Scorecard, sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton (Pereira, 2008), se centra sobre la estructuración

de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial.

El concepto original del CMI fue desarrollado a principios de los 90. El punto de partida fue la crítica ante la fuerte orientación financiera existente en los sistemas de gestión de Estados Unidos para, por ejemplo, la planificación o el sistema de informes (Horváth y Partners, 2003). El concepto tenía la idea de fondo de que para valorar el rendimiento era necesario tener en cuenta en su totalidad los diferentes temas empresariales relevantes como, por ejemplo, finanzas clientes o procesos.

Su irrupción, hasta convertirse en un instrumento de dirección mundialmente reconocido, lo consiguió por su efectividad en la implementación de estrategias, más que como un sistema para valorar el rendimiento.

Los primeros usuarios del concepto vieron que, si se realizaba una elección correcta de los objetivos y de los indicadores, el Cuadro de Mando Integral explica la línea de impulso de la empresa, a la vez que la hace accesible a una medición. También, se pudo comprobar que gracias a una elección correspondiente de los objetivos, se podía guiar el comportamiento en la dirección de la estrategia.

El objetivo del CMI es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito. El principio que lo sustenta es: no se puede controlar lo que no se puede medir. Pereira (2008), afirma que la idea del Cuadro de Mando Integral es sencilla y transparente, y como toda buena idea reconoce que la finalidad de la actividad empresarial, es conseguir beneficios, resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro dimensiones o perspectiva: financiera, clientes, procesos internos, preparación y desarrollo del personal.

- Perspectiva Financiera: la necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.
- Perspectiva del cliente: el punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).
- Perspectiva interna: se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.
- Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, que es la depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

En líneas generales, el CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. En tal sentido, los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles y esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

2.5.5 Total Performance Scorecard (TPS)

El Total Performance Scorecard es un nuevo y revolucionario modelo de gerencia con enfoques renovados que apunta al cambio, al desarrollo del talento y al aprendizaje continuo. Fue creado por el Dr. Hubert K. Rampersad (2004), y busca a través de esta herramienta el desarrollo personal de los miembros de las organizaciones y el uso óptimo de sus capacidades a fin de lograr el máximo desempeño organizacional. Trata con cambios organizacionales, pero primero empieza con cambios de comportamiento individuales y colectivos establecidos a través del aprendizaje. Este innovador concepto de gerencia hace del desarrollo, el aprendizaje y el mejoramiento continuos una forma de vida dentro de la organización.

TPS, además, es un instrumento de dirección que le permite trasladar la misión y la visión de la empresa a todos los niveles de la organización y convertirlas sistemáticamente en acciones, lo que permitirá crear una atmósfera de comunicación abierta y libre de miedo, así como de compromiso, proactividad y trabajo inteligente.

En función de lo antes mencionado, se seleccionó al Total Performance Scorecard para el diseño de estrategias para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el cual será desarrollado en forma más amplia en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO III

TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)

El Dr. Rampersad (2004), plantea que, para los tiempos actuales en los que se vislumbran una serie de cambios que pueden llevar a muchas empresas a terribles resultados, se necesitan de organizaciones que estén dispuestas a aprender continuamente, donde haya un personal dispuesto y comprometido con la organización y gerentes que rompen moldes mentales de liderazgo tradicionales que, si bien ayudan, están obsoletos, es decir, carecen de un conjunto de elementos que son los que darían respuesta a las actuales circunstancias. Es de allí donde nace un nuevo modelo holístico por naturaleza, en el que todas las personas que dan vida a la organización son tomadas en cuenta para encaminar el rumbo de ésta. En el presente capítulo se pretende dar de manera breve una explicación de lo que significa el Total Performance Scorecard, así como los principios que le fundamentan, los elementos que lo integran y el ciclo propuesto por el Dr. Rampersad para aplicar su modelo.

3.1 Concepto de Total Performance Scorecard (TPS)

El Total Performance Scorecard (TPS) es un concepto holístico en el que “la mejora, el desarrollo y el aprendizaje se tratan como procesos éticos y cíclicos donde el desarrollo de las competencias personales y corporativas así como su involucración más interna, se refuerzan entre si” (Rampersad, 2004:xviii). El TPS es una herramienta que viene a solventar las deficiencias de otras herramientas aplicadas por la gerencia de las organizaciones a la hora de diseñar, implantar y evaluar las estrategias.

Esta herramienta está perfectamente diseñada para las organizaciones que aprenden y que buscan actualizar constantemente sus conocimientos para adaptarse al momento en que se desarrollan; donde las ambiciones personales de los trabajadores

están perfectamente alineadas con las de la organización y aprenden y comparten los conocimientos cotidianos, con la finalidad de perfeccionar las operaciones de la organización; donde hay directivos que “forman, ayudan, inspiran, motivan y estimulan” (Rampersad, 2004:xix); y hay procesos de negocios que continuamente son revisados y evaluados.

Rampersad (2004:10), define al TPS “como un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos graduales y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas”. En esencia, el TPS está fundamentado en tres factores que constituyen un proceso continuo, que son la mejora, el desarrollo y el aprendizaje e incluye un conjunto de conceptos como el Cuadro de Mando Integral tanto personal como corporativo, la Gestión de Calidad y la Gestión por Competencia y el Ciclo aprendizaje de Kolb (Rampersad, 2004).

3.2 Principios del Total Performance Scorecard (TPS)

Rampersad (2004), establece una serie de principios fundamentales que determinan la naturaleza del Total Performance Scorecard (TPS) y son los que a continuación se definen:

- Basarse en la satisfacción del cliente: consiste en familiarizarse y comprender a los clientes, buscando siempre cubrir sus expectativas y necesidades a fin de mantenerlos satisfechos y adelantarse a las quejas más que responderlas.
- Objetivos personales y corporativos consecuentes: se conjugan las ambiciones personales y las corporativas, lo que conlleva a crear un estado de armonía e inspiración en el trabajo, se formulan y transmiten los factores críticos de éxito los objetivos y las medidas de actuación a todos los integrantes de la

organización. También, la actuación de los directivos están orientados a la acción y se crea una disposición al aprendizaje.

- **Pasión y disfrute:** este principio muestra que el trabajo en equipo es valorado, así como la comunicación y la confianza mutua, se enfatiza la inversión en las personas, es decir, su formación. También muestra que se estimula el espíritu emprendedor en las personas y se anima el liderazgo en todas las unidades de negocio, ayuda a que las personas estén abiertas al cambio, la mejora y la renovación.
- **Comportamiento ético y basado en hechos:** la ambición corporativa compartida es guiada por el comportamiento ético, lo que lleva a la organización a preocuparse por el comportamiento ético y la responsabilidad que ella asume ante la sociedad, el comportamiento de las personas están basados en normas morales elevadas y se crea una cultura organizacional basada en la simplicidad, autoconfianza, el trabajo en equipo y la implicación personal.
- **Orientación a procesos:** las medidas de actuación sirven de guía a los procesos, los errores que se cometen se ven como una oportunidad para mejorar, el cliente interno es satisfecho también, se reducen los cambios en los procesos de manera significativa, el conocimiento se implanta e incorpora continuamente en los nuevos productos, servicios y procesos debido al hecho de que la mejora, el aprendizaje y el aprendizaje se entienden como un proceso gradual y continuo.
- **Hay que fijar la atención en la mejora, el desarrollo y el aprendizaje perdurables:** el formular un cuadro de mando personal de cada individuo tiene como objetivo el bienestar personal y el éxito social, mientras que el cuadro de mando corporativo busca dar a la organización ventajas competitivas sobre las demás, se busca que cada persona intervenga en el desarrollo de competencias orientadas al puesto de trabajo lo que desemboca en el cumplimiento efectivo

del mismo, se insiste en el constante desarrollo y mejora del potencial humano basándose en el ciclo de desarrollo y el ciclo de Deming, respectivamente.

3.3 Elementos del Total Performance Scorecard (TPS)

El concepto del Total Performance Scorecard (TPS), como se dijo en líneas precedentes, incluye un conjunto de conceptos tales como el Cuadro de Mando Integral, tanto personal como corporativo, la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb, que constituyen los elementos integrantes del modelo TPS y que a continuación se describen.

3.3.1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

El Cuadro de Mando Integral Personal “incluye la mejora continua de las habilidades y el comportamiento de cada uno, basándose en el bienestar personal y el éxito social” (Rampersad, 2004:10). Este bienestar está relacionado con todos los lugares donde se encuentre la persona: sea en casa, en la empresa, con los amigos, entre otros. La formulación de CMIP es el punto de partida en el proceso de mejora, desarrollo y aprendizaje.

Existen marcadas razones que llevan al Cuadro de Mando Integral Personal a ser considerado, como se dijo en línea precedentes, el paso más importante a la hora de formular estrategias en una organización. Por ejemplo, y para comenzar, busca que cada persona se salga de sus moldes mentales y empiece a escuchar su voz interior, lo que permitirá mejorar el comportamiento, la visión que se tenga de sí mismo y del entorno y procura que cada quien alcance el autoconocimiento, lo que desembocará en la autoconciencia, en el descubrimiento de su propia identidad y en el aumento de la productividad.

Cuando la ambición personal (que supone la comprensión de la identidad individual) se equilibra con el comportamiento, se encuentra la paz interior, lo que lleva a un ahorro de energía y a la satisfacción de saber que es guiado por la voz interna. Todo esto produce un estado de armonía en el entorno donde se desenvuelven las personas y se desarrollan virtudes como la lealtad, la motivación, y la dedicación que son útiles en toda organización (Rampersad, 2004). El Cuadro de Mando Integral, en síntesis, produce un efecto endógeno de desarrollo en las organizaciones, pues la mejora, el desarrollo y el aprendizaje parten del mismo personal que da vida a la organización.

Como Cuadro de Mando Integral que es, el CIMP se maneja de acuerdo a cuatro perspectivas a saber:

- Financiera, que representa la estabilidad financiera que cada cual busca. Aquí se debe preguntar hasta qué punto la persona es capaz de cubrir sus propias necesidades financieras.
- Cliente (perspectiva externa), esto tiene que ver con las relaciones que tiene el individuo con sus semejantes (familiares, amigos, compañeros, etc.). La persona tendría que preguntarse cómo lo ven las personas que le rodean.
- Procesos Internos (perspectiva interna), se refiere a la salud física, mental y psicológica del individuo. Es cómo se percibe a sí mismo y en función a eso, cómo se valora.
- Conocimiento y Aprendizaje, esta perspectiva está relacionada con las habilidades y capacidades de aprendizaje que tiene el individuo, describir cómo podría adaptar esas habilidades para seguir teniendo éxito en el futuro.

En líneas generales, el Cuadro de Mando Integral Personal abarca, a través de sus cuatro perspectivas, la visión y misión personal, los papeles clave, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora de cada una de las personas que integran a la organización.

3.3.1.1 Elementos del Cuadro de Mando Integral Personal.

El Cuadro de Mando Integral Personal, al igual que el Corporativo, está constituido por una serie de elementos que le dan forma, los que están diseminados a través de las cuatro perspectivas (financiera, externa, interna, conocimiento y aprendizaje). Estos elementos son los que a continuación se explican:

- Misión personal: abarca la filosofía y los objetivos que tiene cada persona en la vida, además indica quién es, por qué está aquí, su propósito en la vida y cuáles son sus mayores aspiraciones. Lo que se quiere con la formulación de la misión personal, es que cada integrante de la organización inicie la búsqueda de su propia identidad, es decir, el autoconocimiento.
- Visión personal: se refiere a la orientación que tiene el individuo en la vida, describe hacia dónde quiere ir, los valores y principios que le guían, lo que apoya, así como lo que quiere evitar hacer en la vida y lo que realmente quiere lograr. En este punto se incluyen también las características personales que le gustaría tener y cuáles son las condiciones de vida y de trabajo de le gustaría obtener, su salud, etc.
- Papeles clave: consiste en conocer cómo quiere una persona llevar a cabo todos los aspectos de su vida para que de esa manera pueda poner en práctica su visión y misión personal. Este punto tiene que ver también con el tipo de relación que le gustaría tener con sus semejantes, familiares, amigos, vecinos, compañeros de trabajo, entre otros. Cuando se establecen los papeles clave, se

contribuye con el autoconocimiento, pues mejora la imagen que se tiene de sí mismo lo que conlleva a mejorar la capacidad de aprendizaje. La visión, la misión y los papeles clave constituyen lo que Rampersad (2004), ha llamado la ambición personal.

- Factores críticos de éxito personales: este punto consiste en determinar qué factores diferencian a una persona de las demás, qué condiciona su éxito personal o establecer qué factores de su visión, misión y papeles clave son importantes para la consecución de sus objetivos personales.
- Objetivos personales: aquí es importante preguntarse cuáles son los resultados a corto plazo que se propone cada persona, pero siempre partiendo del hecho de que se puedan medir. En los objetivos personales se describen resultados que se pretenden alcanzar para lograr llevar a cabo la visión personal. Este elemento del Cuadro de Mando Integral Personal deriva del análisis de los puntos fuertes y débiles de la persona, los que sirven como hitos alcanzables.
- Medidas de actuación personal: para Rampersad (2004:35), “una medida de actuación personal es aquello que nos ayuda a valorar nuestro funcionamiento en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos”. Este punto está relacionado con el cómo se podrían medir los resultados personales y qué hace que se puedan medir los objetivos personales, constituyen los indicadores que medirán los objetivos de acuerdo con cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral y cada factor crítico de éxito personal. En fin, las medidas de actuación personal constituyen, por así decirlo, la herramienta que hará medible tanto la visión como la misión personal.
- Metas personales: “una meta personal es el objetivo cuantitativo de las medidas de actuación personal” (Rampersad, 2004:35). Constituyen los valores que se pretenden alcanzar, son los valores que se deben obtener tras la aplicación de acciones para la consecución de los objetivos personales.

En la Figura N° 2 se presentan los elementos antes mencionados con las preguntas básicas relacionadas con cada uno.

Figura N° 2 Preguntas que tienen que ver con los elementos del CMIP



Fuente: Rampersad, (2004:33)

3.3.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)

El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) es un instrumento de gestión que sirve para hacer operativa la visión estratégica de la organización en todos los ámbitos de la misma (Rampersad, 2004). El énfasis en esta fase radica en el desarrollo y aplicación de la estrategia y abarca todo lo referente a la visión y misión corporativa, valores esenciales, los factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora.

El CMIC busca que la organización logre la mejora continua de las operaciones, aprenda constantemente de sus procesos y desarrolle estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas. Rampersad (2004:19), establece que el CMIC “es un planteamiento participativo que proporciona el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que hace cuantificable esta acción y la traduce sistemáticamente en acciones”.

Para llevar a cabo lo antes dicho, se identifican diferentes áreas esenciales que son típicas en las organizaciones y que se transforman en las cuatro perspectivas características del Cuadro de Mando, a saber:

- Financiera, se refiere a la sensatez financiera. En esta primera perspectiva se debe preguntar cómo ven los accionistas la empresa y que significa para ellos.
- Clientes (perspectiva externa), se busca saber que tan satisfechos están los clientes de la organización, cómo la ven y qué significa para ello.
- Procesos internos (perspectiva interna), aquí es necesario conocer los procesos que se llevan a cabo en la empresa, cómo se pueden controlar y cómo se pueden aprovechar para dar a los usuarios de la organización la mayor satisfacción.

- Conocimiento y Aprendizaje, se refiere a las habilidades y la disposición que tienen los empleados y la capacidad de aprendizaje corporativa. La pregunta básica aquí es cómo puede una organización seguir teniendo éxito en el futuro y cómo se podría aprender y comunicar ese conocimiento para que mejoren, de forma continua, los individuos y las organizaciones.

3.3.2.1 Elementos del Cuadro de Mando Integral Corporativo

El Cuadro de Mando Integral Corporativo, al igual que el Personal, está constituido por una serie de elementos que le dan forma, que están diseminados a través de las cuatro perspectivas (financiera, externa, interna, conocimiento y aprendizaje). Estos elementos son los que a continuación se mencionan:

- Misión corporativa: se refiere a la identidad de la empresa e indica su razón de existir. Es importante saber que una misión bien formulada 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. Las preguntas que habría 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 quienes son sus accionistas más importantes.
- Visión corporativa: significa los sueños más ambiciosos de la empresa, proporciona la visión compartida de una situación futura deseable y factible, así como el camino para alcanzarla. Señala 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, también forman parte de la visión corporativa.

- Factores críticos de éxito corporativo: son aquellos donde las empresas han de superarse si quieren sobre vivir, o bien aquel que es de gran importancia para el éxito corporativo. Es la manera donde las empresas quieren ser diferentes de las demás y hacerse única en el mercado, y que como tales son entendidos como competencias esenciales.
- Valores esenciales: los valores esenciales funcionan a modo de principios-guías que apoyan el comportamiento de las personas en el trabajo, determinando el cómo debe actuar cada empleado para llevar a cabo la visión corporativa. Además, articulan la forma en la que se comportan con los demás, cómo ven a los clientes, empleados, accionistas, proveedores y a la comunidad. Los valores esenciales deben ser éticos para poder pasar el examen del juicio moral.
- Objetivos corporativos: se refieren a los resultados que se pueden medir y que se deben alcanzar; éstos, a su vez, describen los resultados que se desean alcanzar en un intervalo de tiempo a corto plazo para poder llevar a cabo la visión a largo plazo. Estos objetivos se derivan directamente de los factores críticos de éxito y generan hitos realistas.
- Medidas de actuación corporativas: son indicadores relacionados con los factores críticos de éxito y con el objetivo estratégico, que se utilizan para juzgar el funcionamiento de un proceso específico. Cabe mencionar que estos indicadores son los estándares, con los que se mide el progreso de un objetivo estratégico, y son esenciales cuando se ponen en marcha planes estratégicos.
- Metas corporativas: son valores que se han de conseguir, es decir, vienen a ser el objetivo cuantitativo de una medida de actuación. Es el valor al que aspira la empresa y cuya realización se puede controlar a través de las medidas de actuación.
- Acciones de mejora corporativas: se refieren a las estrategias que se llevan a cabo para poner en marcha la visión, la misión y los objetivos corporativos. Es

importante conocer, que las acciones que proporcionan la mayor contribución a los factores críticos de éxito son las que se eligen para implantarse.

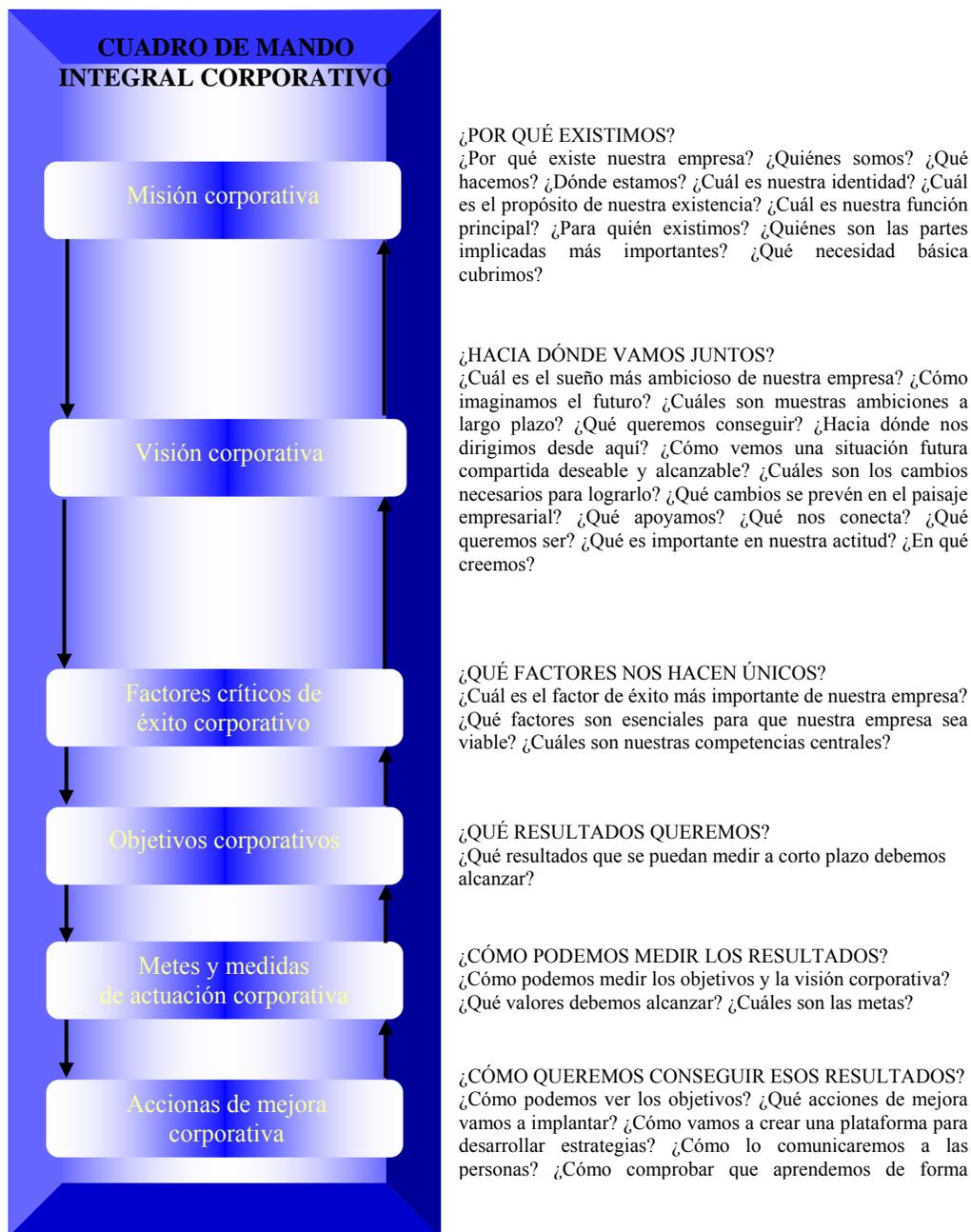
En la Figura N° 3 se presentan los elementos descritos anteriormente con sus preguntas básicas.

3.3.3 Gestión de Calidad

La gestión de calidad empieza a surgir a mediados de la década de los 50 cuando Edward Deming diseñó lo que dominó *total quality Managemnt* gerencia de la calidad total, que comprende el círculo de control de Deming puesto que aquí se pueden comprobar el mejoramiento y aseguramiento de la calidad mediante el estudio de cuatro fases tales como: planear, hacer; verificar y actuar. Dicho modelo fue empleado durante la II guerra mundial, más tarde para el año de 1980, fue aplicado en Japón convirtiéndose este país en el de mayor éxito económico de todos los tiempos, no obstante nacieron muchos pensadores tales como Joseph Juran (trilogía de la calidad) que abarca planificación de calidad, mejoramiento de la calidad y el control de calidad. Igualmente, Shinshingo, desarrolló el poka-yoke (a prueba de errores o mistake-proofing) y el sistema de inspección del origen de los errores y Yoshio Kondoque, hace énfasis entre la relación cualidad y gente viendo la humanidad como la esencia de la motivación (Marcano, 2001).

De igual forma, existen diversos enfoques que afrontan este tema tales como: la reingeniería, que es la contrapuesta a la calida total, ya que en esencia busca lo mismo que la calidad total, tal como lo es la satisfacción; el *empowerment*, que busca delegar poder a las personas más cercanas a los problemas que deban resolverse dentro de las organizaciones, y el *Just in time* que se apoya en el desenvolvimiento total de las personas y, por último, *Iso 9000*, que es una norma de aseguramiento de calidad (Marcano, 2001).

Figura N° 3 Preguntas que tienen que ver con los elementos del CMIC



Fuente: Rampersad. (2004:33)

La gestión de calidad es una forma disciplinada dentro de la empresa en la que la mejora continua es el punto central, la que se alcanza de manera rutinaria y sistemática. Esta mejora consiste en la identificación de problemas, con la finalidad de poner en práctica acciones que permitan corregirlos y lograr la efectividad de las operaciones, así como también revisar constantemente los procesos de negocio (Rampersad, 2004). Todo lo anteriormente dicho se logra basándose en el Ciclo Deming, conocido como PEVO, que se compone de las fases siguientes:

- Plan: éste se desarrollo a través de un plan de mejora. Donde se busca definir el problema; formular los factores críticos de éxito relacionados con la visión, formular los objetivos y definir las medidas de actuación y metas.
- Ejecución: es la implantación del plan de mejora a escala limitada. En esta fase se hace la recolección de información; formación de los implicados; descripción de los procesos de negocios y creación de equipos de proyecto.
- Verificación: es la comprobación del funcionamiento del plan. Aquí se pretende evaluar el proyecto piloto; proporcionar feedback y analizar lo que se ha aprendido.
- Optimización: se refiere a la confirmación de los cambios e implantación de mejoras. Los cuales se deben documentar a través de procedimientos estándares; formación de los implicados y, por último, se vuelve a repetir el ciclo.

3.3.4 Gestión por Competencias

De gestión por competencias se empieza hablar desde el siglo XV, ya que a partir de allí se conoció con el significado de *pelear con*. Más tarde, hacia la década

de los setenta, fue cuando se comenzó hablar de movimiento competitivo y, por ende, de las competencias, donde David McClelland en el año 1973, efectuó un estudio orientado a mejorar la selección del personal, específicamente detectando las características que poseen las personas a seleccionar (Yuncozar, 2002).

Para Rampersad (2004), la gestión por competencia abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la organización. La meta de la gestión por competencia se basa en llevar a cabo actuaciones sobresalientes de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado. Hace empeño 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 surgió como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio empresarial, ésta consiste en impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas, *de lo que saben hacer o podrían hacer*, la gestión por competencia incluye el desarrollo de las 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.

3.3.5 Ciclo de Aprendizaje de Kolb

Según Samoilovich (2008:01):

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

El ciclo de aprendizaje que plantea David Kolb en 1995 parte del hacer (acción humana), sigue una reflexión acerca de las circunstancias y el resultado de la acción, se abstraen sus principales características o significados compartidos para crear el nuevo conocimiento, se toma una nueva decisión que modifica la acción original, se logra el aprendizaje al mostrar una nueva conducta, propicia adaptación dirigida al nuevo objetivo.

Asimismo, se puede decir que este ciclo de Kolb es un proceso de aprendizaje basado en la experiencia y se encuentra diseminado en los cuatro elementos anteriores. Junto con el aprendizaje consciente, o aprendizaje por educación, trae como resultado cambios en el comportamiento individual como colectivo. Estos dos procesos de aprendizaje, además del aprendizaje 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. Para Rampersad (2004), 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 experiencias similares.
- Poner en práctica estas ideas con nuevos experimentos que, de nuevo, generarán experiencias y comportamientos nuevos.

Es preciso señalar que después de planificar todos los pasos mencionados anteriormente, el ciclo comienza de nuevo.

3.4 Ciclo del Total Performance Scorecard

Rampersad (2004), establece, a efecto de aplicar el Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, un modelo cíclico integrado de fácil aplicación; además, afirma que el éxito está en la sencillez de los procedimientos. A tal fin, presenta un ciclo constituido por cinco fases: formulación, comunicación y alineación, mejora, desarrollo y revisión y aprendizaje, (ver figura N° 4).

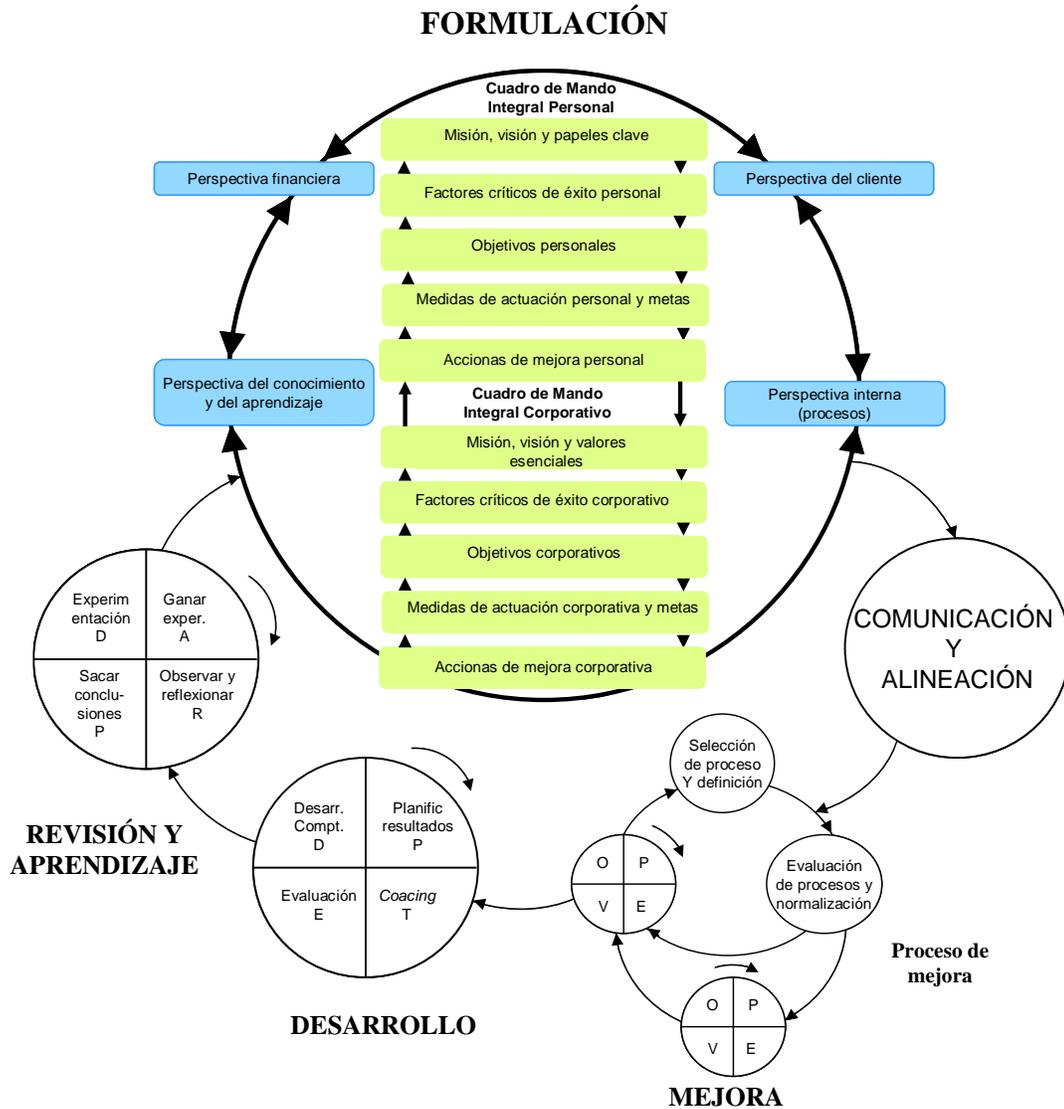
- **Formulación**

Esta primera fase está integrada por la formulación del Cuadro de Mando Integral Personal y Cuadro de Mando Integral Corporativo. Este proceso de formulación de la estrategia es completamente diferente de los procedimientos tradicionales en lo que se establecen una planificación anual donde la alta gerencia desarrolla las estrategias y obligan a los empleados a aceptarlas. El ciclo del Total Performance Scorecard es diferente pues se inicia con la formulación del Cuadro de Mando Integral Personal de cada persona que integra a la organización (Rampersad, 2004).

- **Comunicación y alineación**

Es en esta etapa donde cada uno de los miembros de la organización comparte la nueva estrategia empresarial a través de la comunicación y traslado del CMIC a los Cuadros de Mando de cada equipo y unidad de negocio hasta que finalmente se unen al Cuadro de Mando de Equipo con el plan de actuación de cada empleado. Una vez

Figura N° 4 Ciclo del Total Performance Scorecard



Fuente: Rampersad. (2004:37)

que este CMIC se da a conocer de esta forma, toda la empresa se dará cuenta de la importancia del pensamiento estratégico, de la mejora continua, del desarrollo personal y del aprendizaje. También se informará a todas las partes implicadas para que se familiaricen con la nueva estrategia empresarial. Se ocupará de situar a todas las partes implicadas de la empresa en el mismo plano. Es por esto, que es importante

señalar los objetivos corporativos en el CMIC, ya que son el punto de partida, cuando se trata de alinear el CMIC con los cuadros de los ámbitos corporativos inferiores.

Para cada objetivo, se determinará si la unidad de negocio tiene influencia sobre él de manera significativa y si las acciones de mejora se pueden formular de tal forma que tenga una influencia directa en la consecución de ese objetivo. Si es así, el objetivo se incorporará al cuadro de la unidad de negocio respectiva. Para finalizar, el cuadro de negocio, los objetivos y elementos del cuadro que falten se formularán basándose en la estrategia de cada unidad.

Este tipo de proceso, que va de lo más importante al detalle y viceversa, se ejecuta de forma reiterada y con creciente detalle en todos los ámbitos de la empresa. De esta manera, la estrategia corporativa global se traduce, de manera sistemática, en planes más específicos para cada ámbito corporativo. El grado de detalle en el cual se hará esta conversión dependerá del tipo de empresa y de su tamaño, pues cada unidad seleccionará los objetivos y medidas de actuación del CMIC que le pertenecen, y lo adoptará dependiendo de su propia situación. Después de este proceso, los cuadros de mando de los equipos que se han formulado se adecuan al de la unidad de negocio. Luego de haber realizado esto, el cuadro de mando del equipo se traduce en planes de actuación personal de los empleados, basados en los puestos de trabajo de cada uno. Este plan de actuación forma parte del perfil de competencias de cada empleado y sirve como punto de partida, para reuniones periódicas de planificación, formación y evaluación, así como para sus retribuciones y planes de carrera.

Aunque el CMIP y el plan de actuación individual están profundamente interrelacionados, hay diferencias significativas entre ellos. Con el CMIP se pone énfasis en la vida personal de cada empleado, en sus actitudes, habilidades y comportamiento social, incluyendo la vida privada. El plan de actuación individual también se formula en el ámbito operativo y se centra en el trabajo que el empleado

va a realizar dentro de empresa, competencias orientadas al trabajo, y en la mejora de todas las actuaciones diarias que tenga que ver con el puesto. Este plan está alineado con el cuadro del equipo y además contiene elementos del CMIP. Como resultado de la implantación de esta política tiene sentido, también alinear el plan de actuación individual de forma explícita, con un sistema de retribución intrínseca de incentivos.

- Mejora

En esta fase se hace referencia a la mejora continua que debe tener cada empleado así como el trabajo que ejerce en la organización. Se encarga de la mejora corporativa, basadas en el éxito personal y en la ventaja competitiva corporativa. A grandes rasgos consiste en “corregir 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” (Rampersad, 2004:38). Esta etapa del ciclo está relacionada con: la mejora, que consiste en hacer lo ya existente con mayor eficacia, de forma más económica y más rápida y la innovación, que se trata de realizar lo que ya se hace de forma diferente.

Para Rampersad (2004), este proceso de mejora se puede desglosar de la siguiente manera:

- Proceso de selección y definición: que consiste en definir y seleccionar los procedimientos críticos con las acciones para la mejora continua.
- Evaluación y normalización: trae consigo la descripción, evaluación y normalización del proceso seleccionado.
- Proceso de mejora: consiste en la mejora continua de los procesos según el ciclo PEVO.

- Mejora personal: consiste en la mejora individual continua según el ciclo de PEVO.

- Desarrollo

En esta fase se hace énfasis en el desarrollo relacionado con el trabajo y en el crecimiento individual de todo el personal así como también en la capacidad que tienen para adquirir conocimientos y el uso adecuado de sus habilidades. Este proceso está basado en el ciclo de desarrollo, el cual se repite constantemente y se compone de las siguientes fases:

- Planificación de resultado: para Rampersad (2004:183), “esta fase se ocupa de la creación de acuerdos sobre resultados basados en objetivos de actuaciones y en la selección de las competencias orientadas al trabajo que apoyen estos objetivos”. En esta fase, el plan de actuación de cada persona es preparado de forma conjunta con el superior y en función de este plan se alcanzan acuerdos periódicos, generalmente por anualidades, con relación a la puesta en práctica de diferentes actuaciones y objetivos de desarrollo. En líneas generales, la planificación de resultados no es más que trazar el perfil de competencia y sacar las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Coaching: durante esta fase el superior y el subordinado se reúnen en intervalos acordados para discutir los progresos que va haciendo este último; por lo que, el asesoramiento individual es fundamental, puesto que se ajustan y comprueban los acuerdos y se dan respuestas.
- Evaluación: generalmente la evaluación formal se lleva a cabo después de un año, y se hace para ver si se han alcanzado todos los acuerdos, si lo que se

acordó sobre resultados también se alcanzó y cómo se hizo. Es decir, se juzga el funcionamiento y se comprueba si se obtienen los compromisos y de qué manera se hacen, aplicar feedback, evaluar el resultado y los acuerdos y, por último, hacer una revisión final.

- Desarrollo de las competencias orientadas al trabajo: busca desarrollar las competencias del empleado a través de cursos y formación en centros de trabajo, creación de situaciones prácticas, desarrollo y puesta en práctica de programas de desarrollo de habilidades, etc. Mediante el desarrollo sistemático de estas actividades es posible que se pueda dirigir y controlar el desarrollo de competencias orientadas al trabajo. En esta fase se debería alcanzar un equilibrio entre los objetivos, los deseos, las esperanzas y aspiraciones, así como las necesidades de cada empleado y las de la empresa.

- Revisión y aprendizaje

La revisión se relaciona con el aprendizaje obtenido a través de las experiencias, basadas en el ciclo de Kolb. La evaluación trata de identificar lo que se hizo bien y lo que se hizo mal durante las fases previas. En esta fase se internaliza el conocimiento adquirido y se actualiza a través de la experiencia, para cambiar el comportamiento de los empleados tanto de forma individual como colectiva y que así se refleje en una mejor actuación de la organización.

El Total Performance Scorecard brinda una orientación clara para sacarle el mayor provecho a los recursos con que cuenta la organización, permitiendo encontrar el máximo desarrollo personal de sus miembros y el uso óptimo de sus capacidades, a fin de lograr el más alto rendimiento corporativo. Es por esto que en la presente investigación se procedió a aplicar el Total Performance Scorecard (TPS), como un

modelo de gestión concebido para ayudar a diseñar, implementar y evaluar las estrategias y lograr con éxito los resultados personales y corporativos en un todo.

3.5 Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP).

Rampersad (2004:44), establece que:

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

Para formular la ambición Rampersad (2004), señala que hay que tener presente el autoconocimiento y la imagen que se tienen de sí mismos, cada uno de los empleados deben preguntarse, en un proceso de meditación e introspección, quién es, cuál es su propósito en la vida y hacia dónde va. En esta etapa del ciclo se busca que cada integrante de la organización se aboque al autodescubrimiento, a la búsqueda de la autognosis para así estar más claro consigo mismo y poder relacionarse mejor con los demás. El cuadro N° 1 muestra una serie de preguntas que Rampersad (2004), propone para buscar el autoconocimiento.

- **Ambición Personal**

Los tres primeros componentes del Cuadro de Mando Integral Personal, es decir, la misión y visión personal y los papeles clave, constituyen los elementos básicos que permiten expresar la ambición personal de cada uno y ayudan a cada cual a conseguir una visión más amplia y los puntos fuertes y débiles de sí mismos.

La formulación de la misión personal incluye la filosofía de vida, muestra el por qué se vive y cuáles son las aspiraciones más profundas y constituye la brújula que

orienta la acción y el camino del ser humano. La visión, por su parte, describe a dónde se quiere ir y qué principios y valores le guían, en qué quiere ser recordado después de su muerte.

Cuadro N° 1 Preguntas básicas que son la clave de la visión y misión personales.

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

Fuente: Rampersad, (2004:49)

El primer paso para alcanzar la mejora personal sostenible, afirma Rampersad (2004), es prestar atención a la ambición personal, situándola en el mismo plano de su actitud para desarrollar la paz interior. Cuando este hecho se lleva a cabo se evitan los problemas de conciencia y se actúa de manera ética. Este proceso de equilibrio tiene que ver con la interacción de las aspiraciones, intenciones, propósitos, principios,

normas éticas y valores personales, por un lado, y por el otro la manera en que nos interpretan los demás.

Cuando las personas hallan la armonía entre su ambición y su comportamiento personal, son capaces de trabajar con más eficacia, más orientada a resultados, para la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje.

- Factores Críticos de Éxito Personales.

Rampersad (2004:57), establece que los factores críticos de éxito personales “se derivan directamente de la misión y visión personales y de los papeles clave, y son una serie de hitos alcanzables en nuestra vida”.

Los factores críticos de éxito personales están relacionados con la perspectiva financiera, con la que se puede satisfacer las necesidades financieras; la perspectiva externa, la relación con los semejantes: la pareja, hijos amigos, superiores, compañeros de trabajo, entre otras; la perspectiva interna relacionada con la salud física y mental; la perspectiva del conocimiento y aprendizaje, es decir, las destrezas y habilidades para aprender. Por tanto, cada vez que se formulan los factores personales de éxito crítico es como si se preguntase qué factores de la ambición personal son decisivos para el bienestar y el éxito individual.

- Objetivos Personales.

Cada factor crítico de éxito personal está íntimamente unido a los objetivos personales, los que a su vez están relacionados con cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral. Los objetivos personales describen un resultado deseado, que se pretende alcanzar para cumplir con la visión personal.

Los objetivos personales surgen de la autoevaluación de los puntos fuertes y débiles, los que se derivan de los factores críticos de éxito personales. Al analizar los puntos fuertes, cabe preguntar cuáles han contribuido al éxito del momento actual, si resultarían un obstáculo futuro y a qué tipo de problemas se enfrenta mejor la persona. Por otro lado, al analizar los defectos, se tiene que preguntar cuáles son, si en algún momento se los han señalado y si puede describir una situación en la que han constituido un obstáculo. También, hay que preguntar cuál es el cambio más importante al que se ha enfrentado con respecto al trabajo y profesión.

Entre los objetivos deberían incluirse, por ejemplo, crear y mantener una familia, ser útil, disfrutar de buena salud física y mental, estabilidad económica, disfrutar de las cosas de la vida, ser apreciado por los demás, tener buenos amigos y compañeros de trabajo, tener más tiempo libre, etc.

- Medidas de Actuación Personal y Metas.

“Una medida de actuación es un punto de medida con el que se pueden evaluar nuestros pensamientos y obras” Rampersad (2004:61). Las medidas de actuación hacen que los objetivos personales se puedan medir, pues, a estos últimos se le unen unos valores deseados que constituye el patrón de medida a utilizar para cada objetivo en cuestión, es igualmente una meta que depende del grado de ambición personal. Tanto las medidas de actuación como las metas necesitan obedecer a una serie de criterios que Rampersad (2004), establece para tal fin, estos criterios se mencionan a continuación:

- Ser específicas: las medidas de actuación y las metas deberían formularse de forma específica, de manera que tengan influencia en el comportamiento.
- Deberían poderse medir: se deben formular de tal manera que puedan medir el objetivo.

- Ser alcanzables: deben ser realistas, realizables, factibles y accesibles.
 - Estar orientadas a resultados: a resultados concretos
 - Estar limitadas por el tiempo: el límite de tiempo que se imponga permite seguir su evolución a lo largo del tiempo.
- Acciones de Mejora.

Para poder llevar a cabo la visión y la misión personal y los objetivos conviene formular las acciones de mejora que han de ser necesarias. Éstas incluyen la mejora continua de las competencias, habilidades, comportamientos y actitudes, las que están orientadas al bienestar y el éxito personal.

Aquí la persona tiene que preguntarse cómo quiere alcanzar los resultados personales y también cómo se puede mejorar ese comportamiento y cómo comprobar que se aprende, tanto personalmente como en el ámbito del equipo. A la hora de formular este proceso, se recomienda tener una sesión de tormenta de ideas con una persona de confianza, alguien que pueda hacer preguntas y dar respuestas, esto permite que cada individuo desarrolle una percepción mayor de sus ambiciones personales.

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

Para Rampersad (2004:70), el CMIC “incluye la misión y la visión corporativa, los valores esenciales, los factores críticos de éxito, los objetivos estratégicos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora”.

Al igual que es CMIP, el CMIC requiere definir una serie de elementos que llevarán a diseminar, a detallar la organización, para así crear una visión más clara de la misma y, en tal sentido, poder orientar mejor el camino que se debe seguir.

- Misión Corporativa

La misión corporativa constituye la identidad de la organización y su razón de existir. Por tanto, una formulación eficaz de la misión describe en gran detalle las actividades de la empresa y las clasifica según sean los clientes, los empleados, los servicios y productos y, además, crea unanimidad en el comportamiento de los empleados, fortalece su unidad de criterio y mejora la atmósfera de comunicación interna de la organización.

La misión determina la naturaleza de la organización y es temporal, es el código genético de las organizaciones y está ideado para ayudar a los empleados a tener una comprensión común del objetivo principal, aumentar su dedicación y dar una explicación sobre por qué su organización es diferente a las demás.

- Visión Corporativa

Así mismo, la visión corporativa, incluye el objetivo a largo plazo de la organización y marca el camino a seguir y el qué hacer para conseguirlo; además, abarca los factores críticos de éxito, las normas y los valores, da una perspectiva sobre aquellas áreas en las que la empresa es más sobresaliente, la razón por la cual los clientes utilizan sus servicios y/o productos y los principios de los empleados.

El proceso de desarrollar la misión y la visión comienza cuando el equipo directivo formula ambos conceptos de forma conceptual y los comunica,

generalmente, mediante conferencias dentro de la propia empresa. Una vez que se tienen las respuestas, entonces se hacen los ajustes necesarios y es donde se hace la formulación definitiva de la misión-visión. Luego, cada unidad de negocio formula su propia visión basándose en la ambición compartida de la organización, la que servirá como línea maestra para formular la visión de su propio equipo. El proceso de asimilación es instintivo, reiterativo y cíclico, además de democrático y se fundamenta en el intercambio de puntos de vista, creatividad e ideas (Rampersad, 2004).

- La Ambición Corporativa.

La misión y la visión corporativa son una herramienta de gestión importante que refleja el espíritu de la empresa. Indican por y para qué existe la organización, así como sus objetivos, su camino a seguir, cómo pretende llegar hasta allí basándose en los elementos con los que cuenta. Todo esto constituye la ambición corporativa compartida y tiene un impacto gigantesco en la actuación de sus trabajadores y en la empresa.

Una formulación adecuada de la ambición corporativa, muestra a las personas cómo su labor es parte de un todo, lo que les permite trabajar juntos con gran entusiasmo para cumplir los objetivos de cualquier organización. De esta manera, se produce un sentimiento de satisfacción por haber contribuido y haber sido útil para la organización en la que laboran. Todo esto, sin embargo, se lleva a cabo cuando los empleados tienen la certeza de que de que la dirección se ha comprometido para ello a largo plazo. La misión y la visión proporcionan dirección a una organización y funcionan como un compás de orientación

En el Cuadro N° 2 se muestran las preguntas básicas que se pueden hacer a la hora de formular la ambición corporativa, pues la misión y visión corporativa son los elementos de orientación en la vida organizacional. La ambición compartida genera creatividad y motivación, es el combustible que mueve a las personas en la organización.

Cuadro N° 2 Preguntas esenciales para formular la misión y visión corporativas
(Ambición Corporativa Compartida)

Misión Corporativa	Visión Corporativa
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué existimos? • ¿Quiénes somos? • ¿Qué hacemos? • ¿Por qué y con qué motivo existe nuestra empresa? • ¿Cuál es nuestra razón para existir? • ¿Cuál es nuestra función principal? • ¿Cuál es nuestro fin último? • ¿Por quién existimos? • ¿Por qué llevamos a cabo nuestra labor? • ¿Qué necesidad fundamental proporcionamos? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hacia dónde vamos juntos? • ¿Cuál es la ambición de nuestra empresa? • ¿Cuál es nuestra visión del futuro? • ¿Cuáles son nuestras ambiciones a largo plazo? • ¿Qué queremos alcanzar en ese largo plazo? • ¿Qué es decisivo para nuestro éxito? • ¿Qué factores nos hacen únicos? • ¿Cómo es la imagen que tenemos todo de esa situación futura y deseable y qué ruta de cambio necesitamos para alcanzarla?

Fuente: Rampersad, (2004:72-73)

- Valores Esenciales.

La visión compartida se basa en una serie de valores compartidos utilizados para fortalecer la unidad de criterio de los empleados para fortalecer la unidad de

criterio de los empleados e influir de forma positiva en su comportamiento. Estos valores esenciales determinan el como trabajan las personas para poner en práctica la visión y muestran el comportamiento de cada empleado, por lo que se consideran como la base que da sentido y apoyo a todos en el trabajo. Según James Collins y Jerry Porras (Rampersad, 2004), los valores esenciales son aquellos principios inmutables que guían y dan sentido a la organización, incluyen los valores internos de cada uno.

Para definir los valores esenciales, Rampersad (2004:79) propone preguntas como: “qué valores son los más importantes, qué apoyamos, cómo nos tratamos entre nosotros y cómo trabajamos juntos, qué pensamos de nosotros mismos, cuáles son las características más importantes de nuestro estilo cultural y de liderazgo”.

Los valores esenciales dan sentido de unidad a las personas y funcionan como el vínculo de unión en la organización. Promueve el compromiso, la lealtad y la dedicación en todos los aspectos de la organización, especialmente si están en equilibrio con la ambición personal de cada uno. Al respecto, Rampersad (2004:80), afirma que “los valores esenciales hacen referencia a la cultura corporativa, son tan importantes que los cuidamos aunque no nos pagan por ello”.

- Factores Críticos de Éxito.

Para Rampersad (2004), un factor crítico de éxito es aquel aspecto en el que la empresa ha de destacar para poder sobrevivir, o un elemento que es de capital importancia para el éxito de la empresa. Los Factores críticos de éxito son temas estratégicos que sólo están presentes en esa organización y por lo general muestran la estrategia corporativa y determinan las ventajas competitivas.

Los factores críticos de éxito corporativo se extraen de la visión corporativa y deben elaborarse a través de una sesión de “*Brainstorming* entre empleados y directivos, los que ordenarán posteriormente por orden de importancia” (Rampersad, 2004:92). Las preguntas que habría que hacer para formular los factores críticos de éxito, por ejemplo, en qué se basa la ventajas competitiva de la organización, con qué se generan beneficios, qué habilidades y capacidades y habilidades les identifica cómo le ven los clientes, cómo se puede seguir teniendo éxito den el futuro.

Algunos ejemplos de los factores serían: tener buena salud contable, un personal bien motivado, un ambiente de trabajo motivador, trabajadores especializados, equipos de trabajo, orientación al cliente, buen servicio de atención al cliente, ser líderes en algunos mercados, imagen, productos de gran calidad, rápida introducción de nuevos productos en el mercado y tener conciencia ecológica.

- **Objetivos Corporativos.**

Los objetivos estratégicos son resultados que se pueden medir y que se extraen de los factores críticos de éxito para poner en práctica la visión corporativa, más estos sólo pueden ser efectivos si se formulan de tal forma que se puedan medir y que puedan tener influencia sobre los directivos y los empleados. Cada factor crítico de éxito tiene por lo menos un objetivo estratégico relacionado con algunas de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

La imagen que se tenga de los objetivos estratégicos mejora si identificamos claramente los puntos fuertes y débiles de la organización y las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Rampersad (2004), sugiere clasificar los objetivos de acuerdo a las partes implicadas, ese orden es el siguiente: empleados, clientes, accionistas, proveedores y, por último, comunidad. También recomienda que hay que

seleccionar los objetivos más importantes basados en los siguientes criterios: que se puedan medir, que estén abiertos a influencias, que los puedan aceptar los diferentes grupos de personas que hay dentro de la organización, que se sitúen en el mismo plano que la ambición corporativa, que formen parte de la ambición corporativa y que se puedan realizar.

- Medidas de Actuación Corporativas y Metas.

Para Rampersad (2004:98), una medida de actuación “es un punto de medida en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos mediante el que se puede evaluar el funcionamiento de un proceso”; en cambio, una meta “es el propósito cuantitativo de una medida de actuación y muestra el valor que debemos alcanzar y se basa en las expectativas de la dirección, en las necesidades de los clientes o en los resultados de los estudios de los informes sobre rendimiento.

Rampersad (2004), aconseja que no se definan muchas medidas de actuación, dos o tres por cada objetivo estratégico son suficientes y, al igual que el Cuadro de Mando Integral Personal, deben ser específicas, deberían poderse medir, ser alcanzables, estar orientadas a resultados y estar limitadas por el tiempo.

La productividad, la eficacia, la eficiencia y el valor añadido, juegan un papel esencial en la formulación de metas y medidas de actuación. En torno a esto, Rampersad (2004) aclara que:

La productividad es la medida entre resultados y costes. La eficiencia y la eficacia tienen que ver también con la productividad, la primera muestra en qué grado se cumplen los objetivos, y la segunda está directamente relacionada con la capacidad de control sobre el proceso, el uso de recursos durante su puesta en práctica y los costes de la operación. La regla empírica en este caso sería en cuanto más corto es el tiempo en realizarse un proceso, más eficaz es, de modo que la eficacia se mide en función del grado de orientación hacia los

resultados, y ser más eficaz también que ver con ser más rápido, económico y estar mejor controlado.

- Acciones de Mejora Corporativa.

Las acciones de mejora son medias que se toman para poner en práctica los objetivos estratégicos. Entre las diversas acciones de mejora se eligen las que contribuyan en mayor grado a los factores críticos de éxito y que sean opciones estratégicas indicadas para los ámbitos estratégicos, tácticos, operativos e individuales. Entre las muchas opciones se tienen en cuenta a los clientes, a la competencia o a la misma empresa, entre ellas están el grado de especialización, el grado de innovación tecnológica, el crecimiento que se desee, entre otros.

Las acciones de mejora deberían también obedecer a ciertos criterios. Por un lado, deberían de ser específicas, apremiantes, sólidas y factibles y; por el otro, se deben implementar por etapas y permitir su seguimiento.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS PARA LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD

En este capítulo se expondrá lo relacionado con la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y la aplicación del Total Performance Scorecard como modelo para la definición de estrategias en esta Delegación. En tal sentido, este capítulo está dividido en dos partes; la primera parte que trata sobre la Universidad de Oriente, el Núcleo de Sucre y de la Delegación de Personal, mostrando su misión y visión, así como sus funciones, entre otros puntos. La segunda muestra el resultado de la investigación realizada en esta Delegación y la formulación de los Cuadros de Mando Integral Personal y Corporativo requeridos, además se muestra la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencia y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

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

La Universidad de Oriente fue creada el 21 de noviembre de 1958, mediante el Decreto Ley No. 459 dictado por la junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgard Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani, bajo la conducción de su Rector fundador Dr. Luis Manuel Peñalver.

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

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

Posteriormente, el 29 de mayo de ese mismo año, la UDO fue inaugurada por el Presidente Rómulo Betancourt en un acto solemne donde también pronunciaron discursos el escritor Rómulo Gallegos, el Ministro de Educación para ese entonces Rafael Pisani y el Presidente de la Comisión Organizadora Luís Manuel Peñalver. Refiere Peñalver que la realidad era dramática: 120 estudiantes, nueve profesores, seis investigadores, diez empleados administrativos y precarios recursos financieros para acometer una obra de tal envergadura.

Actualmente, está constituida por cinco núcleos universitarios ubicados en los estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta y Sucre (Anexo N° 2), asumiendo así la responsabilidad de la educación universitaria y, desde su inicio, motor fundamental del desarrollo integral en toda la región insular nororiental y sur del país, en función de las condiciones, posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los Estados Orientales donde funcionan.

En lo que respecta al Núcleo de Sucre, su historia está íntimamente ligada a la de la Universidad de Oriente por ser el Núcleo primigenio con el cual, como se dijo anteriormente, inició sus actividades.

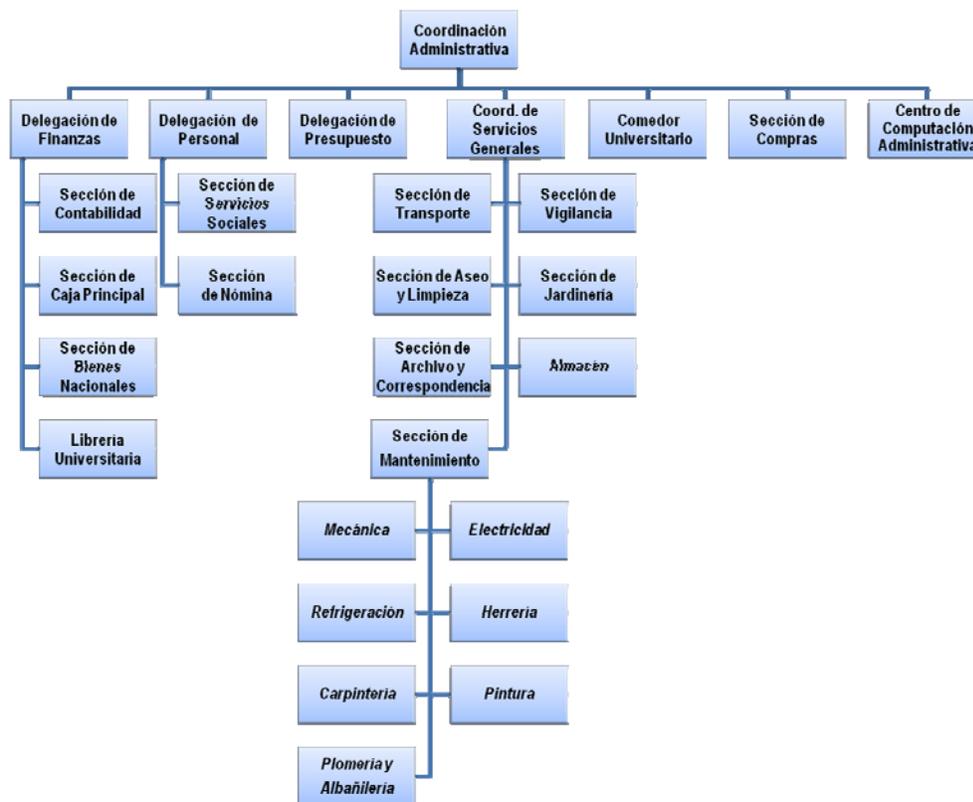
La Misión del Núcleo de Sucre es (http://www.sucre.udo.edu.ve/index.php?Option=com_content&task=view&id=118&Itemid=141, 2008):

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

Además, el Núcleo de Sucre cuenta en su estructura organizacional, como se muestra en la Anexo N° 3, con tres coordinaciones, entre las cuales se encuentra la Coordinación Administrativa (ver Figura N° 5), que tiene como objetivo principal coordinar todas las actividades académicas del Núcleo. Entre las funciones que deben realizarse en esta Coordinación se tienen:

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

Figura N° 5 Organigrama de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: información suministrada por la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se encuentra integrada por seis unidades organizacionales: Sección de Compras, Comedor Universitario, Coordinación de Servicios Generales, Delegación de Finanzas, Delegación de Presupuesto y Delegación de Personal, siendo esta última el objeto de estudio de la presente investigación.

La Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente tiene como objetivo administrar el recurso humano de forma integral desde que

comienza hasta que culmina la relación laboral, es decir, planifica, organiza, dirige y controla el capital humano considerando todo lo que implique: relación con gremios y sindicatos, marco legal o normativo; así como reclutamiento, selección, desarrollo de personas, compensaciones, evaluación, calidad de vida en el trabajo y comunicaciones internas.

Entre las funciones más resaltantes de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se encuentran:

- Diseña el plan operativo anual y los procesos internos de la Delegación.
- Dirige los movimientos de personal, docente, administrativos y obreros, tales como: ingreso, egreso, transferencia, pensión por sobreviviente, ascenso, becarios, concursos por oposición, bonos por jefaturas, jubilaciones, permiso remunerado, pase a fijos, otros.
- Dirige y controla el manejo de la nómina y movimiento de personal.
- Coordina actividades que relacionan a la Delegación con otras dependencias y asociaciones.
- Controla el cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos en materia de recursos humanos, contratos y/o convenios colectivos de trabajo.

Dentro de las funciones relacionadas con el personal se tienen:

- Reclutamiento y selección.
- Evaluación y reclasificación.
- Remuneración, beneficios y servicios.
- Calidad de vida, capacitación, entre otros.

La Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se encuentra estructurada organizativamente por dos secciones que son: la Sección de Servicios Sociales y la Sección de Nómina, tal como se visualiza en la figura N° 6.

Esta Delegación presenta diferentes cargos, a saber:

- Jefe de Personal: tiene como función coordinar de manera integral todas las actividades que se realizan en esta Delegación, también debe dirigir planificar, organizar y controlar el capital humano en vista de alcanzar los objetivos deseados.

Figura N° 6. Organigrama de la Delegación de Personal



Fuente: Autores 2008. según información suministrada en la Coordinación Administrativa

- Analista de Recursos Humanos: tiene como objetivo general analizar actividades técnicas y/o administrativas relacionadas con el personal, desarrollando y ejecutando planes y programas pertinentes a la administración de personal, a fin de lograr y mantener un buen clima laboral. Es responsable de manera directa de los equipos y materiales de fácil uso e indirectamente responsable de los equipos y materiales medianamente complejos, así como del dinero establecido por ejecución presupuestaria y de guardar un grado mediano de confidencialidad de información. Toma decisiones basadas en políticas

- Asistente de Recursos Humanos: tiene como objetivo general ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el personal, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos. Es responsable de manera directa de los equipos y materiales de fácil uso e indirectamente responsable de los equipos y materiales medianamente complejos. Es garante del dinero por ejecución presupuestaria, debe manejar de forma directa un grado de confidencialidad bajo. Toma decisiones basadas en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo a nivel operativo.
- Secretaria: tiene como objetivo general ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad. Ésta a su vez es responsable directamente del manejo de equipos, materiales de fácil uso y medianamente complejos. También lo es indirectamente de dinero en efectivo, títulos y valores y custodias de materiales. Maneja de forma directa un grado de confidencialidad medio y toma decisiones en base de procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo a nivel operativo.
- Oficinista: su objetivo general es asistir en las actividades secretariales desarrolladas en la oficina, recibiendo, chequeando, clasificando, distribuyendo, archivando, registrando y transcribiendo documentos, a fin de apoyar las actividades técnicas y administrativas de la unidad. Tiene como responsabilidad directa el manejo de equipos y materiales de fácil uso y del manejo periódicos de equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta. Esgrime de forma directa un bajo nivel de confidencialidad, y toma

decisiones basadas en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo a nivel operativo.

- Archivista: tiene como objetivo general resguardar documentos, expedientes y demás información, organizando y ejecutando actividades de clasificación, codificación y custodia de documentos, a fin de mantener información actualizada y organizada a disposición de la organización. Es responsable directamente del manejo constante de equipos y materiales de fácil uso. Es responsable indirecto de la custodia del dinero, maneja de forma indirecta un mediano grado de confidencialidad y toma decisiones basadas en políticas específicas en procedimientos definidos para lograr los objetivos específicos, mejora métodos o establece técnicas o estándares a nivel operativo.
- Auxiliar de Archivo: su objetivo general es Resguardar documentos, expedientes y demás información de interés para la Institución, ejecutando actividades de recepción, archivo y custodia de documentos, en una unidad de archivo, a fin de mantener información organizada a disposición de la institución. Este es responsable directamente del manejo constante de equipos y materiales de fácil uso. Maneja en forma indirecta un mediano grado de confidencialidad y toma decisiones basadas en procedimientos y/o experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo a nivel operativo.

En lo que respecta a la Sección de Nómina, ésta tiene como misión prestar un excelente servicio al personal docente, administrativo y obrero al momento de resolver problemas con respecto a su condición laboral, remuneración, jerarquía, entre otras, y de esta manera satisfacer las necesidades del capital humano que labora en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Asimismo, dicha Sección tiene como visión mejorar el funcionamiento de los procedimientos y las actividades que desempeña, así como también lograr convertirse

en un área de apoyo incondicional para todas las personas que trabajan en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

La Sección de Nómina tiene como objetivo principal la implementación de la nómina del personal que labora en el Núcleo a través de la ejecución de una serie de actividades involucradas con la elaboración y pago de la misma; los cuales implican una serie de objetivos específicos entre los que se tienen:

- Controlar y registrar las actividades relacionadas con los procedimientos de ingresos, retiros, pagos periódicos a los trabajadores, y cualquier otra actividad relacionada con estos.
- Elaborar la nómina mensual del personal, enviándolas al Centro Regional de Computación para su procesamiento.
- Recibir, verificar, calcular y liquidar los reportes de asistencia de personal llevando un control para efectos de cálculo y pago respectivo.
- Ejecutar, coordinar y controlar todos aquellos documentos que se reciban de otras dependencias que modifiquen la nómina del personal.
- Instrumentar las deducciones de sueldos y/o salarios por conceptos diversos, tales como: caja de ahorro, asociaciones, préstamos, anticipos, descuentos; así como las retenciones del impuesto sobre la renta, seguro social obligatorio, ley de política habitacional, seguro de paro forzoso.
- Supervisar y verificar las tabulaciones de la nómina efectuada por el Centro Regional de Computación haciendo las enmiendas del caso.
- Recibir y archivar las nóminas debidamente corregidas enviadas por el Centro Regional de Computación.

Entre las funciones principales de la Sección se encuentran:

- Verificar las asignaciones y deducciones de nómina chequeando las diversas relaciones de pagos y descuentos del personal, a fin de obtener registros de los movimientos que se procesan en la nómina.
- Procesar los distintos movimientos de nómina ya registrados a través del computador, con el fin de obtener relaciones de nómina y comprobantes de pagos.
- Atender reclamos del personal debido a diferencias sucedidas en el pago aclarando y/o corrigiendo, según sea el caso, para dar al trabajador su remuneración correcta.
- Actualizar el porcentaje de retención del I.S.R.L., realizando las variaciones correspondientes.
- Efectuar las modificaciones a la nómina de acuerdo a la información suministrada por la Delegación de Personal.
- Elaborar la nómina de pago del personal docente, obrero, administrativo, jubilados, pensionados, becados y en disfrute de año sabático, ayudantías y preparadurías en las fechas programadas.

La Sección de Nómina cuenta con la siguiente estructura ocupacional:

- Un Jefe de la Sección
- Tres (3) Analistas de Nómina
- Un Asistente de Nómina
- Una Secretaria

Los objetivos, funciones y ámbito de la actuación de los cargos mencionados se describen a continuación:

- **Jefe de Nómina:** tiene como objetivo general planificar las actividades que se ejecutan en las unidades de nómina, distribuyendo, coordinando y supervisando el trabajo realizado por el personal responsable, a fin de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los resultados. Entre sus funciones más resaltantes se encuentran distribuir, coordinar y supervisar el trabajo del personal responsable de las unidades de nómina; coordinar las reuniones con los miembros de las unidades, con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los resultados obtenidos en los procesos; velar por el normal desenvolvimiento de los procesos de elaboración y análisis de las nóminas de personal, realizados por las distintas unidades; presentar informes técnicos a su superior inmediato, con observaciones y sugerencias sobre situaciones detectadas en los análisis de las nóminas; verificar la correcta ejecución de la nómina del personal de la institución. Es responsable de manera directa de los equipos y materiales de fácil uso e indirectamente responsable de los equipos y materiales medianamente complejos. Es garante directo por los títulos y valores y debe manejar de forma directa un grado de confidencialidad medio.
- **Analista de Nómina:** su objetivo general es analizar la nómina del personal de la institución, revisando y verificando los procesos y cálculos efectuados para la cancelación de los diversos conceptos, a fin de garantizar su correcta elaboración. Entre sus funciones se encuentran verificar cálculos de actualización de sueldos de deudas, por sueldos atrasados, descuentos y otros conceptos; revisar y analizar los listados de la pre-nómina y la nómina para verificar que los datos y cálculos estén correctos; supervisar el desglose de cheques; supervisar y controlar los trámites administrativos que se han de llevar a cabo para la retención de sueldos con respecto a medidas de embargo;

supervisar y controla la elaboración y registro de la nómina de becarios; atiende al personal de la institución, en casos de reclamo y búsqueda de soluciones por problemas de su pago de nómina; recibe y revisa oficios en casos de pago demás al personal y tramita los descuentos correspondientes y envía relación de deudas a contabilidad para su registro. Es responsable de manera directa de los equipos y materiales de fácil uso e indirectamente responsable de los equipos y materiales medianamente complejos. Es garante directo por los títulos y valores (ejecución de la nómina del personal del Núcleo). y debe manejar de forma directa un grado de confidencialidad medio.

- Asistente de Nomina: tiene como objetivo general ejecutar la liquidación de la nómina de personal que labora en la institución, calculando y verificando los datos correspondientes para su elaboración, a fin de asegurar el oportuno y correcto pago al personal. Entre las actividades que realiza se encuentran efectuar los cálculos correspondientes a la liquidación de nómina del personal obrero, administrativo y docente; introducir, modificar y excluir información en la base de datos para la nómina de personal; analizar los datos correspondientes a la liquidación de las distintas nóminas procesadas a través del computador y formular los reparos o ajustes correspondientes; emiten cheques de nómina de personal, registrando datos en el microcomputador; verificar la exactitud y veracidad de los datos suministrados por las unidades y/o dependencias de la Núcleo para el cálculo de la nómina; formula ante su superior inmediato, las observaciones pertinentes sobre los datos dudosos o errados, suministrados para las liquidaciones de nómina; recibir listado de beneficiarios de la pensión de sobrevivientes, becarios, federación de centros universitarios, aguinaldos y bono vacacional de jubilados, etc.; elaborar órdenes de pago; llenar formato de orden interna para transferencia bancaria para pagos del personal y la envía a su superior inmediato; realizar trámites administrativos para el pago de prima a docentes titulares; llevar registro y control de los montos pagados al personal

por diferentes conceptos; llevar el control de caja chica de la unidad. Es garante de manera directa de los equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos; es responsable indirecto de título y valores y maneja en forma directa un grado de confidencialidad bajo.

- Secretaria: su objetivo general es ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad. Entre las distintas actividades que realiza se encuentran redactar correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad; llenar 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; recibir y enviar correspondencia; atender y suministrar información a estudiantes, personal de la institución y público en general; llevar control de los registros de asistencia del personal administrativo, obrero, docente y estudiantes con beca-servicio, adscritos a la unidad; archivar la correspondencia enviada y/o recibida; actualizar el archivo de la unidad. Es responsable directo del manejo constante de equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos; es garante indirecto de dinero en efectivo, títulos y valores y custodia de materiales y maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.

La Sección de Servicios Médicos Sociales, por su parte, es una dependencia adscrita a la Delegación de Personal que tiene como misión prestar servicios a los trabajadores de la institución, garantizando el cumplimiento de los beneficios médicos asistenciales y cláusulas socioeconómicas de acuerdo a lo establecido en las Actas Convenio, Contrataciones Colectivas, reglamentos y resoluciones vigentes. Igualmente, tiene como visión prestar un servicio de calidad, que satisfaga las

necesidades o requerimientos administrativos y humanos de los trabajadores, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento institucional del Núcleo de Sucre.

La Sección de Servicio Médicos Social tiene como objetivos fundamentales:

- Proporcionar al personal de la institución, junto a sus cargas familiares, un servicio de bienestar que represente una efectiva respuesta a sus demandas y necesidades bio-psico-sociales, de acuerdo a los recursos disponibles y a las normas, convenios y políticas vigentes.
- Promover en el personal una participación responsable y solidaria en el proceso de desarrollo de la sección, en sus programas, proyectos y acciones con el propósito de que la atención sea más eficaz, eficiente e integral.
- Propiciar bienestar socioeconómico y cultural al trabajador y su familia mediante programas conducentes a su realización.
- Contribuir a que el trabajador sea el propio gestor hacia mejores niveles de vida a través del desarrollo de sus potencialidades.

Entre las funciones principales de esta Sección, se presentan las siguientes:

- Definir las funciones específicas de cada uno de los funcionarios de la sección como garantía de cumplimiento de sus responsabilidades.
- Redactar la reglamentación que oriente el cumplimiento de los objetivos, funciones y actividades de la sección.
- Establecer normas de procedimiento y flujos administrativos para la atención al personal del Núcleo de Sucre que solicite el servicio.

- Confeccionar los proyectos dirigidos a solucionar aquellos problemas que afectan al personal, detectados o señalados en diagnósticos científicamente elaborados.
- Administrar coordinadamente con otras dependencias del Núcleo de Sucre la ejecución de proyectos factibles dirigidos a áreas de atención social a nivel laboral.
- Establecer conjuntamente con la Delegación de Personal la filosofía, contenido, estructura y ejecución de proyectos sociales proyectados al personal.
- Velar por el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de la calidad de vida de los funcionarios de la institución.
- Investigación social de situaciones que obstaculicen el normal desenvolvimiento del personal en su sitio de trabajo y de aquellos comportamientos no acordes con la ética laboral y la moral institucional.
- Asesoramiento y orientación al personal en base a la problemática cotidiana.
- Definir las normativas que regirán la relación de atención entre el profesional (Trabajador Social, Psicólogo, Médico, Abogado, Sociólogo y otros) y el trabajador que demanda el servicio).

La Sección de Servicio Social presenta los cargos siguientes:

- Un Jefe de la Sección
- Un Trabajador Social
- Una Secretaria

Estos cargos se describen a continuación:

- **Trabajador Social Jefe (Jefe de la Sección):** tiene como objetivo general supervisar los planes y programas de trabajo social, planificando, dirigiendo, diseñando y promoviendo el desarrollo de estudios de investigación sobre el área, a fin de lograr y mantener el bienestar socio-económico de la comunidad universitaria. Entre las funciones más resaltantes se encontraron que debe dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades del personal a su cargo; planificar, coordinar, dirigir y supervisar los planes y programas de bienestar social; supervisar la realización de estudios de investigación y diagnósticos socio-económicos de los estudiantes; supervisar y aprobar las órdenes de pago y asignaciones preferenciales de los beneficiarios; entrevista y orienta a los estudiantes en relación a los planes del área; participar en el estudio de casos para el otorgamiento y renovación de beneficios sociales; participa en estudio y análisis de problemas que afectan a determinados sectores de la Institución; promover y supervisa campañas de acción social; coordinar la comisión de becas o ayudas socio-económicas; propone políticas y objetivos relacionados con el desarrollo estudiantil; elaborar informes periódicos de las actividades realizadas; realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada. Es responsable directo de equipos y materiales de fácil uso y de medianamente complejos, también lo es del dinero por ejecución presupuestaria y maneja un grado de confidencialidad medio.
- **Trabajador Social:** tiene como objetivo general desarrollar los programas de trabajo social, realizando estudios de investigación y diagnóstico socio-económicos, a fin de lograr y mantener el bienestar social de la comunidad universitaria. Debe planificar y coordinar las actividades de los programas socio-económicos de la organización; entrevistar a estudiantes que solicitan servicios sociales; analizar los datos y estadísticas de los diferentes programas

socio-económicos; realizar estudios de investigación y diagnósticos socio-económicos de los estudiantes; coordinar y ejecutar los programas derivados de las investigaciones y estudios socio-económicos; promover y participar en campañas de acción social; optimizar procesos de selección y asignación de beneficios socio-económicos; participa en el comité y/o comisión de becas o ayudas socio-económicas; elaborar informes periódicos de las actividades realizadas; realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada. Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa. También es responsable indirecto del dinero por ejecución presupuestaria y de la custodia de materiales y equipos. Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.

- Secretaria: su objetivo es ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad. Las funciones propias del cargo son: redactar correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad; transcribir 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; recibir y envía correspondencia; llevar registro de entrada y salida de la correspondencia; realizar y recibir llamadas telefónicas; actualizar la agenda de su superior; tomar mensajes y transmitirlos; brindar apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos; elaborar cheques; velar por el suministro de materiales de oficina de la unidad; cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización; elaborar informes periódicos de las actividades realizadas; realiza cualquier otra tarea

afin que le sea asignada. Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos siendo su responsabilidad directa, también es responsable indirecto de dinero en efectivo, títulos y valores y custodia de materiales. Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.

4.2 Bases Legales Asociadas a la Definición de Estrategias para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Toda investigación debe estar fundamentada en la legalidad del país en la que se realice. Al respecto, esta investigación está fundamentada en diversas normas como lo son la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Planificación, la Ley de Universidades, entre otras. La legislación venezolana invita a planificar, establecer estrategias y tomar a las personas como el elemento más importante con que cuenta la Nación (como más adelante se expone).

La Universidad de Oriente, por ser una institución que presta servicios de educación superior, está regulada por la legislación venezolana y en función de ella opera. No obstante, el Total Performance Scorecard (modelo a utilizarse en esta investigación) aún cuando no está regulado por ninguna ley venezolana, su esencia se encuentra establecida implícitamente en muchas de ellas. A continuación se señala brevemente los fundamentos legales que sustentan esta investigación.

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

En relación a los principios legales en los que se sustentada esta investigación, es oportuno mencionar la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, por ser ésta la Carta Magna cuyo Preámbulo establece que tiene como fin supremo:

Refundar la República para establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural en un Estado de justicia, federal y descentralizado, que consolide los valores de la libertad, el bien común, la convivencia, asegure el derecho a la vida, al trabajo, a la educación, a la justicia social y a la igualdad sin discriminación ni subordinación alguna, que promueve la garantía universal e indivisible de los derechos humanos.

En tal sentido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela brinda un enfoque humanista que está en perfecta concordancia con los aspectos fundamentales del Total Performance Scorecard, siendo éste el modelo utilizado para la definición de estrategias para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. A continuación se citan varios artículos de la Constitución que también sirven de basamento legal para el diseño de estrategias para este Delegación.

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.

Ambos artículos establecen claramente el valor del ser humano y la importancia que éste tiene para el Estado. Partiendo de este planteamiento se puede notar que existe una vinculación estrecha entre lo que establece dicha Constitución y lo que realmente busca la aplicación del Total Performance Scorecard en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, tomando en cuenta que

dicha herramienta se basa en un elemento primordial como es el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), el cual parte del bienestar personal y social de cada individuo.

4.2.2 Ley Orgánica de Planificación (2001).

La Ley Orgánica de Planificación establece en su primer artículo, que tiene por objeto establecer las bases para la construcción, la viabilidad, el perfeccionamiento y la organización de la planificación en los diferentes niveles territoriales de gobierno, mostrando así que la planificación está, en este país, sustentada por una norma; lo que da pie a pensar en el hecho de que las mismas leyes venezolanas invitan a poner en práctica la planificación, y si se va más allá, y se combina con la implementación de estrategias, se lograría obtener lo que se conoce como Planificación Estratégica. A continuación se analizan otros artículos vinculados con la presente investigación

Artículo 4. Se entiende por construcción, la definición en un plan de una o varias imágenes objetivos, partiendo de determinadas condiciones iniciales y estableciendo las trayectorias que conduzcan de las condiciones iniciales a la imagen objetivo.

Este artículo está relacionado con la investigación, debido a que se busca definir estrategias en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente basándose en el Total Performance Scorecard, en la cual se construye un plan que indica el camino a seguir partiendo de unas condiciones iniciales.

Artículo 12. La planificación debe ser perfectible, para ello deben evaluarse sus resultados, controlar socialmente su desarrollo, hacerle seguimiento a la trayectoria, medir el impacto de sus acciones y, simultáneamente, incorporar los ajustes que sean necesarios.

Este artículo hace referencia al seguimiento que se le debe dar a las estrategias que se aplicarán, con el fin de determinar el alcance de los resultados deseados.

4.2.3 Ley de Universidades (1977).

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.

Los artículos antes citados, hacen referencia a la razón de ser de las universidades en el país, a lo que deben buscar y por lo que deben luchar. Es por esto, que toma fuerza el hecho de definir estrategias que permitan a las universidades alcanzar los objetivos planteados en estos artículos. En este sentido, esta investigación tiene perfecta concordancia con la Ley, pues busca que la Universidad de Oriente y, específicamente, la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre, consiga cumplir cabalmente con sus metas y objetivos institucionales y que produzca un efecto multiplicador en la sociedad. Además, el Total Performance Scorecard también está en consonancia con la mencionada Ley, pues, no sólo busca el desarrollo institucional, sino resaltar el valor de los individuos en la organización, permitiendo que se desarrollen plenamente.

4.3 Análisis General de los Resultados Obtenidos en la Investigación Realizada en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La Delegación de Personal, presenta una población de 23 personas, incluidas las de las secciones de Nómina y Servicio Médico Social, de las cuales se tomó una muestra intencional de 12 personas para llevar a cabo la investigación, en la que se utilizó la encuesta bajo la modalidad del cuestionario para recolectar la información requerida.

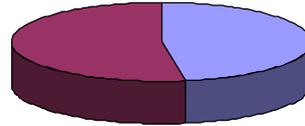
Este cuestionario se realizó siguiendo la metodología del Total Performance Scorecard (TPS) propuesto por el Dr. Rampersad para la recolección de toda la información requerida para definir estrategias en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Los encuestados seleccionados tuvieron un máximo de tres (3) semanas para responder el cuestionario aplicado, arrojando un total de ocho (8) respondidos y cuatro (4) no respondidos. De aquí se puede decir que el 33,33% de los encuestados no respondió, mientras que el 66,67% restante si respondió los cuestionarios. De allí que, a continuación se muestran los promedios y los respectivos porcentajes de las preguntas respondidas y no respondidas de todos los cuestionarios y por cada elemento de TPS, tales como CMIP (Cuadro N° 3), CMIC (Cuadro N° 4), Gestión de Calidad (Cuadro N° 5) y Gestión por Competencia y Aprendizaje (Cuadro N° 6).

Arrojando un promedio general de preguntas respondidas equivalente al 55,54% y no respondidas de 44,46%, tal como se muestra en el Cuadro N° 7, siendo este último un número considerable de preguntas sin responder, dejando entrever una serie de situaciones desfavorables que pudiesen estar presentándose en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Cuadro N° 3. Cuadro de Mando Integral Personal
 Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas

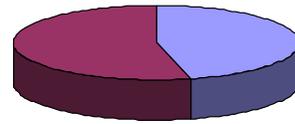
Preguntas	Nº	%
 Respondidas	16,58	47,37%
 No Respondidas	18,42	52,63%
Total Preguntas	35	100%



Fuente: Autores, 2008

Cuadro N° 4. Cuadro de Mando Integral Corporativo
 Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas

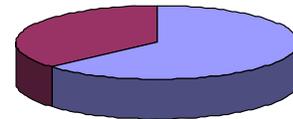
Preguntas	Nº	%
 Respondidas	18	46,15%
 No Respondidas	21	53,85%
Total Preguntas	39	100%



Fuente: Autores, 2008

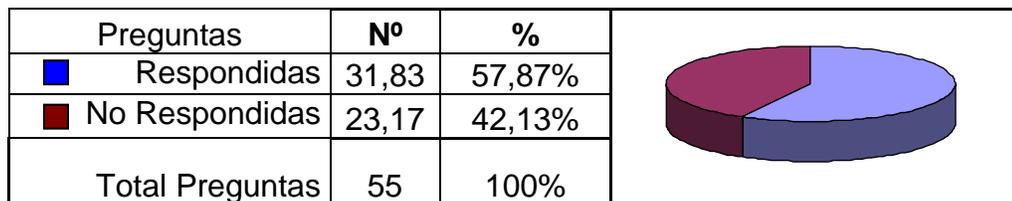
Cuadro N° 5. Gestión de Calidad
 Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas

Preguntas	Nº	%
 Respondidas	43	63,24%
 No Respondidas	25	36,76%
Total Preguntas	68	100%



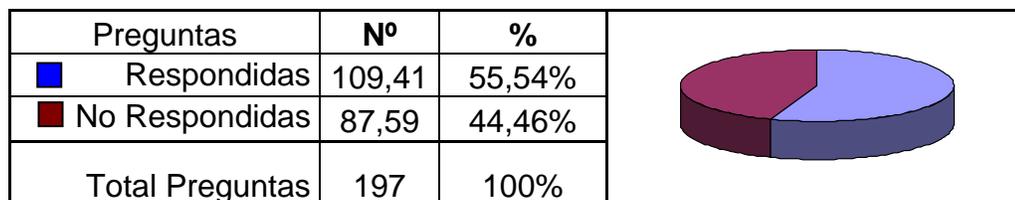
Fuente: Autores, 2008

Cuadro N° 6. Gestión por Competencia y Aprendizaje
Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas



Fuente: Autores, 2008

Cuadro N° 7 Total Encuestas Recibidas
Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas



Fuente: Autores, 2008

Para efecto de la información que en los puntos subsiguientes se presenta, como resultado de la investigación realizada, se tomó como referencia el 66,67% de los encuestados que respondieron el cuestionario (8 de 12 de las personas encuestadas); puesto que el 33,33% restante (4 de las 12 personas encuestadas) no respondió, presumiendo que entre las razones por las cuales no dieron respuesta al cuestionario se encuentran:

- La ejecución de sus múltiples tareas laborales y, a la vez, estudiantiles, por encontrarse alguno de ellos haciendo post-grado, lo que produjo la falta de tiempo para hacerlo.

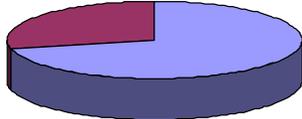
- La falta de pertenencia de los trabajadores con la institución, pues no consideraron importante para la misma responder el cuestionario y que el mismo pudiese ayudar a solventar problemas presentes en ella.

Por las razones antes mencionadas, se ha considerado que los porcentajes presentados en los puntos siguientes estarán basados en el 66,67% de los encuestados, considerándose éste como el 100%.

Ahora bien, dentro de los trabajadores encuestados que respondieron los cuestionarios, hubo personas que no contestaron todas las preguntas. En función a esto, se muestran los porcentajes de las preguntas respondidas y no respondidas según cada elemento de TPS: como son Cuadro de Mando Integral Personal (Cuadro N° 8); Cuadro de Mando Integral Corporativo (Cuadro N° 9); Gestión de Calidad (Cuadro N° 10); Gestión por Competencia y Aprendizaje (Cuadro N° 11).

Cuadro N° 8. Cuadro de Mando Integral Personal
Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas

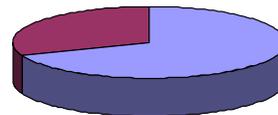
Preguntas	N°	%
■ Respondidas	24,88	71,09%
■ No Respondidas	10,12	28,91%
Total Preguntas	35	100%



Fuente: Autores, 2008

Cuadro N° 9. Cuadro de Mando Integral Corporativo
 Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas

Preguntas	Nº	%
■ Respondidas	27,00	69,23%
■ No Respondidas	12,00	30,77%
Total Preguntas	39	100%



Fuente: Autores, 2008

Cuadro N° 10. Gestión de Calidad
 Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas

Preguntas	Nº	%
■ Respondidas	64,50	94,85%
■ No Respondidas	3,50	5,15%
Total Preguntas	68	100%



Fuente: Autores, 2008

Cuadro N° 11. Gestión por Competencia y Aprendizaje
 Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas

Preguntas	Nº	%
■ Respondidas	47,75	86,82%
■ No Respondidas	7,25	13,18%
Total Preguntas	55	100%

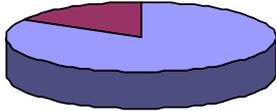


Fuente: Autores, 2008

Arrojando un promedio total de preguntas respondidas y no respondidas representado por el 83.31% y 16.69% respectivamente, como se muestra en el Cuadro N° 12.

Cuadro N° 12. Total Encuestas Respondidas
Promedio y porcentaje de preguntas respondidas y no respondidas

Preguntas	Nº	%
 Respondidas	164,13	83,31%
 No Respondidas	32,87	16,69%
Total Preguntas	197	100%



Fuente: Autores, 2008

Ahora bien, de los cuestionarios respondidos, el 16,69% representa el total de las preguntas no respondidas, infiriéndose que las posibles causas que originaron el hecho de no responder dichas preguntas son:

- Falta de tiempo.
- Abstención de contestar las preguntas del cuestionario que tenían relación con el aspecto personal, ya que, algunos de los encuestados expresaron que esa información es de carácter privado y no tenían por qué hacerla del conocimiento público.
- No poseen conocimiento acerca de las preguntas o simplemente no existía familiarización con lo que se le preguntaba, puesto que esa situación no se da en su entorno laboral.
- Por falta de pertenencia a la institución.
- Por desconocimiento de los términos utilizados.

En función a los cuestionarios respondidos, se procedió a la determinación del Cuadro de Mando Integral Personal; Cuadro de Mando Integral Corporativo; Gestión de Calidad; Gestión por Competencia y Aprendizaje que se muestran en los puntos siguientes:

4.4 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Según Rampersad (2004), formular el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) es el punto de partida para el TPS, el cual se compone de la misión y visión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejoras que se dividen en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y conocimiento y aprendizaje.

Asimismo, los tres primeros componentes del CMIP, como lo son la misión y visión personal y los papeles claves, conforman la ambición personal, la cual permite conseguir y comprender la identidad del personal, al igual que una visión más amplia de sí mismo y de los puntos fuertes y débiles de su comportamiento. Es por esto que el CMIP se basa en la mejora personal de cada empleado individualmente y está orientado a su bienestar y éxito.

En tal sentido, cada uno de los elementos que integran el CMIP fueron abordados en la investigación, mediante la aplicación de un cuestionario a doce (12) trabajadores de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, a fin de determinar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) requerido para dicha Delegación, obteniéndose los siguientes hallazgos:

- Misión Personal:

Con relación a la misión personal, el 75% de los encuestados se identifica por ser unas personas objetivas, responsables, respetuosas, con capacidad para atender situaciones laborales apegadas a las normas, leyes y reglamentos que la regulen. Asimismo, señala que su filosofía de vida es la productividad, responsabilidad y honestidad con el propósito de ser cada día mejor. Además, señala que los objetivos más importantes en sus vidas están relacionados con el bienestar y preparación tanto personal como profesional; y el 25% restante se limitó a no responder. De igual forma, un 75% de los encuestados establece que sus aspiraciones más profundas es lograr obtener un título profesional para así tener una mejor preparación que permita cambios que beneficien a la institución y a su personal y el otro 25% no respondió. Cabe destacar que, ese 75% de los trabajadores encuestados dice que pertenecen a la Delegación porque son individuos preparados para laborar en el manejo de personal; y que una de las habilidades que los caracteriza es afrontar con responsabilidad, honestidad, eficiencia todas las actividades que se les encomiende realizar. También, menciona que sus creencias esenciales es que todos los seres humanos son iguales y que existe un ser supremo que es Dios. Asimismo, señalan que viven para cumplir las tareas encomendadas por el mundo que los rodea para sentirse bien consigo mismo y lograr el éxito personal.

- Visión Personal:

En lo que respecta a la visión personal que poseen los trabajadores, a nivel general, se determinó que el 75% de los encuestados quiere lograr el éxito y la excelencia personal para el logro de sus objetivos; de igual manera, desea continuar teniendo crecimiento como ser humano, desarrollar aún más la tolerancia y la aceptación de cada individuo y de las situaciones que ofrece la vida. Además, dice

que los valores y principios que los guían son la honestidad, el respeto, la sinceridad, amistad, igualdad, el amor, la confianza, la lealtad y el compromiso, mientras que el 25% no respondió. Asimismo, el 75% de los encuestados está de acuerdo en que quieren conseguir en la institución un mejor ambiente de trabajo, a través del cumplimiento de las normas y procedimientos que la rigen, y desean que exista un mayor compañerismo, pasión por el trabajo y la institución. De igual manera, señala que apoyan todo lo relacionado con las mejoras del personal, el trabajo y el esfuerzo que hacen los trabajadores para tener su labor al día; y que las condiciones de trabajo y de vida más ideales son que las oficinas sean más cómodas y desean vivir con armonía, el otro 25% se limitó a no responder.

En cuanto a las características personales que poseen, el 37,50% de los encuestados dice que están conforme con las características que poseen, y un 37,50% menciona que les gustaría ser un poco sumisos, pacientes, ser más rápidos a la hora de tomar decisiones y no ser tan reservados y el 25% restante no respondió. En lo que respecta a la imagen que tienen de si mismo, el 75% de los encuestados indica que son personas emprendedoras, exitosas, francas, cordiales, eficientes y colaboradoras. Igualmente, estos encuestados señalan que les gustaría distinguirse en la sociedad por su humildad, mientras que el 25% restante no respondió.

- Papeles claves:

En relación a los papeles claves, el 75% de los encuestados le gustaría optar a un cargo de mayor rango, debido a sus capacidades de trabajo y tener un mayor trato con los usuarios. Asimismo, desean tener una relación más amable, respetuosa, ética, honesta, proactiva con sus compañeros de trabajo. De igual manera, estos encuestados señalan que quieren llevar todos los aspectos de su vida de forma cordial, con ahínco, firmeza, pasión, entrega, perseverancia y éxito, el otro 25% no respondió.

- Factores Críticos de Éxito:

En lo que respecta a los factores críticos de éxito, el 75% de los encuestados señala que los factores que los hacen irrepetibles son la capacidad que tienen para resolver un problema, la sinceridad, la amistad, el buen trato con los demás y la responsabilidad. De igual forma, indican que para su éxito personal es decisivo gozar de salud física, mental y emocional, así como el conocimiento, la buena disposición para aprender, la justicia y alcanzar mejores beneficios económicos y un 25% se limitó a no responder. En lo que respecta a los factores que les permiten alcanzar sus objetivos, un 62,50% de los encuestados está de acuerdo con que son la responsabilidad, la transparencia, puntualidad, las relaciones personales, el respeto, el entusiasmo, la armonía y un mejor ambiente laboral, el 37,5% restante no respondió. Asimismo, el 75% de los encuestados coincide que sus competencias más importantes radican en dar lo mejor en su trabajo, el manejo de las relaciones interpersonales, la espontaneidad y la seguridad y el 25% restante no respondió.

- Objetivos Personales:

En estos objetivos se describen resultados que se pretenden alcanzar para llevar a cabo la visión personal. Este elemento del CMIP deriva del análisis de los puntos fuertes y débiles de la persona, los que sirven como hitos alcanzables. Al establecer los objetivos el 37,50% de los encuestados señala que los resultados personales que quieren conseguir en la Delegación están orientados al éxito en sus funciones y a la productividad. Mientras que un 25% resalta que las autoridades deben respetar y cumplir las leyes y reglamentos, y que debe existir un sentido de pertenencia con sus labores; el 37,50% restante no respondió. Además, un 37,50% de los encuestados coincide en que los resultados a corto plazo que les gustaría alcanzar están ligados a la sistematización de los procedimientos, un 25% les gustaría que se logre la

puntualidad y la reducción del volumen de trabajo y un 37,50% se limitó a no responder.

- Metas y Medidas de Actuación Personal:

En cuanto a las metas y medidas de actuación personal el 37,50% de los encuestados establece que una de sus metas es obtener el título de licenciado y un 25% hace referencia a que se deben mantener actualizados con los cambios e innovaciones en materia de recursos humanos y el 37,50% restante no respondió. Se consulto acerca de la medición de sus resultados personales, y un 37,50% de los encuestados señaló que es a través de sus propias satisfacciones, un 25% mediante el reconocimiento y aceptación de los demás. Este mismo porcentaje de encuestados está de acuerdo con que el valor que deben alcanzar es el espiritual. El 37,50% restante desea desarrollarse más como ser humano con el propósito de dar lo mejor tanto en el área laboral como personal.

- Acciones de Mejora Personal:

Éstas constituyen la herramienta que hará medible tanto la visión como la misión personal. En este punto el 37,50% de los encuestados señala que para conseguir sus resultados, los mismos deben ir ligados del esfuerzo que cada uno realiza para poder lograrlos, un 25% le gustaría lograrlo a través del conocimiento y aprendizaje de manera continua, el 37,50% restante se limitó a no responder. Ahora bien, para alcanzar esos resultados es necesario la realización de sus trabajos, lo cual les va a permitir obtener el éxito. Con respecto a las acciones de mejora que deben realizar para conseguir sus resultados, un 75% de los encuestados establece que van en función de la preparación a nivel personal y profesional, es decir, a través de la asistencia de manera periódica a cursos y talleres relacionados con sus trabajos, el otro 25% no respondió. Con relación a las formas de comprobar sus aprendizajes

continuos, un 62,50% de los encuestados dice que es mediante la solución de situaciones tanto personales como laborales que se les presenten, un 12,50% señala que a través de la transformación de sus aptitudes y actitudes, y que una de las maneras de mejorar sus comportamientos es a través de las experiencias, estudios, conocimientos, opiniones de las demás personas y el sentido común y el 25% restante se limitó a no responder. De igual forma, en función a las habilidades y destrezas que poseen para desarrollar el trabajo, el 75% de los encuestados señala que, radica en la toma de decisiones, relaciones interpersonales y el manejo de computadoras, mientras que el otro 25% no respondió.

Una vez evaluado este primer elemento del Total Performance Scorecard (TPS) para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se formuló el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para esa dependencia (Ver Cuadro N° 15), con el fin de que los empleados puedan conocerse mejor asimismo, desarrollen continuamente sus habilidades, de manera que se utilice las ambiciones personales de sus empleados como punto de partida para lograr el éxito organizacional y personal.

4.5 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)

Rampersad (2004), afirma que el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) es un instrumento de gestión que sirve para hacer operativa la visión estratégica de una organización en todos los ámbitos de la misma. El énfasis en esta fase radica en el desarrollo y aplicación de la estrategia y abarca todo lo referente a la visión y misión corporativa, valores esenciales, los factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora.

Con la aplicación del CMIC se busca que la organización logre la mejora continua de las operaciones, aprenda constantemente de sus procesos y desarrolle estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas. Para su formulación se plantean preguntas tales como qué es la organización, qué labor cumple, cuáles son sus objetivos, metas, cómo visualiza el futuro, etc.

En tal sentido, cada uno de los elementos del CMIC fueron abordados en el cuestionario aplicado a la muestra seleccionada para obtener toda la información necesaria para definir el Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el cual arrojó los siguientes hallazgos:

- Misión Corporativa:

En relación a este elemento del CMIC, el 75% de los encuestados señala que la Delegación de Personal es una dependencia adscrita a la Coordinación Administrativa, encargada de velar por la aplicación e implementación de políticas, normas y procedimientos vinculados con el capital humano y el 25% restante no respondió. En tanto a la labor que cumple la Delegación de Personal, el 75% de los encuestados dice que es económico-social, dando respuesta a las necesidades laborales y demás problemas administrativos de todos los trabajadores del Núcleo; además, se encarga de ubicar, organizar y planificar al personal docente, administrativo y obrero de acuerdo a su perfil profesional y atender los problemas que presenten; mientras que un 25% se limitó a no responder.

En cuanto a la finalidad que tiene la Delegación de Personal, el 100% de los encuestados señala que es “administrar los procesos de reclutamiento, selección, evaluación, reclasificación, capacitación, promoción, sistemas de información y calidad de vida del RRHH” (notas de investigación) y, también se encargan de todo lo

referente a las reclamaciones y los recursos financieros de los trabajadores del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente; además, esta Delegación debe velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos, ejecutar los convenios de trabajo y lo concerniente al asesoramiento del personal; resolver los problemas laborales del personal; proporcionar al personal de la institución, un servicio de bienestar que represente una efectiva respuesta a sus demandas. Con respecto al propósito de la existencia de la Delegación Personal, un 87,50% dice que es cumplir y hacer cumplir las políticas de personal, velar por que se satisfagan las necesidades del personal, motivarlo e incentivarlo, atender adecuadamente los trámites administrativos, en una palabra, administrar el RRHH de forma integral, con el propósito de cumplir los objetivos propuestos en la UDO y el 12,50% restante no respondió. El 87,50% de los encuestados respondió que todos los integrantes de la Delegación de Personal son importantes, desde el mensajero hasta el analista de RRHH, pero se reconoce que el mayor peso lo tienen los analistas de personal y el otro 12,50% se limitó a no responder.

- Visión Corporativa:

Con respecto a la visión corporativa de la Delegación de Personal, el 100% de los encuestados busca la excelencia en los procedimientos administrativos y tácticos, que estos procedimientos estén completamente automatizados, con un completo sentido de pertenencia y que a esta Delegación se le de la importancia que merece, todo esto con la finalidad de brindar un servicio de calidad. Con respecto a cómo ven el futuro de la Delegación, el 37,50% de los encuestados dice que lo imaginan poco prometedor: “si se siguen rompiendo las reglas, no se valora el trabajo que se realiza y no se revisan las políticas de ingreso de personal” (notas de investigación); un 50% señala que imaginan el futuro con todos sus procedimientos automatizados, sentido de pertenencia, cumpliendo su misión y visión y el 12,50% restante no respondió. Además, el 87,50% menciona que la Delegación está orientada a la excelencia, con

un personal presto al cambio y capaz de brindar una respuesta rápida a los usuarios, en cambio el otro 12,50% se limitó a no responder.

En cuanto a las ambiciones a largo plazo de la Delegación de Personal, el 75% dice esperar que ingrese personal especializado en materia de personal, que se tome en cuenta la Delegación para planificar y elaborar el presupuesto, automatizar todos los procedimientos y mejorar el espacio físico. También, visualiza para el futuro organizacional una organización interna en el diseño e implementación de manuales de procedimientos, sistematización de procesos, promover valores en el trabajo, capacitar e incentivar al personal, ser fiel al cumplimiento de prestar un servicio de calidad, mientras que el 25% restante no respondió.

Con respecto hacia dónde se dirige la Delegación de Personal, el 50% de los encuestados establece que es hacia la prestación de un servicio de calidad y excelencia, basado en el respeto por el usuario. Aunque hubo un 12,5% de los encuestados que expresó que la Delegación de Personal se dirige de acuerdo al delegado de turno y el otro 37,50% no respondió.

Se consultó sobre cómo ven una situación futura donde se compartan las ambiciones personales y las corporativas y el 100% de los encuestados estuvo de acuerdo que es necesario un cambio en la actitud de los trabajadores de la Delegación, actualización del personal, diseñar un sistema donde se incluya la remuneración por méritos más que por escala, aumentar la comunicación y la coordinación entre direcciones y departamentos, cambiar la estructura y hacer énfasis en la ética, que se realicen los estudios para propiciar la situación real en la actualidad y de allí realizar los cambios que sean necesarios. En cuanto a los cambio que se necesitan para lograr esa situación compartida, el 75% de los encuestados, prevén cambios futuros de tipo tecnológicos, de conductas, reestructura física, empezar a ser una oficina de planificación estratégica de personal, más allá de la prestación de servicios, el 25% restante señala que en la Delegación de Personal se apoyan a las

personas visionarias, las normativas y reglamentos, el compromiso y la identificación con la Universidad de Oriente.

- Factores Críticos de Éxito Corporativo:

Los Factores Críticos de Éxito Corporativo son aquellos que van a permitir a la institución diferenciarse de las demás y así alcanzar el éxito corporativo. A este respecto, se hizo la consulta y el 75% de los encuestados consideró que hacen único a la Delegación de Personal el cumplir con el personal que tiene bajo su responsabilidad, el trato con las personas, integración, atención al público, la armonía que existe entre sus trabajadores, la comunicación clara y frecuente, el profesionalismo en el trabajo que se realiza, el hecho de que es el filtro en todo lo relacionado con el personal y el incremento del presupuesto. Siendo los factores más importantes la capacidad de respuesta, liderazgo, satisfacción del usuario. Para que la Delegación de personal sea viable, el 75% consideró que es necesario la comprensión, la colaboración, la revisión continua, el ambiente de trabajo, la información veraz, exacta y oportuna, sentido de pertenencia, cambio en las actitudes, el apoyo institucional, la valoración en la justa medida del RRHH. El resto de los encuestados no respondió.

- Valores Esenciales:

En relación a los valores esenciales, el 87,50% de los encuestados considera que los principios, normas y valores de la Delegación de Personal son la confidencialidad, madurez emocional, respeto, superación del personal, ética profesional, buena atención, cumplimiento de las normas establecidas, la calidad en el servicio prestado, la honestidad en el trabajador, ser diligente con las solicitudes del trabajador, la transparencia y fluidez en el servicio, mientras que el 12,50% restante no respondió.

- **Objetivos Corporativos:**

El 50% de los encuestados afirma que los objetivos corporativos de la Delegación de Personal son rescatar la imagen del Núcleo, capacitación del personal, mantener un ambiente de trabajo armónico, coordinación del trabajo, efectividad y eficacia en las operaciones, determinar y solucionar problemas socio-económicos. El otro 50% de los encuestados no respondió.

En cuanto a los objetivos que a corto plazo se puedan medir, según el 37,50% de los encuestados, estos son mejorar el ambiente laboral, capacitar al personal (cursos, talleres, jornadas), sistematizar los procedimientos. Pudiéndose alcanzar dichos objetivos mediante la coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, y mayor disposición de las autoridades para atender las necesidades del trabajador. Los encuestados restantes (62,50%) se limitaron a no responder.

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

En lo que respecta a las metas y medidas de actuación corporativa, el 25% afirmó no tener este tipo de información, mientras que otro 75% afirmó que espera la automatización de los procedimientos para el año 2009.

En relación a los indicadores que se utilizan para medir el alcance de los objetivos propuestos, 100% de los encuestados, no está claro en cuáles son, no respondió o simplemente respondió otra cosa. No obstante un 12,50% declaró que la apreciación de la unidad superior muestra cómo son medidos los objetivos, un 25% afirmó que no se miden, el 62,50% no respondió al respecto. Con respecto a los valores que se deben alcanzar en la Delegación, un 37,50% señaló que son el autoestima, la rapidez, eficiencia, tolerancia, calidad humana, la ética y la moral; el otro 62,5% no respondió.

- Acciones de Mejora Corporativa:

El 37,5% de los encuestados, quiere alcanzar los objetivos propuestos mediante la capacitación de los empleados e interacción activa de todos los integrantes de la Delegación, contando, además, con un sistema integrado de información. Así mismo, percibe que los objetivos son alcanzados a través de la satisfacción de los usuarios de la información y señala que recurre al sistema de información o al Rectorado en caso de presentarse alguna situación inesperada. El 62,5% restante no emitió su opinión.

Se hizo la consulta en cuanto a cómo crear una plataforma para desarrollar estrategias en la Delegación de Personal y el 100% de los encuestados no está claro, sin embargo, el 37,50% de ellos dice que las estrategias se comunican mediante reuniones, oficios y resoluciones, un 12,5% afirma que no se comunican, mientras que el 50% restante no respondió. Por otra parte, un 12,5% declara que no se comprueba si la organización aprende, el resto de los encuestados no respondió.

Partiendo de toda la información recopilada y que ha sido presentada en líneas precedentes, se presenta en el Cuadro N° 16 el Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

4.6 Gestión de Calidad para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Como se dijo en el capítulo anterior, la gestión de calidad es una forma disciplinada dentro de la organización en la que la mejora continua es el punto central que se alcanza de manera rutinaria y sistemática. Esta mejora consiste en la identificación de problemas, con la finalidad de poner en práctica acciones que permitan corregirlas y lograr la efectividad de las operaciones, así como también

revisar constantemente los procesos de negocio. Gestionar la mejora se puede efectuar dando respuesta a preguntas como: ¿qué productos y servicios se ofrecen y cuáles se deberían de ofrecer?, ¿quiénes son los usuarios y cómo consiguen lo que se ofrece?, ¿qué quieren y qué esperan de la organización?

Para dar respuesta a esas interrogantes, Rampersad (2004) presenta una metodología para una comprobación rápida de la orientación al usuario de la organización. Esto consiste en realizar unas 70 preguntas muy duras de selección simple, cuyas respuestas varían entre “sí”, “algo” y “no”, relacionadas con esa orientación, subdivididas en cinco (5) categorías: 1.- general, 2.- estilo de liderazgo, 3.- visión estratégica, 4.- procesos internos y 5.- recursos humanos. Se usó una clave de puntuación en la escala del 1 al 3 distribuido de la manera siguiente: sí = 3, algo = 2 y no = 1. Posteriormente, se suman estas puntuaciones verticalmente y cuanto más se acerque a 200 mayor será la orientación al usuario; en cambio, si la puntuación se acerca a 70, la orientación al cliente es más baja.

Es importante resaltar en este punto, que para la investigación realizada en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se formularon 68 preguntas, pues, así fue considerado por los investigadores. Es por ello, que los límites máximo y mínimo de puntuación (200 y 70 respectivamente) presentan cierta variación: el límite máximo (200) no se ve muy afectado, más, en cambio para el límite mínimo (70) sufre una leve disminución a 68 puntos. Esto se ve con mayor claridad a través de las fórmulas siguientes:

Límite máximo = N° de Preguntas * clave de puntuación máxima.

Límite mínimo = N° de Preguntas * clave de puntuación mínima.

Límite máximo = 70 Preguntas * 3 = 210 puntos (Rampersad, 2004)

Límite máximo = 68 Preguntas * 3 = 204 puntos (Autores, 2008)

Varían 6 puntos.

Límite mínimo = 70 Preguntas * 1 = 70 puntos (Rampersad, 2004)

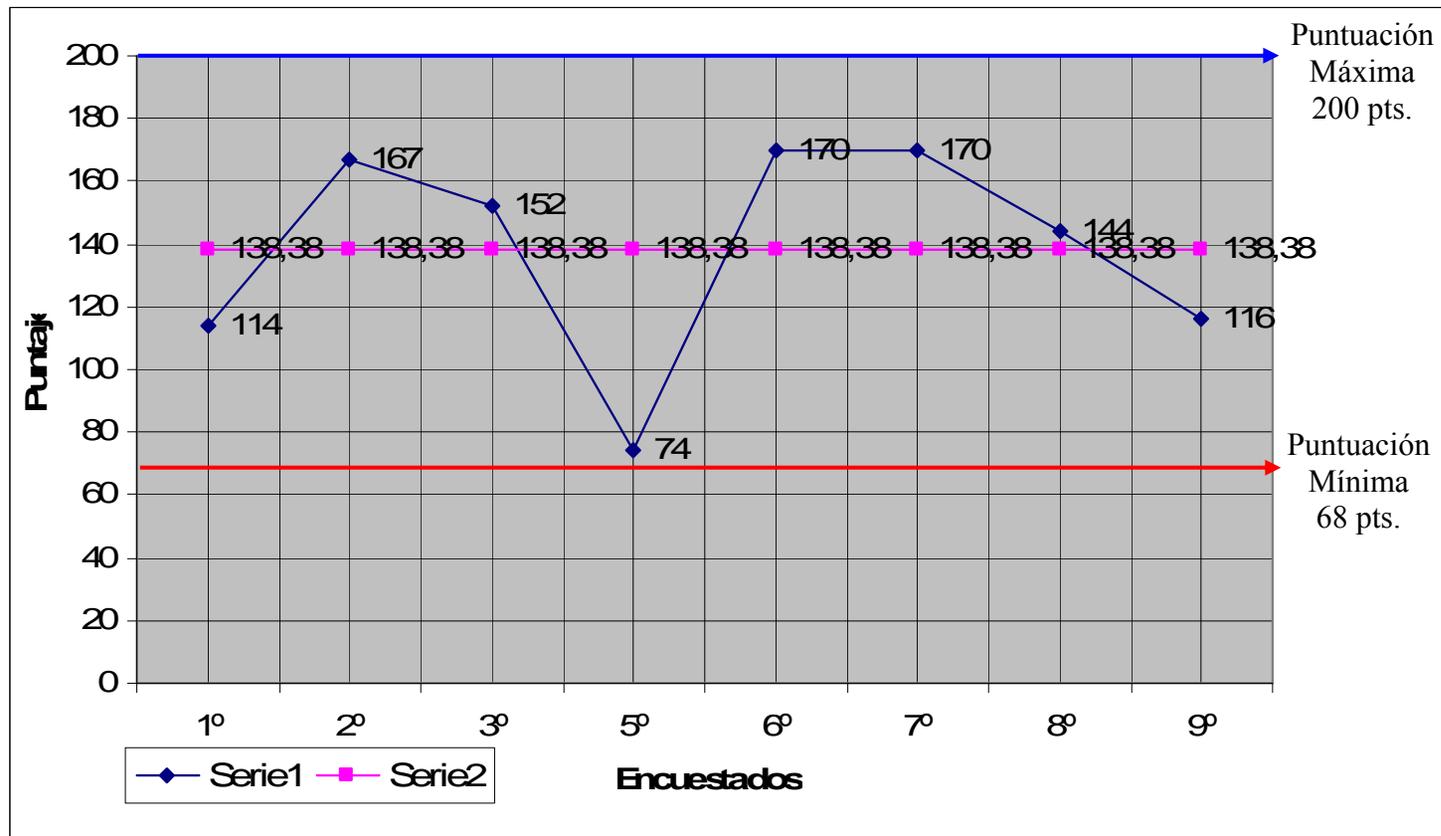
Límite mínimo = 68 Preguntas * 1 = 68 puntos (Autores, 2008)

Varían 2 puntos

Es por ello que, los límites máximo y mínimo de puntuación (200 y 70 respectivamente) planteado por Rampersad, cambian para esta investigación y se ubican en 200 y 68 puntos. Una vez aclarado ese punto, se procede a presentar los resultados de las encuestas aplicadas en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Como se dijo anteriormente, se aplicaron 12 cuestionarios de los que se recibieron sólo 8 contestados, en función de los cuales se presenta la información siguiente. El Gráfico N° 1 revela el puntaje máximo de los 8 encuestados, mostrando ciertas variaciones importantes que han sido clasificadas en tres renglones en los que se muestran tres perspectivas diferentes de la orientación al usuario: el primer renglón muestra que hay una buena orientación (167, 170 y 170 puntos); el segundo renglón revela una moderada orientación (152 y 144 puntos), que deja mucho que desear y, por tanto, mucho que corregir; el tercer renglón, por su parte, muestra que hay una muy mala orientación al usuario (114, 74 y 116 puntos). Mostrando esto las diferentes perspectivas que dentro de la misma Delegación hay en función a la orientación al usuario. Trabajando con todos los puntajes, se obtiene una media que es el punto central del análisis.

Gráfico N° 1 Puntajes Máximos de Gestión de Calidad de las Encuestas Respondidas en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: Autores, 2008

Esta media se obtuvo de la siguiente fórmula:

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

Donde:

μ = media

$\sum Xi$ = Sumatoria de los puntajes por encuestado

n = número de encuestados

Ahora bien, al aplicar la formula donde la $\sum Xi = 1107$ y $n = 8$

$$\mu = \frac{1107}{8} = 138,38 \text{ Puntos}$$

Esta media de 138,38 puntos muestra una baja orientación a los usuarios y muchos puntos que revisar y corregir, pues hay una considerable cantidad de respuestas que tienen 1 de puntuación e inclusive sin respuesta y que son susceptibles de mejora. En el Cuadro N° 13 se presentan las preguntas que muestran las mayores debilidades en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, en función a la orientación del usuario. Este cuadro muestra que en la Delegación de Personal hace falta que se sepa cuál es la percepción que tienen sus usuarios sobre ella; los usuarios deben ser clasificados según sus necesidades para así saber qué es lo que necesitan realmente y satisfacer esa necesidad.

Cuadro N° 13. Debilidades en la Gestión de Calidad de la Delegación de Personal 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?		50%	50%	
Conocen sus usuarios los resultados de estas encuestas?	12,50%	12,50%	62,50%	12,50%
¿Clasifica a sus usuarios según sus necesidades?	25%	25%	50%	
¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?	25%	25%	50%	
¿Organiza reuniones con grupos de usuarios con regularidad para conocer sus necesidades, deseos, ideas y reclamaciones?		25%	75%	
Estilo de liderazgo	SI	ALGO	NO	N/R
¿Sabe como miembro de la Administración de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente cuántas quejas se reciben al año?	25%	37,5%	37,5%	
¿Tienen todos los directores encuentros personales regulares con los usuarios?	12,5%	50%	37,5	
¿Es la satisfacción del usuario siempre un criterio de evaluación de la dirección?	25%	37,5%	25%	12,5%
Visión Estratégica	SI	ALGO	NO	N/R
¿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?	37,5%	12,5%	37,5%	12,5%
¿Se comunica la estrategia de orientación a los usuarios de forma continua a todos los empleados?	12,5%	25%	50%	12,5%

¿Implica a sus usuarios en la puesta en práctica de procesos de mejora?	50%		37,5%	12,5%
¿Tienen unas líneas de actuación maestras para una óptima satisfacción de los usuarios?	37,5%	12,5%	37,5%	12,5%
¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al usuario en todo momento?	12,5%	25%	62,5%	
¿Hay en la Delegación de Personal 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?	25%		50%	35%
¿Son la orientación del usuario y el trabajo continuo para la mejora un criterio de promoción?	25%	25%	50%	
¿Recibe su personal, formación sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año?		37,5%	50%	12,5%

Fuente: Autores, 2008

4.7 Gestión por Competencias y Aprendizaje de Kolb para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La gestión por competencia abarca el desarrollo máximo de los empleados, así como en el uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas tanto personales como corporativas; permitiendo de esta manera impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. Ésta también incluye el desarrollo de las 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 van a permitir el desarrollo continuo del potencial humano, a través del aprendizaje, el cual, es un proceso cíclico y acumulativo donde

continuamente se actualizan los conocimientos, incorporando elementos nuevos a lo que ya se sabe y, se hace para cambiar las actitudes, con el propósito de permitir un proceso continuo de transformación personal.

Partiendo de lo antes mencionado fue, necesario evaluar la Gestión por Competencias y el Aprendizaje en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente a través de una tabla conformada por 55 afirmaciones divididas en cinco (5) aspectos tales como: general, estilo de liderazgo, visión estratégica, procesos internos y recursos humanos, para así determinar efectivamente la Gestión de Conocimiento y la situación de Aprendizaje de la organización. Este instrumento (anexo N° 1) fue tomado del modelo propuesto por Rampersad (2004), el cual, hace referencia que para medir dicha situación se usa una clave de puntuación de uno (1) a cuatro (4), donde uno (1) significa no/no es correcto, dos (2) significa de vez en cuando/nada, tres (3) significa frecuentemente/usualmente y cuatro (4) significa siempre/correcto, de manera de sumar todos los resultados de forma vertical y cuanto más cercano a 220 sea la puntuación, dicho autor sostiene que mayor intensidad de conocimiento tendrá la empresa y cuanto más cercano a 55 sea el resultado total, menor es la capacidad de aprendizaje de la empresa. En relación a esto, los resultados conseguidos por la aplicación del cuestionario a la muestra de trabajadores de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se mostrados en el gráfico N° 2.

Tomados todos los puntos obtenidos de las encuestas respondidas, se calculó un promedio simple (tal como se hizo en la Gestión de Calidad), este promedio se obtuvo de la siguiente fórmula:

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

Donde:

μ = media

$\sum Xi$ = Sumatoria de los puntajes por encuestado

n = número de encuestados

Ahora bien, al aplicar la formula donde la $\sum Xi = 993$ y $n = 8$

$$\mu = \frac{993}{8} = 124,13 \text{ Puntos}$$

Una vez determinado el promedio (124,13 puntos) de los resultados que arrojó el gráfico N° 2 (93, 174, 128, 10, 174, 147, 159 y 108 puntos), que indican la tendencia de los encuestados en relación a la Gestión de Conocimiento y la situación de Aprendizaje dentro de la organización, y de acuerdo a lo planteado por el Dr. Rampersad (2004), donde el puntaje óptimo oscila en los doscientos veinte (220) y el mínimo cercano a cincuenta y cinco (55) puntos, se llegó a la conclusión que el puntaje promedio se encuentra bastante distante del valor óptimo planteado por Rampersad, lo que significa que la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, muestra un nivel de conocimiento bajo y, por lo tanto, es necesario hacer algo para que dicha Delegación sea considerada como una organización que aprende constantemente. Para analizar esto con más detalle se hizo necesario hacer hincapié en las afirmaciones que se presentan en el cuadro N° 14, las cuales muestran las debilidades que posee dicha Delegación.

Grafico N° 2. Puntaje Máximo de Gestión por Competencias y Aprendizaje de las Encuestas Respondidas en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: Autores, 2008

Cuadro N° 14. Debilidades de la Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

GENERAL	No/ No es correcto	De vez en cuando/ Nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre/ Correcto	No respon- dió
¿Se permite cometer errores; los fallos se toleran y no se penalizan?		37,5%	25%	25%	12,5%
¿Disponen de espacios para pensar, aprender, consciente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos?	62,5%	25%			12,5%
¿Los sistemas de información se integran y actualizan continuamente?	50%	37,5%			12,5%
¿El conocimiento necesario para las decisiones importantes está por lo general disponible y accesible?	12,5%	62,5%	12,5%		12,5%
¿Existe un programa eficaz en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para desarrollar ideas y basándose en esto generar nuevas ideas?	25%	50%	12,5%		12,5%

ESTILO DE LIDERAZGO	No/ No es correcto	De vez en cuando/ Nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre/ Correcto	No respon- dió
¿La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y crea una organización que aprende?	37,5%	25%		25%	12,5%
¿En la Delegación de Personal 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?		50%	12,5%	25%	12,5%
¿Los directivos se ajustan al perfil de formación, inspiración y liderazgo de servicio en la proporción adecuada?	25%	37,5%	25%		12,5%
¿Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje?	25%	50%		25%	

PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/ Nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre/ Correcto	No respondió
¿Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual?	12,5%	37,5%	12,5%	12,5%	25%
¿Los vacíos que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua, sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos?	12,5%	25%	25%	25%	12,5%
¿Hay un ambiente de aprendizaje caracterizado por el pensamiento positivo, la autoestima, la confianza mutua, el deseo de actuar de forma preventiva, de asumir responsabilidades por las actuaciones de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?	12,5%	37,5%	12,5%	25%	12,5%

¿Los problemas son entendidos como una oportunidad de aprender y cambiar y los conflictos son cuestiones sin resolver?		37,5%	12,5%	25%	25%
¿La Delegación de Personal 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?	62,5%	12,5%	12,5%		12,5%
RECURSO HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/ Nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió
¿La evaluación del puesto de trabajo y el desarrollo de competencias están unidos a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?	12,5%	25%	37,5%		25%

¿El conocimiento de los empleados se desarrolla de forma constante y se actualiza mediante la formación, el asesoramiento y los programas de desarrollo de habilidades?	25%	50%		12,5%	12,5%
Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo?	37,5%	37,5%	12,5%		12,5%
¿Las competencias del conocimiento y el aprendizaje son parte del perfil de conocimiento de cada empleado de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?	25%	37,5%	25%		12,5%

Fuente: Autores, 2008

Como se puede ver en el Cuadro N° 14, se muestran las debilidades existentes en la Delegación de Personal, las cuales indican el área donde se han de tomar determinadas acciones de mejora, por lo que los investigadores sugieren determinadas recomendaciones, con el objeto de solventar esas debilidades.

4.8 Total Performance Scorecard para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Una vez planteados y analizados por separado cada uno de los elementos que integran el modelo del Total Performance Scorecard (Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb). A continuación se presenta la integración de los mismos y se define la estrategia requerida para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

4.8.1 Cuadro de Mando Integral Personal Requerido para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

El Cuadro de Mando Integral Personal produce un efecto endógeno de desarrollo en las organizaciones, pues la mejora, el desarrollo y el aprendizaje parten del mismo personal que da vida a la organización. En el Cuadro N° 15 se muestra el Cuadro de Mando Integral Personal requerido para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente a través de las cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Conocimiento y Aprendizaje)

4.8.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo Requerido para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

El Cuadro de Mando Integral Corporativo busca que la organización logre la mejora continua de las operaciones, aprenda constantemente de sus procesos y desarrolle estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas. De acuerdo al análisis de la información recolectada a través de las encuestas aplicadas, se diseñó el Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, que se muestra en el Cuadro N° 16.

Cuadro N° 15. Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Personales	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener resultados económicos óptimos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gozar un mejor salario. • Mejorar el salario en el futuro. • Reducir el gasto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de salario. • Asensos de puesto (reclasificación). • Llevando un control equilibrado de los ingresos y los gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% anual. • Al menos dentro de un año. • Por lo menos cada año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debatiendo con el superior el salario anual. • Preparándose profesionalmente para cubrir las expectativas del cargo. • Evitar gastos innecesarios.
PERSPECTIVA EXTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Personales	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el apoyo de la familia, amigos, compañeros y superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener el apoyo y aprecio de la pareja, hijos y amigos. • Prestar ayuda a los hijos para desarrollar las capacidades y destrezas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación eficaz. • Desarrollo de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar por lo menos un 80% en un año. • Siempre que se de el momento para ello. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la comunicación y apoyo con la pareja, hijos y amigos. • Estimulándolos a prepararse cada día más

PERSPECTIVA EXTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Personales	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un trabajo de gran calidad. • Integrar las personas y la búsqueda de justicia social. • Trabajar en equipo con armonía ayudándose los unos a los otros, motivando a los demás y compartiendo los conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener el aprecio de los superiores. • Mejorar el grado de satisfacción de los subordinados. • Ayudar a la familia y amigos en su formación social y cultural. • Realizar un trabajo en equipo en donde los demás se sientan satisfechos con el trabajo efectuado. • Ejecutar el trabajo con agrado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de recompensa y autoridad. • Grado de satisfacción de los trabajadores. • Cambios de actitud y comportamiento. • Éxito alcanzado por la organización. • Ayudar a los demás orientándolos en el trabajo a realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un 50% al año. • 20% al año. • En un año. • Hacerlo en todo momento para el año 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizando las actividades de forma eficiente. • Respetando todos sus derechos. • Enseñando con el ejemplo. • Trabajando en equipo y transmitiendo los conocimientos adquiridos.

PERSPECTIVA INTERNA

Factores Críticos de Éxito	Objetivos Personales	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Tener buena salud física y mental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar sano y mentalmente fuerte. • Tener más tiempo libre. • Disfrutar al máximo la vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un porcentaje bajo de enfermedad. • Liberación de estrés. • Contar con días de vacaciones. • Disfrute. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar las enfermedades en un 80% al año. • Realizar chequeo médico por lo menos 2 veces al año. • Descenso del 25% anual. • Al menos 45 días al año. • Aumentar 20% al año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer deportes. • Chequeo médico. • Prácticas habituales de ejercicio de relajación y meditación. • Paseos recreacionales • Viajar conociendo a Venezuela. • Viajar conociendo a Venezuela.

PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Personales	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones, aprender de los errores, mejorar y desarrollarse continuamente. • Aprender algo nuevo cada día. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor desarrollo profesional. • Mejorar las competencias en el trabajo. • Buscar la oportunidad para el autodesarrollo en el área de trabajo. • Mejorar las habilidades para el liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a talleres, foros, cursos, conferencias, conversatorios. • Agilizar las actividades. • Productividad laboral. • Grado de satisfacción de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tres cursos/ talleres/ foros/ conferencias/ conversatorios por año. • Aumentar por lo menos un 25% de las competencias en los próximos 2 años. • Aumentar al menos 85% trimestralmente. • 10 % semestral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a cursos, talleres, foros, conferencias, conversatorios de desarrollo personal, liderazgo, otros. • Buscar tiempo para mejorar y ayudar a otros a hacerlo. • Asistir a cursos sobre gestión de conocimiento. • Asistir a cursos sobre liderazgo eficaz

Fuente: Autores, 2008

Cuadro N° 16. Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

PERPECTIVA FINANCIERO				
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CORPORATIVO	OBJETIVOS CORPORATIVOS	MEDIDAS DE ACTUACIÓN	METAS	ACCIONES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> Incremento del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar las necesidades de la Delegación en cuanto a la automatización de los procedimientos y capacitación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Participar en la formulación del presupuesto. Proyectar el presupuesto en función a las necesidades de la Delegación. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del 15% anual. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un equipo de trabajo encargado de participar en la formulación del presupuesto de la Delegación de Personal.
PERPECTIVA CLIENTES (Usuarios)				
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CORPORATIVO	OBJETIVOS CORPORATIVOS	MEDIDAS DE ACTUACIÓN	METAS	ACCIONES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> Prestar un servicio de gran calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar la efectividad y eficiencia en las operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad y sentido de pertenencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Automatización de todos los procedimientos y registros para el 2009 	<ul style="list-style-type: none"> Crear una base de datos que incluya las características de los usuarios y los clasifique según sus necesidades.
<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar y solucionar problemas socio-económicos de los usuario 	<ul style="list-style-type: none"> Escuchar las necesidades de los usuarios y buscar las posibles soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar dos reuniones con los usuarios semestralmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar encuestas entre los usuarios sobre los servicios prestados.

		<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimientos de las necesidades. • Número de usuarios satisfecho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a todos los trabajadores de la Delegación de Personal en la importancia que tiene la orientación al cliente para inicio del 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear procedimientos de procesamiento de reclamaciones para los usuarios y ejecutarlo de forma rutinaria. • Crear un programa para formar al personal de la Delegación de Personal en la importancia de la información al usuario. • Crear un plan para incentivar económicamente al personal de la Delegación que tenga una clara orientación al usuario en todo momento.
PERSPECTIVA INTERNA				
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CORPORATIVO	OBJETIVOS CORPORATIVOS	MEDIDAS DE ACTUACIÓN	METAS	ACCIONES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> • Armonía en el ambiente laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto por las Normas y procedimientos de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir las Normas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento cabal de las Normas para el 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer reuniones para informar sobre

	Delegación de personal.	por parte del Delegado.	2009.	las Normas y procedimientos de la institución. <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de medidas correctivas en el momento adecuado.
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación clara y frecuente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Franqueza y honestidad en el intercambio de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de experiencia de los empleados en cuanto a intercambio de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • 85% en 3 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar un lenguaje sencillo. • Realizar un estudio del grado de satisfacción de los trabajadores de la Delegación de Personal con respecto al intercambio de información.
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores motivados 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el grado de satisfacción de los trabajadores. • Capacitar al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gratificación al personal por actividades realizadas, de parte del Delegado. • Promover cursos, talleres, etc., para el personal que labora en la Delegación de Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Gratificar al mejor trabajador y equipo de trabajo una vez al año. • 2 jornadas por año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada fin de año realizar un acto interno para gratificar al personal y otorgarle certificados. • Inscribir al personal para realizar cursos en instituciones como el INCES.
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y profesionalismo en los procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo eficientemente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad laboral de los equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el 15% en anual. • Reducción del 20% al 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar formación sobre trabajo en equipo.

		<ul style="list-style-type: none"> Reducción del tiempo en las operaciones. 	año.	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación técnica del personal.
<ul style="list-style-type: none"> Comunicación abierta. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el acceso a la comunicación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de la información estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del 30% en tres años. 	<ul style="list-style-type: none"> Introducción de un sistema integrado de información.
CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE.				
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CORPORATIVO	OBJETIVOS CORPORATIVOS	MEDIDAS DE ACTUACIÓN	METAS	ACCIONES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo continuo del potencial humano. 	<ul style="list-style-type: none"> Alta productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Productividad laboral de los empleados de todos los niveles. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del 10% anualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear planes de desarrollo profesional para todos los empleados.
<ul style="list-style-type: none"> Procesos de ideas 	<ul style="list-style-type: none"> Participación activa de todos los trabajadores de la Delegación de Personal en los equipos de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de Problemas resueltos Número de sugerencias y propuestas llevadas a la práctica por el equipo de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del 25% por año. Aumento del 25% por año. 	<ul style="list-style-type: none"> Dar formación sobre cómo trabajar en equipos de mejora, resolución de problemas, trabajo en equipo y habilidades de comunicación interpersonal. Ofrecer un premio a la mejor propuesta de mejora.

Fuente: Autores, 2008

4.8.3 Comunicación y Alineación de los Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo requeridos para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La comunicación y traslado del CMIC de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente a los Cuadros de Mando de cada equipo hasta que finalmente se unen al plan de actuación de cada trabajador es lo que permite que cada uno de los miembros de la Delegación de Personal comparta la nueva estrategia. Esto se hace para que todos en la organización se den cuenta de la importancia del pensamiento estratégico, de la mejora continua, del desarrollo personal y del aprendizaje y también se ocupará de situar a todas las partes implicadas de la organización en el mismo plano.

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

Es importante alinear los cuadros de mandos para evitar que se lleven a cabo actuaciones desequilibradas y así encaminar los esfuerzos de todos los integrantes de la Delegación de Personal lo que podría llevar al logro de los objetivos organizacionales y cumplir con la misión y visión primigenia de la organización.

4.8.4 Gestión de Calidad Requerido para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Una vez analizada toda la información recopilada a través de los cuestionarios aplicados, surgieron las siguientes recomendaciones en base a las debilidades

presentadas en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente:

- Cada trabajador, dentro de la Delegación de Personal debe conocer el número de quejas que se producen anualmente, esto debe ser transmitido por el Delegado de la unidad a sus subordinados, lo que aumentaría el compromiso del personal con los usuarios de la institución, así como el sentido de pertenencia, verían los logros o fracasos que se producen en torno a eso, lo que sería una gran oportunidad para poder transmitir que los fracasos no son el fin, sino, el inicio de una nueva oportunidad para hacer las cosas mejor.
- La orientación al usuario es un punto muy importante que debe ser considerado como tal y tomado en cuenta a la hora de formular el Cuadro de Mando Integral Corporativo o en el Plan Estratégico de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, y la estrategia definida debe ser comunicada al personal de la Delegación; asimismo, debe transmitírsele su importancia, de tal manera que pueda ser asimilada y los trabajadores sean capaces de producir nuevas ideas que lleven a alcanzar esos objetivos.
- Resultaría muy valioso, incentivar económicamente al trabajador de la Delegación que tenga una clara orientación al usuario en todo momento, lo que llevaría a involucrar más al trabajador con su institución.
- Crear un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados de la Delegación de Personal se formen en la importancia de la orientación del usuario y, más allá, promover la creación de espacios, durante el año, para continuar la formación de todo el personal sobre este importante punto.
- Debido a que los usuarios de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente son la razón de ser de sus actividades, son los que permitirán que las operaciones dentro de la institución se perfeccionen y así poder cumplir con la misión y visión originales de la Delegación.

- Es necesario que las quejas de los usuarios sean registradas y analizadas, pues son ellas las que orientarán los procesos de la Delegación y permitirán que se perfeccionen llevándola al éxito.
- En la Delegación de Personal se debe estar muy atento de las necesidades, deseos, ideas y reclamaciones de sus usuarios y es por esto que se deben organizar reuniones con ellos, que permitan conocer y profundizar estos puntos y así lograr el mayor bienestar posible a sus usuarios, lo que llevaría a crear un alto grado de satisfacción por el deber cumplido entre el personal que labora en la Delegación de Personal.

4.8.5 Gestión por Competencias requerido para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Entre estas recomendaciones se encuentran:

- Implementar un programa eficaz para desarrollar ideas, que les permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional.
- Se deben mejorar y ampliar los espacios físicos, donde se desarrollan las labores con el objeto de trabajar en armonía y se pueda ofrecer un mejor servicio a los usuarios.
- Se deben integrar y actualizar los sistemas de información con el propósito de crear condiciones para que los trabajadores puedan atender con mayor rapidez y eficiencia los problemas que se presenten.
- Mejorar la disponibilidad y accesibilidad del conocimiento a través de una buena estructura corporativa, de tal manera que los trabajadores tengan espacios y oportunidades de obtener experiencias y razonar.

- Evitar que se cometan errores y que los trabajadores que incurran en ellos sean sancionados levemente con la intención de que no se sigan cometiendo para así poder mejorar el desarrollo laboral.
- Se debe estimular a la alta dirección para que se comprometa en aumentar la capacidad de aprendizaje con el propósito de que la Delegación de Personal aprenda de manera continua y animar a los trabajadores a identificar y resolver los problemas frecuentes como un equipo, con el fin de crea nuevas ideas y que éstas sean compartidas con el resto del personal.
- Crear más perspectiva en la dirección sobre aquellos que poseen un conocimiento poco común o valorable; se debe nombrar un representante de conocimiento que forme y facilite los procesos de aprendizaje con el objeto de que estos fomenten, ayuden, inspiren, motiven y sean personas orientadoras para lograr las acciones de mejora y se puedan evaluar constantemente los procesos basados en medidas de actuación.
- Mejorar los sistemas de información y comunicación que sean de fácil acceso para los usuarios, con el fin de trabajar con equipos autodirigidos en una red corporativa con responsabilidad y competencias ampliadas, de tal forma que esto pueda permitir la rotación de tareas entre los empleados.
- Localizar y eliminar los vacíos que puedan existir en el conocimiento para poder enfrentar las nuevas situaciones que se presenten en el trabajo, mejorar el ambiente de aprendizaje y entender que los problemas que se presentan son las oportunidades de aprender y cambiar para mejorar el conocimiento. Es importante que se desarrolle y se actualice de forma constante el conocimiento de los trabajadores a través de programas de desarrollo de habilidades mediante cursos, talleres y conferencias.

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

4.8.6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb Requerido para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La última fase del ciclo TPS incluye la revisión de los Cuadros de Mando Integral Personal y Corporativo, así como su puesta al día basándose en las circunstancias cambiantes; la identificación de las posibilidades de mejora y la documentación de las lecciones aprendidas.

La revisión, implica evaluar lo que se hizo bien o mal en las fases anteriores, y tiene que ver con probar hasta qué 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.

El aprendizaje es un proceso cíclico y acumulativo en el que continuamente se actualizan los conocimientos, incorporando elementos nuevos a los que ya se saben, y se hace para cambiar la actitud sobre la base de que se puede funcionar mejor.

Partiendo de lo antes señalado, se recomiendan las siguientes acciones estratégicas relacionadas al ciclo de aprendizaje requerido para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente:

- Reevaluar los Cuadros de Mando Integral en los ámbitos estratégicos, tácticos, operativo e individual, y discutir periódicamente las actuaciones que se llevan a cabo.
- Revisar el Cuadro de Mando Integral Corporativo anualmente. Durante las revisiones se deben presentar ideas al equipo directivo, debatir aspectos estratégicos y presentar propuestas para modernizar el cuadro, siempre adaptándolo a las realidades de la Delegación de Personal.
- Cada trabajador de la Delegación debe revisar su Cuadro de Mando Integral Personal trimestralmente con una persona de confianza.
- Procurar que los trabajadores de la Delegación pongan en práctica lo que se les enseña para que sea óptimo el nivel de comprensión.
- Motivar el aprendizaje colectivo, que los trabajadores aprendan unos con los otros, para que se produzca un cambio actitudinal compartido.

Ahora bien, partiendo de la formulación de los elementos de Total Performance Scorecard (Cuadro de Mando Integral Personal, Elementos del Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Integral Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias, Ciclo de Aprendizaje de Kolb), requeridos para esta la Delegación, surge una gran incógnita en relación a la(s) estrategia(s) y es cuál(es) es (son) la(s) estrategia(s) necesaria(s) para que la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente pueda alcanzar su máxima realización en todos sus ámbitos, en todos sus niveles y para toda su gente.

Estudiando detenidamente toda la información recopilada y lo que, al respecto, afirman los teóricos y expertos del tema, se considera que la estrategia requerida para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es la estrategia de Diferenciación, que consiste “en la incorporación de atributos, tangibles

o intangibles, que establezcan que el producto sea visto por los clientes como especial o único en el mercado” (Francés, 2006:107). En este contexto, con esta estrategia se busca que la Delegación de Personal incorpore cualidades importantes en el servicio que se presta para que esta dependencia sea considerada por sus usuarios como la mejor, más responsable, preocupada y capaz Unidad Organizativa con que cuenta el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. La Diferenciación es una estrategia que podría llevar a esta Delegación a prestar un servicio de gran calidad, produciendo una inmensa satisfacción en sus usuarios y, como colorario, un gran entusiasmo y motivación en sus trabajadores por el deber cumplido.

El éxito de esta estrategia dependerá del esfuerzo del Delegado de Personal, y demás directivas del Núcleo; apoyo al personal, capacitándolo, desarrollándolo, motivándolo, creando un ambiente apto para el triunfo, desarrollar redes internas, automatizar los procedimientos, etc., y todo lo que sea necesario para que deje de ser un sueño y pueda convertirse una gran realidad.

CONCLUSIONES

La Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, como organización que es, necesita de la aplicación de estrategias que le permitan alcanzar los objetivos propuestos. Es por esto que se realizó la presente investigación con la finalidad de definir estrategias para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard (TPS). Para la recolección de la información requerida se utilizó la encuesta bajo la modalidad del cuestionario, aplicándose a una muestra de 12 trabajadores de la Delegación de Personal y, de acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Los trabajadores encuestados de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, consideran más importante para sus vidas el bienestar y preparación tanto personal como profesional, con miras de lograr cambios que beneficien a la institución, y esto, a su vez, permita alcanzar el éxito personal para el logro de sus objetivos. Cabe destacar, que para alcanzar esos objetivos es necesario establecer factores tales como: responsabilidad, transparencia, puntualidad, relaciones personales, el respeto, el entusiasmo y la armonía.
- Los trabajadores encuestados desean conseguir en la institución un mejor ambiente laboral, dedicación por el trabajo y la institución a través del cumplimiento de las normas y procedimientos que la rigen, desean tener una relación más amable, respetuosa, ética, honesta, proactiva con sus compañeros. Asimismo, señalan que uno de los puntos más importantes para su éxito personal es el conocimiento, la buena disposición para aprender y la justicia. Además de esto, se deben mejorar y ampliar los espacios físicos donde se

desarrollan las labores, con el objeto de trabajar en armonía y se pueda ofrecer un mejor servicio a los usuarios.

- La Delegación de Personal muestra un nivel de conocimiento muy bajo y, por lo tanto, es necesario hacer algo para que sea considerada como una organización que aprende constantemente; a tal efecto se debe implementar un programa eficaz para desarrollar ideas, que le permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual de sus habilidades y ambiente laboral que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional.
- En lo que respecta a las autoridades de la Delegación, éstas deben cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos que la rigen. De igual manera, deben establecer acciones de mejora en función de la capacitación del personal a través de la asistencia de manera periódica a cursos y talleres relacionados con su trabajo, con el objeto de mantenerlos actualizados en materia de recursos humanos y así poder lograr la productividad de la institución.
- En relación al estudio realizado al Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se muestra que en dicha Delegación se deben cumplir y hacer cumplir las políticas, velar porque se satisfagan las necesidades del personal, motivarlo e incentivarlo, atender adecuadamente los trámites administrativos, es decir, administrar el potencial humano (al personal) de forma integral, con el propósito de que estos cumplan sus objetivos y los objetivos propuestos en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. De igual manera, se debe dar a conocer que todos los integrantes de la Delegación de Personal son importantes y que sin ellos no se pueden alcanzar los objetivos.
- La Delegación de Personal no cuenta con procedimientos sistematizados, ni manuales de procedimientos, lo que es de suma importancia, por lo que

deberían implementarse a la brevedad posible con el propósito de buscar la excelencia en los procedimientos administrativos y tácticos.

- Los Factores Críticos de Éxito más importantes para la Delegación de Personal son la capacidad de respuesta, el liderazgo, la satisfacción del usuario, y para que la Delegación de Personal sea viable es necesario la comprensión, la colaboración, la revisión continua, el ambiente de trabajo, la información veraz, exacta y oportuna, sentido de pertenencia, cambio en las actitudes, el apoyo institucional y la valoración en la justa medida del RRHH.
- Para los trabajadores encuestados, los valores que se deben alcanzar en la Delegación son la autoestima, la rapidez, eficiencia, tolerancia, calidad humana, la ética y la moral.
- Los objetivos de la institución deben estar orientados a ofrecer un servicio de alta calidad y desarrollo continuo del potencial humano, creando comunicación abierta y procesos de ideas, que permitan definir estrategias donde se diversifiquen las diferentes modalidades de servicios que presta la institución.
- La Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no cuenta con estrategias bien definidas, en las que se involucre todo el personal. Es por esto que se propone la estrategia de diferenciación, que permite incorporar cualidades importantes en el servicio que presta para que esta dependencia sea considerada por sus usuarios como la mejor, más responsable, preocupada y capaz con que cuenta el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. También es importante subrayar que se pudo observar que un buen número de personas cuentan con valores en potencia que deben ser explorados y desarrollados por cada quien, para que cada persona encuentre su propia individualidad, su propia verdad, es decir, su propio Ser, lo que ayudará a formar dentro de sí mismo el entusiasmo de ser parte de una de las más

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS CONSULTADOS:

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

Bernal, C. (2000). **Metodología de la investigación para administración y economía.** Bogotá: Prentice Hall.

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

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

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

Maldonado, P. (2000). **Aprendizaje organizacional. Conceptos, proceso y estrategias. Hitos de ciencias económico administrativas.** España: Ediciones IRWIN.

Méndez, C. (2001). **Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación** (3^a ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

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

Robbins, S y Coulter, M (1999). **Administración.** México: PRENTICE-HALL.

Serna, H. (1997). **Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Teoría y metodología.** Bogotá. Colombia: 3R editores.

LEYES:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860 de fecha 30/12/99. Venezuela.

Ley de Universidades (1967). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 1.429 (Extraordinaria), 17/02/1967.

Ley Orgánica de Planificación (2001). Gaceta Oficial N° 5554 de fecha 13/11/2001.
Decreto N° 1528, 06/11/2001.

TRABAJOS DE GRADOS:

Cova J. y Cova M. (2005). **Proceso de Planificación Estratégica Aplicado en las Direcciones de Escuela de Administración y de Ciencias Sociales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, a Través de la Matriz DOFA.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Hidalgo, C. y Navarro, C. (2006). **Estrategias competitivas empleadas por la gerencia de la empresa CADA para mantener sus clientes ante la presencia del mercal como nuevo paradigma dentro del mercado. Carúpano Estado Sucre.** Trabajo de grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

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

TRABAJO DE ASCENSO

Malavé, E. (2001). **Planificación estratégica para la Comisión Panamericana de Normas Técnica (COPANT).** Trabajo de Ascenso. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

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

PÁGINAS WEB:

Aramayo, R. (12/06/2008). **Gerencia estratégica: Para dirigir mejor y evitar errores comunes.** Disponible en: http://www.quality-consultant.com/gerentica/publicaciones/publicacion_009.htm.

Castellanos, E. (12/06/2008). **El enfoque estratégico en las organizaciones.** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>.

David, F. (09/06/2008). **Conceptos de administración estratégica**. Disponible en: html.rincondelvago.com/conceptos-de-administracion-estrategica_fred-r_david.html - 273k

David, F. (09/06/2008). **Modelos de las estrategias de marketing 2**. Disponible en: sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v05_n9/modelos_estrategias2.htm - 40k.

Martínez, F. (09/06/2008). **Gestión estratégica del conocimiento**. Disponible en: www.aui.org/archivos/gestionconocimiento.pdf.

Montoya, I. (27/05/2008) **Conceptos de estrategia**. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>.

Pereira, J. (12/06/2008). **Cuadro de mando integral, CMI**. Disponible en: www.mercadeo.com/41_scorecard.htm

Samoilovich. (4/07/2008). **El aprendizaje en las organizaciones concepciones preliminares**. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos44/aprendizaje-rganizaciones/aprendizaje-organizaciones2.shtml?monosearch>.

Serra, H. (12/06/2008). **Imaginar el mañana**. Disponible en: <http://www.ciencia.vanguardia.es/ciencia/portada/p371.html>.

OTRAS PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

<http://www.estrategia.com>

<http://es.Wikipedia.org/wiki/Comunidad>.

http://personales.com/costarica/sanjose/administracion/concepto_de_organizacion.htm

http://www.piramidedigital.com/Tips/gerencia/diccionario_gerencial.htm

http://www.sucre.udo.edu.ve/index.php?Option=com_content&task=view&id=118&Itemid=141, 2008

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

<http://www.wordreference.com>

<http://www.comminit.com/en/node/150237/37> - 35k -

ANEXOS

Anexo N °1

Cumaná, ... de julio de 2008

Ciudadano(a)

Presente

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

Br. Jesús Medina
C.I. 14.081.936

Br. Eryor Morejón
C.I. 17.054.314

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

HOJA DE CONTROL
(No escriba en los espacios punteados)

Nº.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

UNIDAD ORGANIZACIONAL EN LA QUE TRABAJA:

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

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

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

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

I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO (CMPIC)

Misión Corporativa

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

2. ¿Qué es la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

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

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

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

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

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

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

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

Visión Corporativa

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

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

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

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

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

16. ¿Hacia dónde se dirige la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente desde este momento?

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

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

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

20. ¿Qué se apoya en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

Factores Críticos del Éxito Corporativo

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

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

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

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

Valores Esenciales:

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

Objetivos Corporativos

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

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

29. ¿Cómo se deben alcanzar dichos objetivos?

Metas y Medidas de Actuación Corporativa

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

31. ¿Cuáles son los indicadores utilizados para la Delegación de Personal 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 en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Acciones de Mejora Corporativa

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

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

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

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

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

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

II. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL (CMIP)

Misión Personal

1. ¿Quién eres?

2. ¿Cuál es tu filosofía de la vida?

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

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

5. ¿Cuáles son tus aspiraciones más profundas?

6. ¿Qué habilidades te caracterizan?

7. ¿Para qué vives?

8. ¿Cuáles son sus creencias esenciales?

Visión Personal

9. ¿Hacia dónde quieres ir como persona?

10. ¿Qué valores y principios te guían?

11. ¿Qué quieres conseguir en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

12. ¿Qué apoya usted en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

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

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

16. ¿Cómo quieres distinguirte dentro de la sociedad?

Papeles Clave

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

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

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

Factores Críticos de Éxito Personal

20. ¿Qué factores te hacen irreplicable?

21. ¿Qué es decisivo para tu éxito personal?

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

23. ¿Cuáles son tus competencias más importantes?

Objetivos Personales

24. ¿Qué resultados personales quieres conseguir en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

25. ¿Qué resultados a corto plazo que se puedan medir quieres alcanzar en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

Metas y Medidas de Actuación Personal

26. ¿Cuáles son tus metas personales?

27. ¿Cómo puedes medir tus resultados personales?

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

29. ¿Qué valores tienes que alcanzar?

Acciones de mejora personal

30. ¿Cómo quieres conseguir los resultados?

31. ¿Cómo puedes alcanzar tus resultados?

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

33. ¿Cómo puedes comprobar que aprendes continuamente?

34. ¿Cómo puedes mejorar tu comportamiento?

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

III. GESTIÓN DE CALIDAD

A continuación se presenta una tabla con tres tipos de opciones, divididas en 5 categorías tales como: general, estilo de gestión, visión estratégico y procesos internos, en la cual se hará una evaluación de la gestión de calidad de la Delegación de Personal 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 usuarios los resultados de estas encuestas?			
5. ¿Clasifica a sus usuarios según sus necesidades?			

6. ¿Se encuentra satisfecho más del 75% de sus usuarios?			
7. ¿Anticipa las necesidades de sus usuarios?			
8. ¿Considera a cada usuario como único?			
9. ¿Se procesan las reclamaciones en el plazo de dos días laborables y se responden en el plazo de una semana?			
10. ¿Se anima a los usuarios insatisfechos a notificar sus quejas?			
11. ¿Realiza acciones no solicitadas y proporciona servicios no solicitados a sus usuarios?			
12. ¿Tiene un espacio de atención al usuario o una central de llamadas?			
13. ¿Sabe qué porcentaje de usuarios dan por terminada su relación con la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debido a que están insatisfechos?			
14. ¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en la Delegación de Personal 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 de la Delegación de Personal 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 la Delegación de Personal 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 la Delegación de Personal 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 de la Delegación de Personal 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 de la Delegación de Personal 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 sus usuarios relacionados?			
65. ¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción de los usuarios?			
66. ¿Hay en la Delegación de Personal 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 la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

GENERAL	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto
1. ¿Se permite cometer errores; los fallos se toleran y no se penalizan?				
2. ¿Se aprenden de los errores de los demás y estos se discuten abiertamente?				
3. ¿Usted sabe dónde encontrar el conocimiento particular en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y quién es honrado con todo el mundo?				
4. ¿Disponen de espacios para pensar, aprender, consciente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos?				
5. ¿Los sistemas de información se integran y actualizan continuamente?				

6. ¿El conocimiento necesario para las decisiones importantes está por lo general disponible y accesible?				
7. ¿No existen barreras para el uso y el intercambio del conocimiento?				
8. ¿Se posee destrezas para categorizar, usar y mantener el conocimiento de forma adecuada?				
9. ¿La estructura organizativa de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es simple, tienen muy pocos niveles jerárquicos y se compone de unidades individuales?				
10. ¿La Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se caracteriza por la diversidad; donde hay gente de diferentes orígenes culturales y estilo de aprendizaje, también diferentes, los planteamientos son estudiados y son intuitivos, las personas asumen diferentes roles en equipo?				
11. ¿Existe un programa eficaz en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para desarrollar ideas y basándose en esto generar nuevas ideas?				

12. ¿En la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve?				
13. ¿En la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, no hay atmósfera de miedo y desconfianza?				
ESTILO DE LIDERAZGO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto
14. ¿La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y crea una organización que aprende?				
15. ¿En la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se estimula y se anima a los empleados a identificar y resolver los problemas comunes como un equipo, a generar nuevas ideas y a compartirlas con los demás?				
16. ¿Los directivos de la Delegación de Personal 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?				

<p>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?</p>				
<p>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?</p>				
<p>20. ¿Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientados a la acción y facilitan el proceso de aprendizaje por experiencia?</p>				
<p>21. ¿La dirección sabe qué empleados son los poseedores del conocimiento valorable y escaso, ya que ha localizado las fuentes internas de la experiencia?</p>				
<p>22. ¿Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje?</p>				
<p>23. ¿Las destrezas más importantes del gestor de conocimiento son: comprensión, procesamiento, comunicación, y capacidad de compartir el conocimiento?</p>				

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 de la Delegación de Personal 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 de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente promueve el crecimiento del conocimiento?				

<p>30. ¿La cultura organizacional de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente está caracterizada por la simplicidad y la comunicación franca?</p>				
<p>31. ¿Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual?</p>				
<p>32. ¿Los vacíos que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua, sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos?</p>				
<p>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?</p>				
<p>34. ¿Se emplean sistemas de comunicación sencillos y fáciles de utilizar para extender el conocimiento entre todos los empleados?</p>				

35. ¿El conocimiento adquirido y desarrollado se documenta de forma continua y se pone a disposición de todos dentro de la Delegación de Personal 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 de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?				
38. ¿En la Delegación de Personal 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 la Delegación de Personal 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. ¿La Delegación de Personal 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 la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es variado e interesante?				

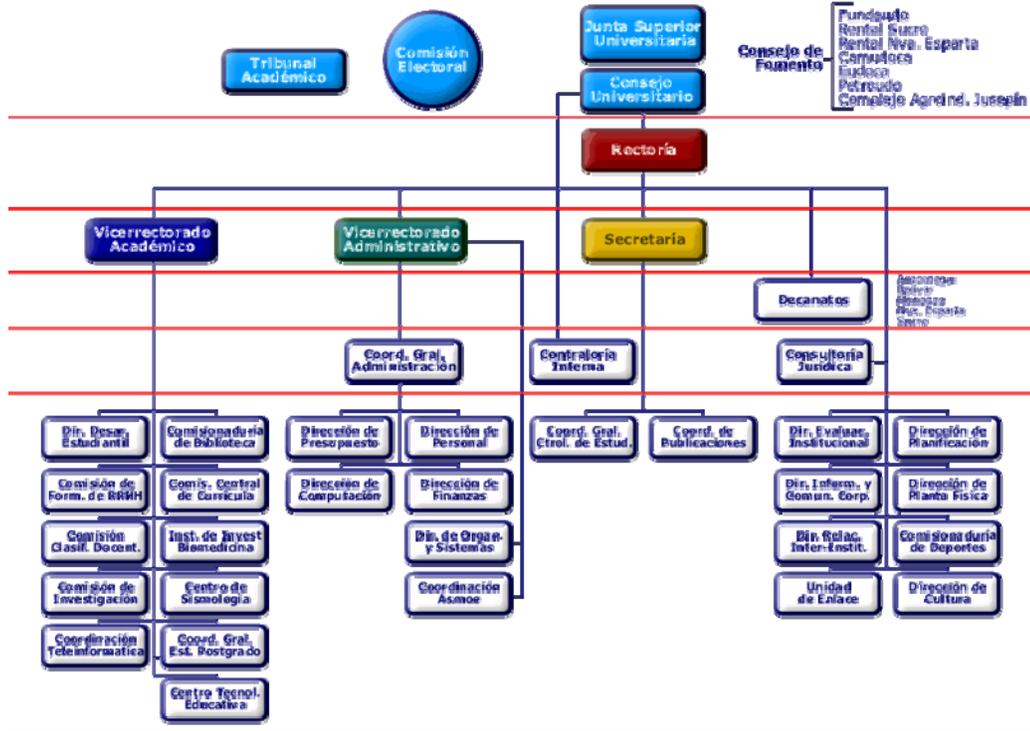
48. ¿Hay rotación de puestos en la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?				
RECURSO HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente / usualmente	Siempre/ Correcto
49. ¿La evaluación del puesto de trabajo y el desarrollo de competencias están unidos a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida de la Delegación de Personal 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 de la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?				

54. ¿Aquellos empleados que se marchan de la Delegación de Personal 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?				

“Gracias por su Colaboración”

ANEXO N° 2

Organigrama de la Universidad de Oriente



Fuente: http://www.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=121

ANEXO N° 3

Organigrama del Núcleo de sucre de la Universidad de Oriente.



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

Hoja de Metadatos

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

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

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Jesús A. Medina C.	CVLAC	14081936
	e-mail	Jesus14081@hotmail.com
	e-mail	
Eryor J. Morejón R.	CVLAC	17054314
	e-mail	eryormorejon@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

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

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

Resumen (abstract):

En un entorno altamente complejo y de difícil predicción, que en el futuro aún estará más marcado por el cambio, las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión. Uno de los elementos con el que cuenta la Gerencia exitosa en la actualidad es con la estrategia, la que puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. La definición de la estrategia, en las organizaciones, no resulta el mayor problema sino la implantación efectiva de la misma, y es allí donde viene a relucir el Total Performance Scorecard (TPS), el cual se define como un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas. El TPS está integrado por cinco elementos como son: El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), La Gestión de Calidad, La Gestión por Competencias y El Ciclo de Aprendizaje de Kolb, a través de los cuales se disemina toda la metodología TPS y que es el modelo que en este momento es considerado como el más eficiente a la hora de definir, aplicar y evaluar las estrategias. En tal sentido, se ha procedido a definir estrategias para la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS), cuya investigación fue descriptiva y de campo, dirigida a una muestra de doce (12) personas de un total de veintitrés (23) individuos que conforman la población de la Delegación. La información fue recopilada aplicando un cuestionario basado en la metodología del TPS y se llegó a concluir que la estrategia que se requiere en dicha delegación es de Diferenciación, porque ésta podría llevar a la misma a prestar un servicio de gran calidad.

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. Elka Malavé Ramos	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	21

Lenguaje: spa

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS.doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial Regional

Temporal: Intemporal

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Contaduría Pública.

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio:

Contaduría Pública

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

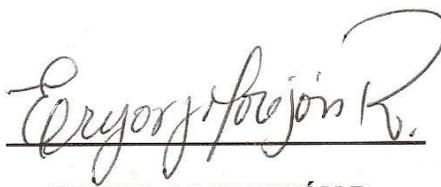
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

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



JESÚS A. MEDINA C.
C.I.: 14.081.936



ERYOR J. MOREJÓN R.
C.I.: 17.054.314



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

