



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ESTRATEGIA PARA LA CAJA DE AHORRO DE LOS TRABAJADORES,
ACTIVOS, OBREROS, PENSIONADOS, JUBILADOS DE LA CONTRALORIA
GENERAL DEL ESTADO SUCRE (C.A.T.C.E.S), BASADO EN EL ENFOQUE
TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)

ASESOR ACADÉMICO:

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

AUTORES:

Amunday B., Marvic C.I:17.446.330

Molinett G., Diocely VC.I: 17.539233

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

Cumaná, marzo de 2008



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE SUCRE.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ESTRATEGIA PARA LA CAJA DE AHORRO DE LOS TRABAJADORES,
ACTIVOS, OBREROS, PENSIONADOS, JUBILADOS DE LA CONTRALORIA
GENERAL DEL ESTADO SUCRE (C.A.T.C.E.S), BASADO EN EL ENFOQUE
TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)

AUTORES:

Amunday B., Marvic C.I: 17.446.330

Molinett G., Diocely V C.I: 17.539233

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por
el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 06 días del mes de
marzo de 2007**

Profesora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor

C.I. 5.706.787

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	ii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	3
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Objetivos de la Investigación.	10
1.2.1. Objetivo general.	10
1.2.2. Objetivos específicos.....	10
1.3. Justificación y Alcance.....	11
1.4. Nivel de Investigación.....	13
1.5. Diseño de la investigación.....	13
1.6. Población y Muestra	13
1.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	14
1.8. Fuentes de Información.....	14
1.9 Análisis e Interpretación de la Información.	15
CAPÍTULO II.....	16
ESTRATEGIA.....	16

2.1. Orígenes de la Estrategia.....	16
2.2. Definición de Estrategia.....	17
2.3. Importancia de la Estrategia.....	19
2.4. Ciclo Estratégico.....	19
2.5. Tipos de Estrategias.....	21
2.5.1. Estrategia de Integración:.....	21
2.5.1.1. Integración Hacia Delante:.....	22
2.5.1.2 Integración Hacia Atrás:.....	23
2.5.1.3 Integración Horizontal:.....	24
2.5.2 Estrategias Intensivas:.....	25
2.5.2.1 Penetración en el mercado.....	25
2.5.2.2. Desarrollo del mercado.....	26
2.5.2.3. Desarrollo de productos.....	26
2.5.3 Estrategias Defensivas:.....	27
2.5.3.1 Recorte de Gasto.....	27
2.5.3.2. Enajenación.....	27
2.5.3.3. Liquidación:.....	28
2.5.4. Estrategias Genéricas de Michel Porter.....	28
2.5.4.1. Estrategias Genéricas:.....	28
2.5.4.2. Estrategias Competitivas.....	30
CAPITULO III.....	32

TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)	32
3.1. Antecedentes Del Total Performance Scorecard (Tps)	32
3.2. Objetivos Del Total Performance Scorecard (Tps).....	33
3.3. Principios del Total Performance Scorecard (TPS).	34
3.4. Características Del Total Performance Scorecard (Tps).....	35
3.5. Elementos Del Total Performance Scorecard (TPS).....	36
3.5.1 Cuadro de Mando Integral:	37
3.5.1.2. Cuadro De Mando Integral Personal (CMIP):	41
3.5.2 Gestión de Calidad.	44
3.5.3 Gestión por Competencias.	46
3.5.4. Ciclo de aprendizaje de Kolb:	47
3.6. Ciclo Del Total Performance Scorecard (TPS).....	48
3.7. Ventajas Del Total Performance Scorecard (Tps).....	51
3.8. Formulación De Cuadro De Mando Integral Personal (CMIP).	53
3.8.1. Formulación de las Ambiciones Personales.....	53
3.8.2. Equilibrar la Ambición y el Comportamiento Personal.....	54
3.8.3. Definición de los Factores Críticos del Éxito Personal.....	55
3.8.4. Definición de los Objetivos Personales.....	55
3.8.5. Definición de las Medidas de Actuación Personal.....	55
3.8.6. Formulación de las Acciones de Mejora Personal	56
3.9. Formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).....	56

3.9.1. Formulación de las Ambiciones Corporativas	56
3.9.2. Definición de los Factores Críticos del Éxito.....	57
3.9.3. Formulación de los Objetivos Corporativos.....	57
3.9.4. Definir las Medidas de Actuación Corporativas y las Metas	58
3.9.5. Formulación de las Acciones de mejoras Corporativa.....	58
CAPITULO IV	60
TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) EN LA CAJA DE AHORRO DE LOS TRABAJADORES ACTIVOS, OBREROS, PENSIONADOS, Y JUBILADOS DEL ESTADO SUCRE (C.A.T.C.E.S).....	60
CAJA DE AHORRO DE LOS TRABAJADORES ACTIVOS, OBREROS, PENSIONADOS, Y JUBILADOS DEL ESTADO SUCRE (C.A.T.C.E.S).....	60
4.1. Reseña histórica de C.A.T.C.E.S	60
4.2 Domicilio de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).....	62
4.3 Misión de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).....	62
4.4 Visión de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).....	62
4.5 Aspectos Legales de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).....	62
4.5.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999:25)	63
4.5.2 Ley de Impuesto Sobre la Renta (2001: 11).....	64

4.5.3 Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro Similares (2006:3).	64
4.1.5.4. Estatutos de la C.A.T.C.E.S.	65
4.6. Objetivos de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).	65
4.7. Estructura Organizativa de C.A.T.C.E.S.	66
4.7.1 Asamblea de Asociados:	66
4.7.1.1. Funciones de la Asamblea de Asociados:	67
4.7.2. Consejo de Administración:	69
4.7.2.1. Función del Presidente del Consejo de Administración.	71
4.7.2.2. Funciones del Secretario del Consejo de Administración.	72
4.7.2.3 .Funciones del Tesorero del Consejo de Administración.	73
4.7.3 Consejo de Vigilancia	74
4.7.4 Asesoría Jurídica	75
EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) EN LA CAJA DE AHORRO DE LOS TRABAJADORES ACTIVOS, OBREROS, PENSIONADOS, Y JUBILADOS DEL ESTADO SUCRE (C.A.T.C.E.S).	76
4.8 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).	77
4.9 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).	81

4.9.1 Misión Corporativa	81
4.9.2 Visión Corporativa.	82
4.9.3 Factores Críticos del éxito Corporativo.	83
4.9.4 Objetivos.	84
4.9.5. Metas y Medidas de Actuación.	85
4.9.6. Acciones de Mejora Corporativa.....	85
4.10 Comunicación y alineación Del Cuadro de Mando Integral Personal Y Corporativo. .	86
4.11 Gestión de Calidad de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).	87
4.12. Gestión por Competencias y Aprendizaje de Kolb de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).	95
RECOMENDACIONES.....	115
BIBLIOGRAFÍAS	117
ANEXOS	124

DEDICATORIA

La posibilidad de hacer un sueño realidad es lo que vuelve la vida interesante, este trabajo de investigación fue llevado a cabo con mucho empeño y dedicación el cual va dedicado con mucho amor.

A dios todo poderoso, por ser guía y sostén durante toda mi carrera y haberme brindado la oportunidad de ver este sueño realizado, llevándome por el camino de la sabiduría y la perseverancia.

A ti abuelita Basilisa Vallera Q.P.D, aunque ya 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 queridos padres María Ballera y Felix Vicente Amundaray por sus sacrificios apoyo y comprensión quienes siempre creyeron en mi, dándome la fortaleza para lograr este triunfo, gracias mamá y papá LOS AMO, me siento muy orgullosa de tener unos padres como ustedes.

A mis hermanos Leonardo, Marlyn y Marivic, gracias por estar conmigo siempre, por hacerme sentir parte importante de sus vidas LOS QUIERO MUCHO HERMANITOS, se que al igual que yo ustedes lo lograrán.

A mis abuelos Eleuteria y Felix, quienes siempre me han llenado de cariño.

A todos mis tíos en especial a Arsenía, Betania, Enoe, María, Luisa Gonzalo, Juan, Raúl Jesús quienes constantemente me han apoyado.

A mis primos Juan Carlos, Marina, Norelys, Nohelia, Nohemit, Nohelit, Inés María, keila, María por ser mi segunda familia siempre pendiente de mí. GRACIAS POR TODO.

Al Padre Carlos Mendoza quien ha sido como mi segundo padre, gracias por tenderme su mano y brindarme todo su apoyo. LO QUIERO MUCHO.

A la señora Alejandrina y Ana Dilia gracias por su cariño y sus consejos. Y por siempre estar al pendiente de mí las quiero mucho.

A Roger quien siempre estuvo cerca de mi ayudándome y apoyándome en todo momento. GRACIAS.

A mis amigos Vanessa, Milagros y Ricardo gracias por todo su cariño y apoyo brindado. USTEDES SON LO MÁXIMO LOS QUIERO.

Marvic Amundaray

DEDICATORIA

Para alcanzar las metas propuestas en la vida se le debe poner mucho empeño y dedicación, aunque existiendo obstáculos uno se debe sobre poner para fijarse objetivos que al final llenen de satisfacción.

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

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

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

A mi hermanito Efraín José, por quererme tanto, brindarme su compañía desde su nacimiento y estar tan pendiente de mi a cada momento!! Y espero que esto te sirva de inspiración para el logro de tus metas!!.

A mi hermano Francisco, por quererme y que el señor te bendiga

.

A Nochelia que ha sido como mi segunda mamá, gracias por ser tan linda conmigo. Te quiero!

A mis Tíos y tías, por haberme brinda todo su amor, ternura y comprensión.

A mi madrina Yelitza por estar siempre pendiente de mi, que dios te bendiga.

A mis primos, en especial a mi prima franscelia, Milagros, Rosario, Karina, Josmary, Videlva mis primos Gustavo, Leonardo, Victor.

A mis abuelas Elia y Abuelo Aquiles Q.P.D, Josefa y mi abuelo Julián, quienes siempre creyeron en mí.

A mis amigos, Milagros, Ricardo, Marvic, Manolo, Alfredo, Carlos, Amali, Ana María, Edliana, Yoe, Andrés, Dionisio por apoyarme y aguantarme en todo momento! Y les deseo muchos éxitos en sus vidas. Jaja. Los quiero.

Diocely Molinett

AGRADECIMIENTOS

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

A mis padres, 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 Leo, Marlyn y Marivic, por su apoyo amor y comprensión.

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

AL Padre Carlos Mendoza y Jesús Senior, los cuales tengo mucho que agradecer por tanto amor brindado.

A todos mis amigos de la Universidad muy especial a Ricardo, Milagros, Vanessa (Pitty), Manuel (Manolo), Alfredo , Carlos gracias por estar siempre a mi lado brindándome su cariño y apoyo. Amigos me siento orgullosa de ustedes. LOS QUIERO.

Al señor Antonio Martínez y su señora Aracelis quienes siempre estuvieron al pendiente de mí y me brindaron todo su cariño.

A la señora Diocely y al señor Héctor y Efraín por acogerme en su casa y hacerme sentir un miembro más de la familia.

A la señora Lourdes y el Señor Orlando, quienes me brindaron su cariño.

A todos los catequistas de la Iglesia de San Antonio del Golfo muy en especial a Ana Dalia, Cruz Gómez, y Marina Salinas quienes han estado en esos momentos difíciles de mi vida brindándome su mano amiga.

A la Dra. Damaris Zerpa por asesorarme en este trabajo y por brindarme todo su apoyo.

A todos los profesores de la Escuela de administración de la universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Muy en especial al profesor: Vicente Narváez, Fernando Gómez, Danny Delgado, Rafael García, Yenny Alzolar, Echenique, Katty Schinzano, Ramón Domingo, Daisis salgado, Daniel González por brindarme todo su tiempo, conocimiento y ayuda, en los momentos que los necesitaba.

Al personal que laboran en CA.T.C.E.S , por haberme abierto sus puertas y permitir que le trabajo se llevará a cabo en la institución.

A todos mis vecinos en especial: Cecilia Tabares, Katherine, Calos Raúl, y Ariaanis quienes en todo momento, dieron seguimiento al desarrollo de mi carrera.

A Rafael Romero quien me brindó su amistad y tendió su mano amiga.

A Roger quien siempre me ha apoyado. Mil Gracias

Marvic Amundaray Ballera

AGRADECIMIENTOS

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 por que fueron pilares fundamentales para hacer este sueño realidad.

A mi hermanito, para que te sirva de estímulo para el logro de tus metas

A mi familia por quererme y apoyarme en todo momento.

A mis amigos en especial a mi compañera del trabajo Marvic, por haberme tenido toda la paciencia del mundo, a mi amiga incondicional Milagros por estar a mi lado en todo y Ricardo por brindarme su ayuda cuando lo necesitaba. Mil Gracias!

Al señor Antonio Martínez, Orlando Teixeira, Lourdes Teixeira y Aracelis por quererme y brindarme todo sus amor y cariño

A la Dra. Damaris Zerpa por asesorarme en este trabajo y por brindarme todo su apoyo.

A todos los profesores de la Escuela de administración de la universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Muy en especial al profesor: Vicente Narváez, Fernando Gómez, Danny Delgado, Rafael García, Yenny Alzolar, Echenique, Katty Schinzano, Daniel González, Leonardo España por brindarme todo su apoyo en los momentos que lo necesitaba.

Al personal que laboran en C.A.T.C.E.S. por haber abierto sus puertas y permitir que el trabajo se llevara a cabo en la institución.

A todas aquellas personas que me apoyan, que siempre están conmigo en las buenas y en las malas; y no solamente a los que me apoyan, sino también para todo

aquel que se pueda beneficiar de este trabajo. Está hecho con todo mi amor y todo mi cariño.

Diocely Molinett

LISTA DE CUADROS

Cuadro n° 1 Gestión de Calidad en C.A.T.C.E.S	90
Cuadro n° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en C.A.T.C.E.S	98
Cuadro n° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).	103
Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).	107

LISTA DE FIGURAS

Figura n° 1 Ciclo Estratégico.....	20
Figura n° 2 Partes interrelacionadas del concepto TPS.....	36
Figura n° 3 Ciclo del TPS.....	51
Gráfico n° 1 Puntaje de Gestión de Calidad en la C.A.T.C.E.S.....	89
Figura n° 4 Ciclo de PEVO.....	93
Gráfico n° 2 Puntaje de Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en.....	97



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ESTRATEGIA PARA LA CAJA DE AHORRO DE LOS TRABAJADORES,
ACTIVOS, OBREROS, PENSIONADOS, JUBILADOS DE LA
CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO SUCRE (C.A.T.C.E.S), BASADO
EN EL ENFOQUE TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).

AUTORES:

Amunday B., Marvic C.I: 17.446.330

Molinett G., Diocely V C.I: 17.539233

RESUMEN

En los actuales momentos donde el factor permanente es el cambio, uno de los principales desafíos de las organizaciones es la definición de estrategias, que consiste en definir los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. Para ello existe un enfoque realmente innovador llamado Total Performance Scorecard (TPS), el cual consiste en un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuo, gradual y rutinario, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, el cual involucra cinco elementos tales como: Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Éste es susceptible de adaptarlo en cualquier tipo de organización independientemente de su naturaleza y actividad, ya que, sirve de guía para todos aquellos que quieran mejorar, desarrollar y experimentar cambios en su trabajo, empresas y en sí mismos. Partiendo de esto, el objetivo de nuestra investigación es definir estrategias para la Caja de Ahorro de los trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), basado en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS). En donde se demostró, mediante una investigación de campo a nivel descriptivo, aplicándose un cuestionario a los altos ejecutivos de esta organización, C.A.T.C.E.S debe asumir estrategias para poder ser considerada como una organización que aprende, donde la formulación de objetivos vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, que les permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de

habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones suelen operar a través de unidades de negocio descentralizadas y de equipos, estas organizaciones reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados.

Estas organizaciones requieren un nuevo tipo de sistema de gestión, diseñado para ejecutar las estrategias, no las tácticas, esta aplicación de estrategias necesita que todos los empleados, tanto de las unidades de negocio como de las áreas de apoyo estén alineados y vinculados con las mismas, ya que, los rápidos cambios tecnológicos, de competidores y regulatorios, obligan que la formulación y aplicación de estrategias debe ser un proceso continuo y participativo.

Las empresas de hoy requieren de un lenguaje que les permita comunicar las estrategias, como así también procesos y sistemas que les ayuden a implementarla y obtener información y retroalimentación sobre ella. Para ello existe un nuevo enfoque diseñado por el Dr. Hubert Rampersad (2003), en la década de los noventa llamado total Performance Scorecard, el cual es una herramienta revolucionaria que permite el máximo desarrollo personal de todas las personas relacionadas con la empresa, así como la óptima utilización de sus capacidades para la consecución del más alto rendimiento corporativo y personal, éste involucra tres conceptos de gestión tales como: Cuadro de Mando Integral (CMI), de Kaplan y Norton (Rampersad, 2003:10); Gestión de Calidad o “total quality Managemnt” propuesto por “Deming en la década de los 50” (Marcano, 2001:3) y Gestión por Competencias de David McClelland en 1973 (Yuncozar,2002:3).

Este enfoque fue aplicado en la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), con la finalidad de definir estrategias que le permitan a la organización alcanzar los objetivos propuestos, a nivel personal y corporativo, precisándose que es necesario que la formulación de los objetivos de la institución debe estar orientado 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 diversifique las diferentes modalidades de servicios que presta la institución.

Para tal efecto, el presente trabajo de investigación se encuentra estructurado como se define continuación: Capítulo I: Generalidades del problema, el cual se encuentra estructurado en dos partes, una primera parte donde se muestra el planteamiento del problema, objetivos, justificación y alcance de la investigación y una segunda, donde se desarrolla la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación. Capítulo II: Estrategias, el cual contiene el origen, definición, importancia, tipos de estrategias y el ciclo estratégico diseñado por Antonio Francés. Capítulo III, Total Performance Scorecard (TPS), el cual involucra sus antecedentes, objetivos, principios, características y elementos que lo conforman. Capítulo IV: el Total Performance Scorecard (TPS) en la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), el cual trata aspectos tales como: reseña histórica, objetivo, misión, visión, aspectos legales de la institución, el Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Aprendizaje que se hacen necesario para que la organización pueda triunfar en el futuro. Finalmente se muestra las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación realizada.

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El punto inicial de toda investigación es la existencia de una situación que ha llamado la atención de los futuros investigadores, esto es lo que se conoce como problema de investigación, que según Carlos Méndez (1998:49), es “cualquier objeto, situación, acontecimiento o cosa sobre la cual fijemos nuestra atención”. De acuerdo a ello, el presente capítulo se encuentra estructurado en dos partes, una primera parte donde se muestra el planteamiento del problema, objetivos, justificación y alcance de la investigación y una segunda donde se desarrolla la metodología, que según Carlos Méndez (1998:123), ésta “tiene que ver con la plantación de la manera como se va a proceder en la realización de la investigación. Aquí se debe responder el nivel de profundidad que se quiere llegar con el objetivo propuesto, al método y a las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información.” En tal sentido, se describe la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

A través del tiempo se ha venido construyendo un cuerpo de conocimiento organizado sobre la manera de conducir las organizaciones, es allí, donde entra en juego la gerencia, que según Jaime Ariansen (2007:1), es considerada como “ciencia, arte o técnica que enseña las más eficientes formas de conducir las organizaciones hacia metas previamente fijadas con un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”, ésta tiene que ver con la toma de decisiones, con la capacidad de maniobra de un individuo o una organización para tomar las decisiones adecuadas para el buen funcionamiento de sus negocios o actividades, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no4/prodcompyger.htm>).

La gerencia juega un papel muy importante al momento de formular, implementar y evaluar las estrategias organizacionales, ya que, el entorno de muchas organizaciones hoy en día no es muy diferente a nivel mundial, sorprendentemente el mercado es altamente competitivo, globalizado, con una nueva manera de hacer negocios, con una tecnología que avanza rápidamente y una lucha entre sus competidores. Sumado a ello un entorno macroeconómico de gran incertidumbre, ante el que hay que reaccionar a tiempo, para detectar el problema, crear la estrategia y así desarrollar competencias e identificar los factores clave de éxito del negocio.

En los actuales momentos donde el factor permanente es el cambio, uno de los principales desafíos de las organizaciones es la definición de estrategias, que consiste en “definir los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización” (Francés, 2006:23), este aspecto debe responder y estar alineado a las nuevas formas de competencias surgidas por el cambio en las condiciones económicas nacionales e internacionales, puesto que los procesos de apertura y desregulación, obligan a las empresas a enfrentar modalidades de competencia global con otras empresas nacionales y del exterior. En consecuencia, para permanecer y aún más, crecer en el mercado, las organizaciones se ven obligadas a considerar en sus estrategias a todos los niveles de acción, orientación de negocios, diversificación e integración, estructura de negocios, orientación de gestión y orientación de cambio.

En concordancia a esto se puede decir que la transformación ocurrida en los últimos 20 años en el mundo de los negocios y en especial en América, Europa y Asia, han enfatizado los efectos negativos que pueden tener las organizaciones en la utilización exclusiva de indicadores financieros para medir el desempeño de su personal, puesto que sus esfuerzos se concentrarían en alcanzar sólo objetivos

financieros de corto plazo y además estos indicadores proporcionarían información referente a los resultados de actividades realizadas en el pasado, sin arrojar información con relación al desempeño actual de la organización en las actividades claves, que les permitirían involucrar el aprendizaje y las ambiciones personales para mejorar las formas de operar dentro de las organizaciones y así conocer si sus estrategias son apropiadas para el entorno en el que compete, o si la implementación de dichas estrategias se ha llevado a cabo de acuerdo a lo planificado para el logro de las metas fijadas a largo plazo.

Es así como numerosas organizaciones se han visto en la necesidad de búsqueda y aplicación de nuevas y eficientes técnicas gerenciales de planificación y medición del desempeño de la organización. Una de estas técnicas es el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard (CMI) propuesto por Kaplan y Norton (Gschwend, 2006:3) en el año 1992, el cual consiste en un “sistema de información que ayuda a exponer y medir las estrategias organizacionales para alinear los esfuerzos a favor de los objetivos propuestos”.

Kaplan y Norton (Rojo, 2007:1), realizan su estudio mediante cuatro perspectivas, tales como: la financiera, que traduce el objetivo estratégico adoptado por la empresa en una mejora de los indicadores económico-financieros, es decir, cómo debe la organización aparecer ante sus accionistas para tener éxito financiero; clientes, que busca traducir las estrategias de la empresa en objetivos específicos sobre los clientes, determinando aquéllos por los que competirá la organización y a los que tratará de proporcionar un servicio que satisfaga sus necesidades; procesos internos, que hace énfasis en una mejora de los procesos internos existentes y en la búsqueda de procesos totalmente nuevos; y conocimiento y aprendizaje que alinea los objetivos organizacionales con los de los trabajadores, puesto que la formación y el crecimiento de una organización proceden de las personas. Estas perspectivas permiten incorporar indicadores no financieros a fin de poder identificar cuáles son

las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa y expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyos logros se alcancen mediante los indicadores de desempeño del negocio (financieros y no financieros), ya que, según un artículo de la Revista Fortune (2007:1), “menos del 10% de las estrategias formuladas son ejecutadas correctamente y en el 70% de los fracasos, el problema no es la mala estrategia sino su ejecución.”

Ahora bien, a nivel mundial las primeras organizaciones en incorporar indicadores no financieros de gestión para medir el desempeño fueron aquellas interesadas en desarrollar estrategias enfocadas en la generación de productos y servicios con valor agregado para sus clientes, estas organizaciones comprendieron que si sus estrategias estaban enfocadas en el cliente, era necesario desarrollar sistemas de medición del desempeño que proporcionaran información respecto a su actuación en aquellos aspectos valorados por el consumidor, para con ellos estar en condiciones de evaluar la efectividad y eficiencia de la organización.

Es importante resaltar que, el éxito competitivo está vinculado a la habilidad que posee la organización para explotar sus activos intangibles, por ello Magda León (2007:1), considera que una organización para lograr el éxito además de contar con indicadores financieros, y no financieros debe involucrar el conocimiento como parte de los mismos, puesto que éste constituye la piedra angular para poder impulsar a la organización al logro de las metas propuestas. Hacia esta dirección apunta Total Performance Scorecard (TPS) o mejor conocido como Cuadro de Mando Integral Corporativo y Personal, el cual fue diseñado por Hubert K. Rampersad (2003:3-19), para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, permitiendo así, usar medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas

individuales, organizacionales y trans-departamentales e identificar procesos enteramente nuevos para orientar hacia el logro de nuevos objetivos de la organización y de las personas.

El Total Performance Scorecard (TPS), es un modelo que une los conceptos tradicionales de gestión tales como: Cuadro de Mando Integral (CMI), de Kaplan y Norton (Rampersad, 2003:10); Gestión de Calidad o “total quality Managemnt” propuesto por “Deming en la década de los 50” (Marcano 2001:3) y Gestión por Competencia obtenido por “David McClelland en 1973 (Yuncozar 2002:3).

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

Según una encuesta realizada por Bacín & Company (Fariás, 2007:1), más de 700 organizaciones de los cinco continentes, administradas en el año 2003, revelaron que un 62% de las empresas de la muestra utilizaban el Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo y el restante el 38% usaban otras herramientas como Calidad Total o Gestión Basada en Actividades, pero específicamente en Estados Unidos, el Total Performance Scorecard o Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo ha sido incorporado en los procesos de gerencia estratégica en un 60% en las grandes organizaciones, extendiéndose su uso

en organizaciones de Asia y Europa. Según Rampersad (2007a:1) las multinacionales Philips y Shell fueron las pioneras en la implementación de “Total Performance Scorecard “(TPS).

Asimismo, Hubert K. Rampersad (2007b:1) considera que Venezuela es un país que ha enfocado su atención hacia la producción de petróleo y no ha buscado la formación y apoyo del recurso humano. Explica que "Japón no tiene petróleo, ni muchos recursos explotables, pero se ha dado a la tarea de formar los cerebros de su población". Estima que nuestro país, como muchos otros de la región, "necesita cambios profundos en la manera de hacer negocios y obtener resultados en la economía global", y que uno de los principales errores que cometen las empresas es "querer mantener la competitividad con base en viejas prácticas", recomendando entonces que las mayores inversiones se conduzcan al mejoramiento de las condiciones del trabajador, para que éste se sienta cómodo en un área de trabajo que cubra todas sus expectativas.

Todos aquellos que quieran actualmente, en nuestro país el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS), se encuentra en plena fase de implantación y se iniciará en el sector privado en donde la encargada de introducirlo es la Cámara Venezolana Americana de Industria y Comercio (VENAMCHAM) (Diario Tal cual, 2007), ya que, la empresa venezolana de consultoría TMC firmó un acuerdo con la compañía internacional TPS Internacional para introducir en el país el sistema de gerencia Total Performance Scorecard, siendo Corinprinca compañía de seguridad y protección integral que posee 360 empleados, la primera empresa que recibirá asesoría de TMC para implantar este modelo gerencial.

De allí que, en Venezuela éste enfoque se encuentra en plena etapa de desarrollo, siendo necesario fomentarlo como un medio para que las organizaciones aprendan a involucrar las ambiciones personales y corporativas en un todo, para que

puedan obtener un alto rendimiento corporativo y personal que les permitan alcanzar con éxito las metas formuladas. Ahora bien, el modelo Total Performance Scorecard (TPS) es susceptible de adaptarlo en cualquier tipo de organización independientemente de su naturaleza y actividad. Este modelo sirve de guía para directivos, empleados del mundo de los negocios, funcionarios públicos y mejorar desarrollar y experimentar cambios en su trabajo, empresas y en sí mismos. Partiendo de esto, este enfoque fue aplicado a la Caja de Ahorro de la Contraloría del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), la cual es una institución sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia, formada el 4 de abril del año 1974 por todos los empleados que están al servicio de la Contraloría General del estado Sucre, que adolece de estrategias que empujen a esta institución ahorrista hacia la misión y visión y a brindarle bienestar a sus afiliados. De acuerdo con lo anterior se formuló la siguiente interrogante ¿Qué estrategias requiere la Caja de Ahorro de los trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), 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 Caja de Ahorro de los Trabajadores, Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S)?
- ¿Cuál es el cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S)?

- ¿Cómo lograr una adecuada Gestión de Calidad en la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S)?
- ¿Cómo lograr una adecuada Gestión por Competencia en la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S)?
- ¿Cuál es el ciclo de aprendizaje adecuado para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S)?

1.2. Objetivos de la Investigación.

1.2.1. Objetivo general.

Definir estrategias para la Caja de Ahorro de los trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), basado en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS).

1.2.2. Objetivos específicos.

- Identificar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).
- Identificar el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

- Analizar los elementos involucrados a la Gestión de Calidad en la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).
- Analizar los elementos involucrados a la Gestión por Competencias en la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).
- Identificar el ciclo de aprendizaje adecuado la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).
- Describir el Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo (TPS), la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencias y el Ciclo de Kolb para Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

1.3. Justificación y Alcance.

El sector empresarial en general, y también el sector público, están inmersos en un entorno de complejidad creciente por la necesidad de mejora continua en eficacia, eficiencia y economía. Es por ello que, el Total Performance Scorecard (TPS) constituye un enfoque realmente innovador que puede enriquecer el control de la gestión de cualquier tipo de organización, sea privada o pública.

La razón principal que justifica este trabajo de investigación, consistió en determinar qué estrategia requería la Caja de Ahorro de los trabajadores Activos,

Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S) a través de la aplicación del enfoque Total Performance Scorecard (TPS), ya que, esta institución ahorrista no cuenta con estrategias que le permitan la mejora, el desarrollo y el aprendizaje.

Tomando en consideración lo antes mencionado, la investigación permitió crear estrategias que involucran tanto las ambiciones personales como corporativas, ser una institución competitiva que brinde un mejor servicio a sus afiliados, fomentando el ahorro y la formación económica, incluyendo la mejora continua de habilidades y el comportamiento de cada afiliado basándose en el bienestar personal y el éxito social, además premitirá que sus trabajadores se conozcan así mismo, desarrollen sus habilidades y destrezas y detecten en qué área son más operativos, de esta manera C.A.T.C.E.S obtendrá ideas sobre su propia estructura, lo que la rodea y sus posibilidades en el futuro, puesto que los objetivos personales y corporativos se concentran en un todo.

Los resultados que se obtendrán mediante la aplicación del Total Performance Scorecard (TPS) en la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S) son de gran utilidad tanto para los usuarios internos como los externos de la institución, entendiéndose los primeros todos aquellos que están relacionados directamente con la organización, tales como: la gerencia, el contador, el administrador, los trabajadores, y los segundos todos aquellos que tienen un tipo de relación con la institución pero no laboran en la misma, dentro de este grupo se encuentran: las instituciones financieras, entidades reguladoras y el público en general.

1.4. Nivel de Investigación.

Carlos Méndez (1998:122) considera la investigación descriptiva como un “estudio que permite identificar características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables”. De acuerdo a lo anterior, la investigación se efectuó mediante un estudio descriptivo, porque se definieron estrategias para la Caja de Ahorro de los trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), basado en el enfoque Total Performance Scorecard.

1.5. Diseño de la investigación.

Según Carlos Sabino (1992:87) el diseño “es una estrategia general de trabajo que el investigador determina una vez que ya ha alcanzado suficiente claridad respecto a su problema que orienta y esclarece las etapas que habrían que acometerse posteriormente”. Partiendo de ello el diseño de investigación que se realizó fue de campo, ya que, consistió en aplicar el enfoque Total Performance Scorecard (TPS) en la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), con el fin de definir estrategias para el desempeño eficiente a nivel personal y corporativo.

1.6. Población y Muestra.

Según Aura M Bavaresco (2006:91-92), la población es la “totalidad de elementos que conforman un conjunto”, y la muestra “es un subconjunto de población con la que se va a trabajar” de igual manera establece que “no en todas las investigaciones deba extraerse muestras sino que se estudia todo el universo”. Partiendo de tales definiciones la población estudiada está conformada por los trabajadores de la Caja de Ahorro de la Contraloría General del Estado Sucre

(C.A.T.C.E.S), la cual está conformada por 5 trabajadores, y debido a que es una población finita, no se determinó muestra.

1.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Según Carlos E. Méndez (1998:142) “las técnicas son los medios empleados para recolectar la información”. Partiendo de tal concepto la técnica utilizada fue el análisis de la información obtenida en la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), para lograr los objetivos propuestos, adicionalmente se utilizó como instrumento de recolección el cuestionario (Anexo N° 1), de acuerdo a la metodología propuesta por Hubert Rampersad (2003).

1.8. Fuentes de Información.

Según Carlos E. Méndez (1998:142) “las fuentes son los hechos o documentos a los que acude el investigador y se le permite tener información”.

- Fuentes primarias: se utilizó la información y experiencias suministradas por el personal de la Caja de Ahorro de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S) y por expertos en el área.
- Fuentes secundarias: material bibliográfico como libros, investigaciones, tesis, documentos de la Web y cualquier otro material considerado de importancia que contenía información sobre el Total Performance Scorecard (TPS) y la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

1.9 Análisis e Interpretación de la Información.

Según Aura Bavaresco (2006:172), “consiste en analizar e interpretar determinadamente los datos después de ser preparados”. Partiendo de este concepto una vez organizado los resultados obtenidos por la aplicación del Total Performance Scorecard (TPS) en C.A.T.C.E.S se interpretó, de manera de establecer estrategias requeridas para la organización y redacción del informe final.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIA

Las estrategias son conocidas como un "proceso racional a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado (González, 2008: 2).

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

A tal fin el presente capítulo trata sobre el origen, definición, importancia, tipos de estrategias y el ciclo estratégico diseñado por Antonio Francés (2006:28).

2.1. Orígenes de la Estrategia.

La palabra estrategia proviene del verbo griego *estrategos* que en Griego significa general, este concepto se originó en el campo militar en donde era considerada como “la ciencia y el arte” del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combates en gran escala (Francés, 2006:21-22).

De acuerdo con Ariza (2006:7), más tarde este concepto fue llevado al campo empresarial cuando Sócrates en la Grecia Antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general, al señalar que en toda tarea quienes la ejecutaban debidamente tenían que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Los primeros estudios modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra la teoría del juego. Las estrategias fueron introducidas por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Luego para el año 1954, Peter Drucker consideró que las estrategias requieren que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles deberían tener. En 1962 el Investigador Alfred Chandler establece la estrategia como un elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.

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

2.2. Definición de Estrategia

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

El concepto de estrategia según Oscar Ariza (2006:28), involucra el propósito general de una organización y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al medio en que se encuentra, usualmente afectado por rápidos y continuos cambios. Éste concepto está vinculado a la planificación considerando varias dimensiones con las cuales se puede conformar una definición global. Así por ejemplo, la definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirá seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

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

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

2.3. Importancia de la Estrategia.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino, es por ello que la definición de estrategias juega un papel importante para las organizaciones ya que según Mintzberg y J.B. Quinn (1993: 40), mediante el establecimiento de estrategias las organizaciones pueden asegurar el logro de los objetivos propuestos, además que sirve como maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor, éstas se comparten tanto planes para el futuro como patrones del pasado, que permite a la organización situarse en cualquier posición viable de manera de ubicarla en el entorno, en que compete.

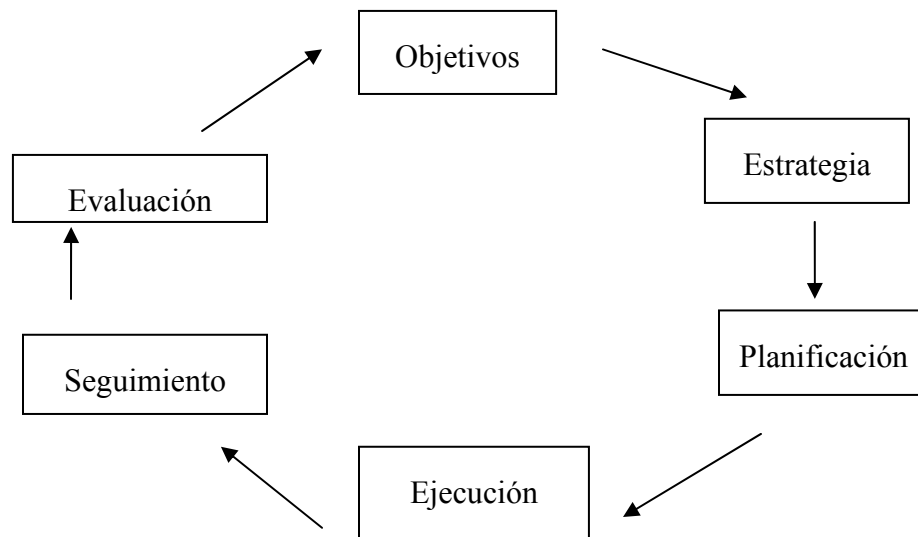
2.4. Ciclo Estratégico.

Según Antonio 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 objetivos de la organización, que representa el estado o situación que se desea alcanzar, una vez determinado se procede a definir las estrategias que no es más que el plan de acción para alcanzar los objetivos, ésta viene dada mediante un proceso de planificación, que consiste en definir de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, permitiendo detectar las oportunidades y amenazas en el entorno y además trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Teniendo clara 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 nº 1).

Figura nº 1 Ciclo Estratégico



Francés (2006: 28)

2.5. Tipos de Estrategias.

Las estrategias pueden ser clasificadas de diferentes formas, por ejemplo, Fred David (2003: 159), clasifica en trece acciones las alternativas de estrategias que una empresa podría seguir, tales como: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados, diversificación horizontal, empresa conjunta y asociación, recorte de gastos, enajenación y liquidación.

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

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

2.5.1. Estrategia de Integración:

Este tipo de estrategia permite a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores, ésta se conforma por la integración hacia

delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, la cual es conocida según David (2003: 160) como integración vertical.

2.5.1.1. Integración Hacia Delante:

Ésta implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios Web para vender en forma directa productos a los consumidores. Éste tipo de estrategia puede ser muy eficaz:

- Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez; éste es un factor a considerar porque la integración hacia delante reduce la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.

- Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas; éste es un factor importante porque una empresa aumenta la capacidad de predicción de la demanda de su producto a través de la integración hacia delante.
- Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia delante.

2.5.1.2 Integración Hacia Atrás:

Es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa. Para la implementación de este tipo de estrategia se aconseja la utilización de los siguientes indicadores:

- Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
- Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; éste es un factor a considerar porque las estrategias de integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación.
- Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.

- Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta, porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.
- Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.
- Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.

2.5.1.3 Integración Horizontal:

Se refiere a una estrategia que busca el aumento del control sobre los competidores de una empresa, este tipo de estrategias se ha convertido en la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias; por ejemplo, el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad.

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

- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el estado cuestione su tendencia importante a reducir la competencia.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.

- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
- Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observe que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.

2.5.2 Estrategias Intensivas:

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

2.5.2.1 Penetración en el mercado

Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de .ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

Cinco indicadores determinan cuándo la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.

- Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
- Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
- Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.'

2.5.2.2. Desarrollo del mercado

El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas, este tipo de estrategias puede ser muy eficaz cuando existan nuevos canales de distribuciones disponibles, confiables, baratas y de buena calidad, cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza, cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados, entre otros.

2.5.2.3. Desarrollo de productos

El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo; conocer el desarrollo de producto podría ser una estrategia muy buena a seguir cuando:

- Una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.

- Una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
- Los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
- Una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
- Una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

2.5.3 Estrategias Defensivas:

Según David (2003:170) estas se pueden clasificar en:

2.5.3.1 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 aun 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.

2.5.3.2. 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 éstas, han seguido una estrategia de gasto y no han logrado los mejoramientos necesarios, cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlos de forma inmediata por otras fuentes, cuando la acción antimonopolio gubernamental es amenaza a la misma, entre otras.

2.5.3.3. Liquidación:

La 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 empresa u organización ha implementado una estrategia de recorte de gasto y de enajenación y ninguna ha sido exitosa, cuando la única alternativa para la misma es la quiebra o cuando los accionistas tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos.

2.5.4. Estrategias Genéricas de Michel Porter.

Según Michael Porter (Francés 2006: 106-107), las estrategias pueden ser clasificadas en dos tipos: genéricas y competitivas.

2.5.4.1. Estrategias Genéricas:

Según Michael Porter (David 2003:175), las estrategias genéricas son aquellas que le van a permitir a la organización lograr ventajas competitivas desde tres bases distintas, tales como: liderazgo en costo, diferenciación y focalización.

- Estrategia de Liderazgo en Costo: Consiste en destacar la fabricación de productos estandarizados a un costo muy bajo por unidad, para aquellos

consumidores que son sensibles al precio, es decir, según Francés (2006: 107) esta estrategia necesita un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se puede alcanzar ventajas en costos.

- Estrategia de Diferenciación: Según Francés (2006: 107) esta 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,

Según David (2003: 176), esta estrategia debe ser aplicada después de estudiar las necesidades y preferencias de los clientes , para poder determinar la viabilidad de incorporar una o mas características de diferenciación en un producto único que presente los atributos exigidos,, 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: Según David (2003:175), esta estrategia conlleva a elaborar productos y servicios que satisfagan las necesidades de pequeños grupos de consumidores, este tipo de estrategias son eficaces cuando los clientes o consumidores poseen necesidades distintivas o cuando la competencia no intenta especializarse en el mismo segmento del mercado.

Según Porter (Francés 2006: 108) “las empresas que no adopten una de las estrategias genéricas se encontrarán en una situación ambigua que conduce a una disminución de la rentabilidad”, además considera que “las

estrategias genéricas están concebidas para ser aplicadas a unidades estratégicas de negocio”.

2.5.4.2. Estrategias Competitivas

Según Francés (2006:109), 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 2006:109) las estrategias competitivas se clasifican en cuatro grupos, tales como:

- De disuasión: son aquellas que tiene como fin evitar los conflictos con los competidores por ejemplo fuertes campañas publicitarias, incremento en la magnitud de las operaciones e inversiones en capacidad, fortalecimiento de la estructura financiera y de las fuentes de financiamiento, fusión o adquisición de otras empresas, entre otras.
- Ofensivas: son aquellas que están destinadas a eliminar o debilitar a los competidores, por ejemplo ofrecer productos similares al del competidor con algún atributo adicional, buscar mercados no atendidos por el competidor, adquirir control sobre los canales de distribución, entre otros.
- Defensivas: son aquellas que nacen como respuesta a ataques de los competidores, por ejemplo reducción de precios, inversión en publicidad, adquisición de control sobre los canales de distribución, creación de gremios, entre otros.

- De cooperación o Alianza: éstas consisten en la combinación de esfuerzos de varias empresas para competir en forma más eficiente y eficaz.

En concordancia a lo anterior, al definir una estrategia se debe tener claro qué es y para qué sirve de manera de poder realizar un profundo análisis tanto de la organización como del entorno para así, definir el plan de acción a seguir que conlleve al logro de los objetivos propuestos. En este sentido, la estrategia organizacional debe basarse en las fortalezas de la organización y en las necesidades identificadas en el análisis del entorno donde va a ser aplicada, de manera que su planificación permita adoptar el mejor modelo estratégico para el desarrollo de la misma. En función a este planteamiento, existen diversidad de modelos estratégico utilizados por las organizaciones para su implantación; para efectos de la presente investigación se procedió a desarrollar el total performance Scorecard (TPS), el cuál es una herramienta de gestión concebido para ayudar a implementar con éxito los resultados personales y corporativos en un todo, desarrollada por el Dr. Rampersad (2003) y de aplicación reciente en nuestro país.

CAPITULO III

TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)

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

3.1. Antecedentes Del Total Performance Scorecard (Tps)

El Total Performance Scorecard (TPS), surge en la década de los noventa cuando el Dr. Hubert Rampersad (2003:15), al estudiar los conceptos tradicionales de mejora, gestión del cambio y desarrollo de estrategias, pudo darse cuenta que éstos no comprometían el aprendizaje y no tomaban en cuenta las ambiciones personales para mejorar las formas de operar dentro de las organizaciones, lo que ocasionaba mejoras superficiales dentro de las mismas, caracterizada por cambios temporales y superficiales, trayendo consigo proyectos destinados al fracaso, además determinó que las empresas deberían caracterizarse por tener una visión, planificación propia, procesos de aprendizajes y una relación equilibrada entre las ambiciones individuales de cada uno y las ambiciones corporativas compartidas, permitiendo esto la pérdida de opciones para lograr ventajas competitivas. Es así como al Dr. Hubert Rampersad (2003:10), le surge la idea del Total Performance Scorecard (TPS), el cual consiste en un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuas

graduales y rutinarios basados en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas.

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

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

3.2. Objetivos Del Total Performance Scorecard (Tps).

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

3.3. Principios del Total Performance Scorecard (TPS).

Según Rampersad. (2003:16-17):

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

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

3.4. Características Del Total Performance Scorecard (Tps).

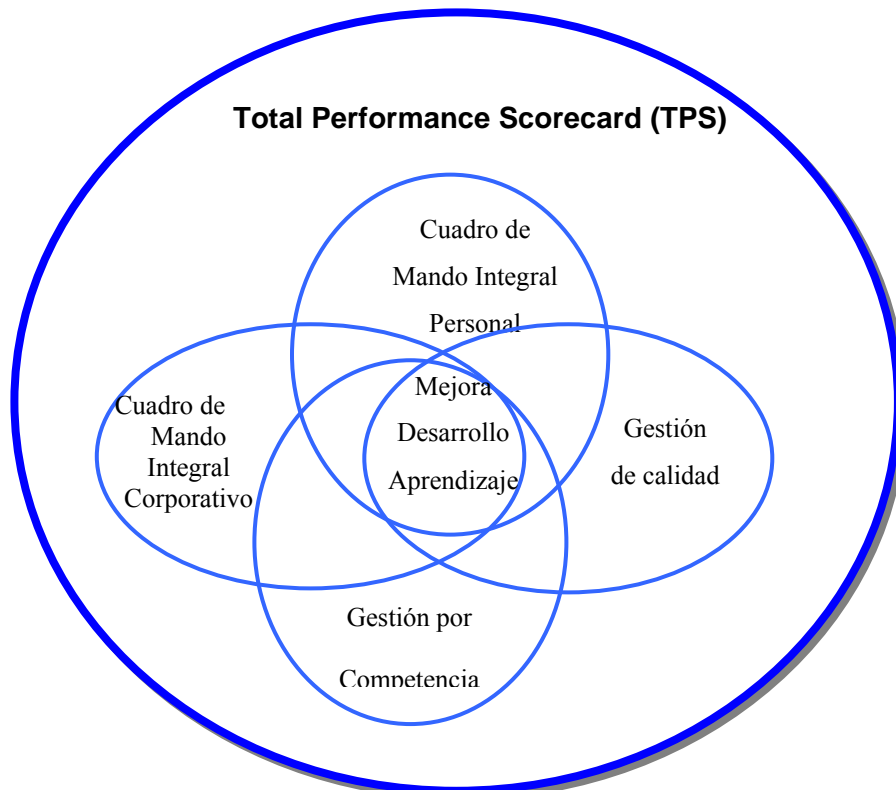
- Esta integrado por cinco elementos tales, como: Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias, y Aprendizaje del ciclo Kolb.
- Se basa en la visión de futuro que tiene los trabajadores en si mismo y de la visión corporativa de la organización, es decir, enfatiza en el aprendizaje y formulación de las ambiciones personales para luego equilibrarlas con el comportamiento personal y con las ambiciones compartidas.
- Permite el desarrollo personal de los miembros de la compañía y el uso óptimo de sus capacidades, ya que este modelo busca el máximo desarrollo personal de todos los que trabajan en la organización.

- Considera la misión y la visión personal como punto de partida, puesto que a medida que las personas se conozcan en si misma, trabajarán con mayor entusiasmo, permitiendo alinear la ambición de los empleados con la ambición organizacional.
- Estimula el desarrollo de los miembros del equipo.

3.5. Elementos Del Total Performance Scorecard (TPS).

Según Rampersad (2003:10) el Total Performance Scorecard (TPS) consta de los elementos indicados en la figura N° 2, que son definidos a continuación:

Figura n° 2 Partes interrelacionadas del concepto TPS



Fuente: Rampersad (2003:14)

3.5.1 Cuadro de Mando Integral:

Según Alfonso Ramírez (2007:7-8) éste tiene su origen en la labor investigadora iniciada en 1990 por Norton y Kaplan, dichos autores comienzan su investigación desde el convencimiento de que los sistemas de gestión tradicionales, en particular el Cuadro de Mando, no fomentaban la formulación, implementación y control de la estrategia en entornos cambiantes, al estar basados exclusivamente en medidas financieras (Kaplan y Norton, 1996: 20). Para superar estas limitaciones, Kaplan y Norton en 1992 presentan un enfoque integrador del Cuadro de Mando en cuatro perspectivas que se hacen fundamentales para incidir dentro de la estrategia de la empresa. Para cada una de las perspectivas establecen objetivos estratégicos de la organización, así como factores claves que facilitarían la consecución de los mismos. A fin de controlar la evolución de estos factores claves, se establecen indicadores vinculados a las perspectivas, cuyo estudio y evolución pondrán de manifiesto el grado de cumplimiento de los objetivos. Estas perspectivas son las siguientes:

- **Perspectiva financiera:** En esta perspectiva el objetivo estratégico adoptado por la empresa se traduce en una mejora de los indicadores económico-financieros. Los factores clave están relacionados con la rentabilidad (financiera, económica y del producto o servicio), crecimiento de las ventas, reducciones de costes, márgenes, rotaciones, generación de etc.
- **Perspectiva clientes:** Esta perspectiva traduce la estrategia de la empresa en objetivos específicos sobre los clientes, determinando aquéllos por los que competirá la organización y a los que tratará de proporcionar un servicio que satisfaga sus necesidades. Esto originará un aumento de la cuota de mercado, contribuyendo de esta forma a una mejora de los indicadores financieros. Entre los factores clave destacan la satisfacción, retención e incremento de clientes, cuota de mercado, rentabilidad del cliente, etc.

- Perspectiva interna: En esta perspectiva, la estrategia de la empresa se refleja en una mejora de los procesos internos existentes, así como en una búsqueda de procesos totalmente nuevos, que den como resultado una satisfacción del cliente y en consecuencia un mayor valor de los indicadores financieros. Dentro de esta perspectiva, los factores clave a señalar son: calidad, tiempo de respuesta, coste, rendimiento del producto, introducción de nuevos productos, etc.
- Perspectiva conocimiento y aprendizaje: Esta perspectiva intenta alinear los objetivos organizacionales con los de los trabajadores, ya que la formación y el crecimiento de una organización proceden de las personas, así como de los sistemas y los procedimientos seguidos en la misma. Los objetivos a establecer en esta perspectiva serán la base para conseguir unos resultados positivos en las anteriores perspectivas. Como factores clave se pueden citar: satisfacción, retención, formación y habilidades de los empleados, productividad y rotación de los mismos, disponibilidad de los sistemas de información, potenciación de las tecnologías de la información, coordinación de los procedimientos y rutinas de la organización, etc.

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

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

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

asesoramiento basados en las medidas de los procesos de cambio y en la comparación de los resultados medidos según los estándares.

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

En éste cuadro se toman en cuenta las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (Rampersad, 2003:19) buscando responder a las siguientes interrogantes:

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

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

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

3.5.1.2. Cuadro De Mando Integral Personal (CMIP): Para Rampersad (2003:30-33), es aquel que está relacionado con las competencias individuales y que permite distanciarse de los propios esquemas mentales, conjuntos de ideas preconcebidas y creencias que adornan la experiencia que se tiene del mundo, creando un marco del propio futuro y de la mejora personal que conlleva a encontrar el equilibrio entre las ambiciones personales y corporativas, estimulando de tal forma la motivación, creatividad, el entusiasmo y la actuación ética para así generar paz interior y fortalecer la credibilidad frente a los demás. Entre los elementos de este cuadro se tienen:

- Papeles claves: está relacionado con el cómo se quieren llevar a cabo todos los aspectos de la vida, para de ese modo poner en práctica la visión y misión personal.

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

El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) utiliza las mismas perspectivas de Cuadro de Mando Integral Corporativo a diferencia que tienen significado

diferente, ya que las perspectivas incluyen las áreas de resultados personales, los cuales son de gran importancia para el auto desarrollo, el bienestar personal y el éxito. Dentro de este conjunto de perspectiva se debe plantear:

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

Asimismo, la Importancia del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) es la siguiente:

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

- Permite que las personas reformular las ambiciones, objetivos, principios, normas y valores para así mismo y para todo aquello quien se preocupa.

En ese mismo orden de ideas, las funciones del cuadro de Mando Integral Personal (Rampersad,2003:32), son las siguientes:

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

3.5.2 Gestión de Calidad.

Según Cristina Marcano (2001:3-17), empieza a surgir a mediados de la década de los 50 cuando Edward Deming diseñó lo que dominó “total quality Managemnt” gerencia de la calidad total, que involucra el círculo de control de Deming puesto que aquí se pueden verificar el mejoramiento y aseguramiento de la calidad mediante el estudio de cuatro fases tales como: planear, hacer; verificar y actuar. Dicho modelo

fue aplicado durante la II guerra mundial, más tarde para el 1980, fue aplicado en Japón convirtiéndose este país en el de mayor éxito económico de todos los tiempos, no obstante surgieron muchos pensadores tales como Joseph Juran (trilogía de la calidad) que abarca planificación de calidad, mejoramiento de la calidad y el control de calidad. Asimismo 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, 2001:3-17).

De igual manera existen diversos enfoques que abordan este tema tales como: la reingeniería, que es la contrapuesta a la calida total, ya que en esencia busca lo mismo que la calidad total, tal como lo es la satisfacción; el “empowerment”, que busca delegar poder a las personas más cercanas a los problemas que deban resolverse dentro de las organizaciones, y el “Just in time” que se apoya en el desenvolvimiento total de las personas y por último Iso 9000, que es una norma de aseguramiento de calidad (Marcano, 2001:26-35).

Según Rampersad (2003:12), la gestión de calidad es una actuación disciplinada dentro de toda la empresa, en donde la idea principal es la mejora continua que permite alcanzar de un modo rutinario, sistemático y consistente, la identificación del problema, la determinación de su origen y la puesta en marcha de las actuaciones y la comprobación de la efectividad de las mismas así como los procesos de negocio.

Según Cristina Marcano (2001:18) “el mejoramiento y aseguramiento de la calidad se basa en el ciclo de Deming”, también conocido como ciclo de PEVO (Rampersad, 2003:25), el cual está compuesto por las siguientes fases:

- Planear: implica la definición de objetivos y el establecimiento de los planes y procedimientos para alcanzarlos, es decir, qué hacer y cómo hacer.

- Ejecutar: consiste en dar capacitación y adiestramiento para ejecutar el plan de mejora a escala limitada.
- Verificar: conformidad entre los resultados y objetivos, es decir es donde se evalúa los resultados del plan de mejora.
- Optimización: consiste en comparar el objetivo y metas planteadas con datos reales, con el propósito de conocer si se está avanzando por el camino correcto, o bien hay que aplicar medidas correctivas e iniciar el ciclo de nueva cuenta, lo que con seguridad llevará al diagnóstico de la situación original.

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

3.5.3 Gestión por Competencias.

Según Yelitza Yuncozar (2002:2-3), de gestión por competencias se comienza hablar desde el siglo XV, ya que 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 años 1973 (Rampersad, 2003:12) realizó un estudio orientado a mejorar la selección del personal, específicamente detectando las características que poseen las personas a seleccionar. La gestión por competencias surgió como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio empresarial, ésta consiste en impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer,

haciendo énfasis en el desarrollo máximo de los empleados, tomando en cuenta el conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, actitudes, así como valores y principios basados en la realización profesional del trabajo (Rampersad, 2003:12).

3.5.4. Ciclo de aprendizaje de Kolb:

Según Samoilovich (2007:01):

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

El ciclo de aprendizaje que propone David Kolb (Palacios, 2000:1), en 1995 parte del hacer (acción humana), sigue una reflexión acerca de las circunstancias y el resultado de la acción, se abstraen sus principales características o significados compartidos para crear el nuevo conocimiento, se toma una nueva decisión que modifica la acción original, se logra el aprendizaje al mostrar una nueva conducta, propicia adaptación dirigida al nuevo objetivo.

Según Rampersad (2003:13), este ciclo de aprendizaje consta de cuatro fases, tales como:

- Sacar ventajas de la experiencia.
- Observar la experiencia, reflexionar sobre ella y evaluarlas.
- Sacar conclusiones de la experiencia y convertir las impresiones obtenidas en normas de experiencia, conceptos, hipótesis, modelos y teorías, para ser capaces de obtener conclusiones de experiencia similares.

- Poner en práctica estas ideas con nuevos experimentos que, de nuevo generan experiencia y comportamientos nuevos.

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

3.6. Ciclo Del Total Performance Scorecard (TPS).

Según Hubert Rampersad (2003:36-41), el ciclo del Total Performance Scorecard consiste en la interacción entre la mejora, desarrollo y aprendizaje en un todo, este se compone de cinco fases representada en la figura n° 3 entre estas se encuentran:

- **Formulación:** esta fase consiste en crear estrategias personales y corporativas a través de la formulación en primer lugar del Cuadro de mando Integral Personal de cada empleado para luego formular el Cuadro de Mando Integral Corporativo.
- **Comunicación y alineación:** esta fase consiste en enviar a todos los departamentos o unidades de negocios el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) de manera que se comparta la nueva estrategia organizacional.

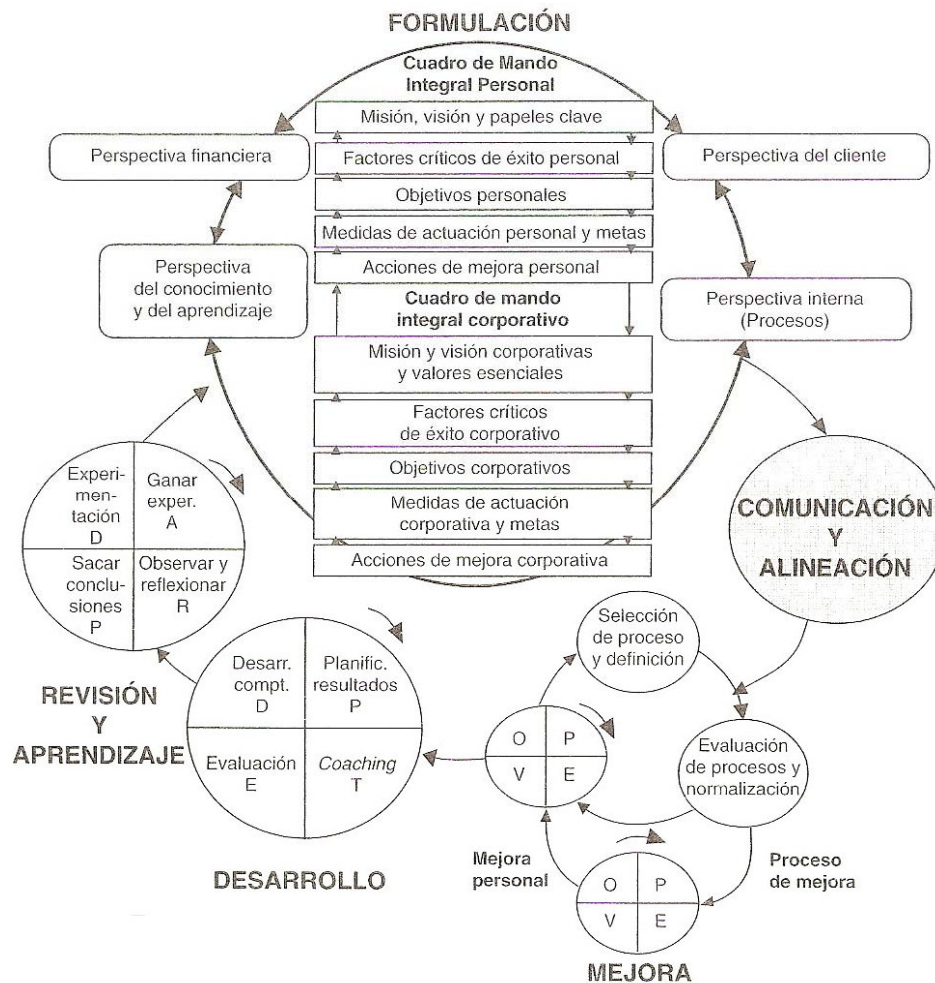
- **Mejora:** permite la implantación de mejoras corporativas e individual, basadas respectivamente en el éxito personal y en las ventajas competitivas de manera de poder corregir los errores y mejorar los existentes. En esta fase se pueden distinguir:
 - **Mejora:** agilizar la manera de ejecutar las actividades permitiendo eliminar el papeleo y las repeticiones innecesarias de manera de reducir el volumen de trabajo en momentos dados, el cambio de métodos, la automatización, entre otros.
 - **Innovación:** busca cambiar la manera de desarrollar las actividades a través de la implementación de nuevos procesos de innovación, diseños de procesos reestructuración organizacional, cambios culturales, entre otros.
 - **Selección y definición de procesos:** se refiere definir y seleccionar un proceso crítico relacionado con las acciones adecuadas para la mejora.
 - **Normalización y evaluación de procesos:** busca la evaluación y definición del proceso seleccionado.
 - **Mejora del proceso:** enfatiza la necesidad de evaluar de acuerdo al ciclo de Deming o ciclo PEVO.
 - **Mejora individual:** consiste en la mejora continua según el ciclo de Deming o ciclo PEVO.

- Desarrollo: permite el desarrollo continuo de las competencias relacionadas con el puesto de trabajo y el crecimiento individual de cada empleado, a través de su capacidad de adquisición de conocimientos y el uso adecuado de sus habilidades, de manera de cumplir con el trabajo con mayor eficacia. Éste se compone las siguientes fases:
 - Planificación de resultados, el cual consiste en trazar el perfil de la competencia y sacar las conclusiones sobre los resultados obtenidos, mediante la proporción de asesoría al personal y creando feedback.

 - Evaluación, en esta fase se revisan los resultados y el desarrollo de las competencias relacionadas con el puesto de trabajo de manera de verificar si se obtienen compromisos y la manera de obtenerlos.

- Revisión y aprendizaje: tiene que ver con el aprendizaje obtenido a través de la experiencia, éste busca la internalización del conocimiento adquirido y su actualización a través de la experiencia, para cambiar el comportamiento de los empleados tanto de forma individual y colectiva y así permitir a la organización mejorar su actuación.

Figura nº 3 Ciclo del TPS



Fuente: Rampersad (2003:45)

3.7. Ventajas Del Total Performance Scorecard (Tps).

Según Rampersad, (2003:10-25):

- Su implementación puede enriquecer el control de gestión de cualquier tipo de organización tanto pública como privada.

- Traduce la estrategia de la organización en un conjunto de indicadores que informan el seguimiento de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- Comunica la visión de la empresa a todos los niveles de la organización.
- Permite alinear los objetivos de cada empleado con los de la organización de manera de crear un sistema de comunicación, motivación y formación entre los mismos.
- Integra el proceso de planificación y presupuesto con la estrategia planificada.
- Permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación.
- Involucra el aprendizaje, desarrollo y mejora como punto de partida.
- Se usa para generar las condiciones necesarias para llevar a cabo un cambio organizacional efectivo.
- Es útil para todas las personas que quieran mejorar, desarrollar e implementar cambios entre ellos.

3.8. Formulación De Cuadro De Mando Integral Personal (CMIP).

Según Rampersad (2003:44-62), el Cuadro de Mando Integral Personal está conformado por la misión, visión personales los papeles claves, los factores críticos del éxito los objetivos las medidas de actuación las metas las acciones de mejora que se dividen en las cuatros perspectiva: financiera, clientes, procesos internos, y conocimiento y aprendizaje, en donde su formulación consta de seis pasos tales como:

3.8.1. Formulación de las Ambiciones Personales.

El punto de partida del Total Performance Scorecard (TPS) es formular el CMIP el cual consiste en utilizar el autoconocimiento y la imagen que las personas tienen de si mismo de manera de generar un equilibrio eficaz entre las ambiciones personales y el comportamiento, por un lado y la ambición personal y la compartida por el otro que conllevan a una mayor capacidad de aprendizaje (Rampersad 2003:44-48).

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

desearía asumir esos papeles en la vida personal de manera de desarrollar la misión y visión personales (Rampersad 2003:48-49).

Las personas para poder formular las ambiciones personales lo primero que deben tomar en cuenta es meditar de manera de “transcribir nuestra propia voz interior basada en la contemplación”, de manera de poder descubrir y cambiar los pensamientos que suponen obstáculos y así se pueda aumentar la eficiencia personal y protagonizar las actuaciones en las que se abren la mente, además, permitirá hacer mejor uso de las habilidades y capacidades personales eliminando los comportamientos inadecuados de tal forma que se pueda brindar un mejor atención en el trabajo, afición y familia, (Rampersad 2003:53-54).

3.8.2. Equilibrar la Ambición y el Comportamiento Personal.

Para Rampersad (2003:55) esta fase consiste en situar las ambiciones y actitudes personales en el mismo plano de manera de desarrollar la paz interior, carisma y credibilidad frente a los demás, es decir, es interaccionar las aspiraciones, intenciones, propósitos, principios, normas éticas y valores para así poder cambiar hacia las ambiciones propuesta sin dejar a un lado cómo nos ven los demás y qué piensan de nosotros, lo cual permitirá el aumento de conocimiento de las personas en si mismo e incluso la mejora de la eficacia de las actuaciones. Según Rampersad, nuestro comportamiento está más determinado por nuestras necesidades interiores que por las circunstancias externas. Además, considera que una persona “para alcanzar una mejora personal verdadera y cambiar es necesario primero encontrar equilibrio entre el comportamiento y las motivaciones internas”, de igual forma sostiene que una vez que se halla armonía entre ambiciones y comportamiento personal no se entra en conflicto con la conciencia lo cual permite que el trabajo sea realizado con más eficacia con una manera más orientada a resultados, para la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje.

3.8.3. Definición de los Factores Críticos del Éxito Personal.

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

3.8.4. Definición de los Objetivos Personales

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

3.8.5. Definición de las Medidas de Actuación Personal

Según Rampersad (2003:61-62) las medidas de actuación personal hacen que los objetivos personales se puedan medir, es decir, con ella se puede evaluar los pensamientos y obrar de las personas estas obedecen a los siguientes criterios:

- Ser específica de forma que pueda tener influencia en el comportamiento.
- Tener capacidad de medir los objetivos
- Estar orientada a los resultados concretos.

- Estar limitada por el tiempo de tal forma que se pueda dar un seguimiento de la evolución a lo largo del tiempo.

3.8.6. Formulación de las Acciones de Mejora Personal

Para poder llevar a cabo la misión, visión y objetivos personales las personas deben formular las acciones de mejora personal, las cuales incluyen la mejora continua de competencias, habilidades, comportamientos y actividades, orientadas al éxito y bienestar personal.

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

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

3.9.1. Formulación de las Ambiciones Corporativas

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

3.9.2. Definición de los Factores Críticos del Éxito

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

3.9.3. Formulación de los Objetivos Corporativos.

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

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

- Empleados: motivar las competencias de los empleados y mejorar el ambiente de trabajo, crear desafíos y un ambiente de trabajo agradable.
- Clientes: fortalecer la posición de la organización en el mercado y aumentar el valor del cliente, fortaleciendo el liderazgo con relación al servicio ofrecido.
- Accionistas aumentar el flujo de caja positivo, rebajar el gasto de capital es decir es decir se debe señalar que objetivo se busca para lograr el éxito.
- Proveedores: mantener una sociedad eficaz con todos los proveedores para poder aumentar la calidad del producto final.

- Comunidad: tener una actuación responsable y prestar atención a la confianza que el mundo exterior tiene de manera de poderse sentir de cara a la sociedad, generando oportunidades de empleo.

Estos objetivos se deben interrelacionar de afectarse unos con otros de manera que se pueda alcanzar el objetivo final corporativo esta cadena de causa- efecto es de gran utilidad para poder transmitir el cuadro de mando integral corporativo a los ámbitos inferiores de la organización.

3.9.4. Definir las Medidas de Actuación Corporativas y las Metas

Las medidas de actuación es un punto de medida en relación con los factores críticos del éxito y los objetivos estratégico, éstas son utilizadas para medir el progreso de un objetivo estratégico, la visión de la organización y los objetivos corporativos, mientras que una meta es el propósito cuantitativo de una medida de actuación y muestra el valor que se debe alcanzar, ésta se basa en las expectativa de la gerencia, en la necesidad de los clientes o en los resultados de los estudios de los informes de rendimiento. Ambas proporcionan a la gerencia resultados a tiempo basados en el asesoramiento de la empresa según las medidas de cambio y la comparación de los resultados medidos con los estándares.

3.9.5. Formulación de las Acciones de mejoras Corporativa.

Las acciones de mejora son medidas para las puestas en práctica de los objetivos estratégicos su formulación constituye en el quinto y el último paso en el proceso del Cuadro de Mando Integral Corporativo. El cual consiste en elegir en mayor grado a los factores críticos de éxito y que son opciones estratégicas indicadas para los ámbitos estratégicos, tácticos, operativos e individuales. Según Rampersad (2003:105), resalta lo siguiente que “no hay una sola acción de mejora específica que lleve a una ventaja competitiva sostenible ni hay una mejora estrategia, son muchas

las opciones”. Éstas deben obedecer a ciertos criterios tales como: ser específico, apremiantes, sólida y factible deben implantarse por etapas y permitir su seguimiento.

En síntesis se puede decir que el total Performance Scorecard (TPS), está basado en una forma de vida dentro de la organización, donde el desarrollo de las competencias personales y organizacionales se refuerzan entre si, permitiendo conocer la visión de futuro que poseen tanto los empleados como la organización. Además alinea a los empleados con las estrategias de manera de convertirlas en un proceso continuo, que conlleve a la mejora, el desarrollo y el aprendizaje organizacional y personal, en tal sentido, el trabajo de investigación se encuentra fundamentado bajo éste enfoque de manera de establecer estrategias para C.A.T.C.E.S.

CAPITULO IV

TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) EN LA CAJA DE AHORRO DE LOS TRABAJADORES ACTIVOS, OBREROS, PENSIONADOS, Y JUBILADOS DEL ESTADO SUCRE (C.A.T.C.E.S).

El presente capítulo está estructurado en dos partes, una primera donde se desarrolla todo lo relacionado con la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Jubilados y Pensionados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), tal como lo es, su reseña histórica, objetivo, misión, visión, aspectos legales que la rigen como institución y la estructura organizativa, y una segunda parte, donde se presenta el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a los trabajadores de C.A.T.C.E.S., en el cual, se evaluó todo lo relacionado a los Cuadros de Mando Integral Personal y Corporativo, así como también la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencias y Aprendizaje de Kolb.

CAJA DE AHORRO DE LOS TRABAJADORES ACTIVOS, OBREROS, PENSIONADOS, Y JUBILADOS DEL ESTADO SUCRE (C.A.T.C.E.S).

4.1. Reseña histórica de C.A.T.C.E.S

La idea de la caja de Ahorro nació en Hamburgo en el año 1978 con la participación del estado, extendiéndose luego por Europa, Canadá y otros países de Europa hasta llegar a Japón con la finalidad de facilitar el ahorro y conservarlo, incluso contra los mismos depositantes con el propósito de reunir, conservar y administrar los recursos con un objeto común.

En Venezuela las primeras Cajas de Ahorro fueron fundadas a mediados del siglo XIX, en las ciudades de Caracas, La Guaira, Valencia, Puerto Cabello, Mérida y Cumaná, todas éstas de corta duración con la excepción de la Caja de Ahorro de la Guaira creada en 1845 que tuvo una permanencia de 6 años. Actualmente representan una realidad tal, que en la mayoría de los entes públicos y privados prestan un servicio de innegable utilidad a nivel de todos los trabajadores.

La Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Jubilados y Pensionados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S) se fundó o surgió en reunión de asamblea de un grupo de trabajadores, ante la necesidad que tenían los trabajadores de la misma de establecer y fomentar el ahorro sistemático y estimular la formulación de hábitos de economía y previsión social y el 4 de abril de 1974, se realizó una asamblea extraordinaria en el local de la Contraloría General del Estado Sucre con el personal quedando constituida C.A.T.C.E.S. como Caja de Ahorro bajo la presidencia para ese entonces por la Dra. Rosa Hernández de Bethermy, quién era el Contralor General del Estado Sucre, acompañada en la Vice presidencia por el Sr. Argeñáis Brazón, tesorero el Sr. Angel Rodríguez y secretaria la Sra. Carmen Castillo. Desde allí se han constituido 7 Administraciones en donde actualmente está ejerciendo las funciones de presidente el señor César Bracho.

La Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Jubilados y Pensionados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), es una asociación sin fines de lucro con personalidad jurídica propia, que fundamenta su organización y funcionamiento en los principios, y condiciones establecidas en los artículos 2 de la Ley de Cajas de Ahorros y Fondos de Ahorros, además de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Estatutos de la organización, y los Reglamentos , Resoluciones, y demás normativos internos de la Asociación.

4.2 Domicilio de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

La Caja de ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Jubilados y Pensionados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), está ubicada en la Avenida Arismendi, edificio Ferretería Arismendi, piso 2, Cumaná, estado Sucre.

4.3 Misión de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

Ser una institución ahorrista sólida y que cumpla una verdadera labor social en pro de sus afiliados, en virtud y honradez para el manejo de ahorro.

4.4 Visión de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

Proyectarse hacia la consolidación de una institución que para la satisfacción de todos sus afiliados cada vez más se vea fortalecida, asistida y protegida por los logros y aciertos alcanzados, logrando ser la primera en su rama.

4.5 Aspectos Legales de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

La personalidad jurídica de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S) es adquirida cuando inscribe su Acta Constitutiva y los Estatutos en el Registro Subalterno de la localidad en la cual funciona, donde posteriormente son registrados en la Superintendencia Nacional de Cajas de Ahorro, de esta manera comienza a tener carácter legal ante terceros, una vez publicado en la Gaceta Oficial la Resolución y Copia del extracto de las disposiciones fundamentales del Acta Constitutiva, con el previo cumplimiento de los trámites de autorización.

C.A.T.C.E.S., al igual que todas en el país, se encuentra regida por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley General de Asociaciones y Cooperativas, Reglamento de la Ley de Asociaciones y Cooperativas, Código Civil, Ley de Impuesto Sobre la Renta, Disposiciones Generales de la Superintendencia Nacional de Cajas de Ahorro y por sus propios Estatutos que regulan y guían su funcionamiento. Entre los aspectos más resaltantes de las leyes, reglamentos, disposiciones y estatutos, se encuentran

4.5.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999:25)

Contiene artículos relacionados al manejo de las asociaciones sin fines de lucro, creadas con el objetivo de fortalecer el sistema económico del país. En su artículo número 70 establece lo siguiente:

Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político: la elección de cargos públicos, el referendo, la consulta popular, la revocación del mandato, las iniciativas legislativa, constitucional y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas cuyas decisiones serán de carácter vinculante, entre otros; y en lo social y económico: las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad. La ley establecerá las condiciones para el efectivo funcionamiento de los medios de participación previstos en este artículo.

Este artículo refleja que el buen funcionamiento de las Cajas de Ahorro es garantizado por el Estado, puesto que él establece las condiciones necesarias para el desarrollo de su actividad.

En el artículo N° 308 (1999:112-113) establece:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurarán la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

Este artículo está referido a que el Estado garantiza la asociaciones de varios tipos, en las que se encuentra las Caja de Ahorro, dándole todo el apoyo necesario tanto financiero como adiestramiento al personal que integre estas asociaciones para contribuir al desarrollo económico de la nación.

4.5.2 Ley de Impuesto Sobre la Renta (2001: 11)

Establece en su artículo 14 numeral 8 lo siguiente:

Los afiliados a las cajas y cooperativas de ahorro, siempre que correspondan a un plan general y único establecido para todos los trabajadores de la empresa que pertenezcan a una misma categoría profesional de la empresa de que se trate, mientras que se mantenga en la caja o cooperativa de ahorros , a los fondos o planes de retiros, jubilación e invalidez por los aportes que hagan la empresas u otras entidades a favor de sus trabajadores así como también por los frutos o proventos derivados de tales fondos.

Igualmente señala en el numeral 11 que todas las asociaciones de ahorro en la figura de caja y fondos no cancelarán el impuesto regido por ésta Ley, independientemente del resultado obtenido al final de su ejercicio económico.

4.5.3 Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro Similares (2006:3).

La Superintendencia de Cajas de Ahorro en su artículo N° 1 publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela el 2 noviembre del 2001, establece:

El presente Decreto de la Ley tiene por objeto regular la Constitución como organización funcionamiento, de las cajas de ahorro y fondos de

ahorro. Igualmente, regula aquellas asociaciones que presenten las características señaladas en el presente Decreto Ley, aunque su denominación no sea la de caja de ahorro o fondos de ahorro.

El presente Decreto Ley tiene por finalidad establecer mecanismos para incentivar el ahorro que conlleve al mejoramiento de la economía familiar de sus asociados, así como al fortalecimiento y desarrollo de las actividades realizadas por las cajas de ahorro y fondos de ahorro.

De igual forma el numeral 3 establece, “Se entiende por caja de ahorro creada y dirigida por asociados, destinados a fomentar el ahorro, recibiendo, administrando e invirtiendo, los aportes acordados”.

4.1.5.4. Estatutos de la C.A.T.C.E.S.

Establecen los lineamientos internos que debe seguir la Caja de Ahorro para su funcionamiento y administración enmarcado siempre en lo dispuesto por la Ley de Asociaciones y Cooperativas. (2004:1-64).

4.6. Objetivos de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

Según los Estatutos de la C.A.T.C.E.S., artículo N° 2, los objetivos son los siguientes:

- a) Establecer y fomentar el Ahorro sistemático y estimular la formación de hábitos de economía y previsión social entre sus afiliados.

- b) Procurar la adquisición de vivienda propia y/o vehículos para sus afiliados y a tal fin podrá celebrar contrato con empresas o asociaciones dedicadas a estas actividades.

- c) Conceder préstamos en beneficio exclusivo de sus afiliados, a bajo interés.

d) Procurar para sus afiliados toda clase de beneficios socioeconómicos, tales como: Montepío, Auxilio mútuo, Seguro Colectivo Cirugía, Maternidad y Hospitalización, etc. En general velar, por los intereses de sus afiliados, por todos los medios a su alcance.

4.7. Estructura Organizativa de C.A.T.C.E.S

Según los Estatutos de C.A.T.C.E.S (2004:15) la Caja de Ahorro de los Trabajadores Fijos, Jubilados y Pensionados de la Contraloría General del Estado Sucre, se encuentra integrada por los siguientes órganos (ver organigrama en el anexo N° 2:

- Asamblea de asociados.
- Consejo de Administración.
- Consejo de Vigilancia.
- Las Comisiones y Comités que señalan el Reglamento de la Ley y los Estatutos de la Caja de Ahorro.

A continuación se hará un breve resumen de todos los órganos administrativos y de control, que la integran.

4.7.1 Asamblea de Asociados:

Representa la máxima autoridad de la asociación y sus decisiones y acuerdos obligan a todos los socios presentes o ausentes, siempre que se tomen sujetas a la Ley General de Asociaciones y Cooperativas, sus Reglamentos y los Estatutos vigentes.

Los delegados constituyentes de esta asamblea, son elegidos en una reunión convocada para tal fin, la cual es realizada en cada uno de los municipios autónomos del Estado.

Según el artículo 28 de los Estatutos de C.A.T.C.E.S (2004:18) establece:

Para que las asambleas tanto ordinarias como extraordinarias sean válidas deben estar presentes la mitad más uno de los asociados, éstas serán presididas y dirigidas por el Presidente del Consejo de Administración o en su defecto por su respectivo suplente, y en ausencia de éstos a quien designe la Asamblea de Socios.

La Asamblea ordinaria de la Caja de Ahorro, se reunirá una vez al año, dentro de los 90 días continuos siguientes, contados a partir del cierre del ejercicio económico, a los fines de presentar la memoria y cuenta del Consejo de Administración, informe del Consejo de Vigilancia, informe de auditoría externa del ejercicio inmediatamente anterior, presupuesto de ingresos, gastos e inversiones y Plan Anual de actividades, y cualquier otro asunto sometido a su consideración que conste en la convocatoria.

La Asamblea se reunirá siempre que interese a la Caja de Ahorro; y tendrá que ser convocada por el Consejo de Administración y deberá cumplir con los mismos requisitos establecidos para las Asambleas Ordinarias.

4.7.1.1. Funciones de la Asamblea de Asociados:

Según el artículo n° 35 de los estatutos de C.A.T.C.E.S (2004:22), Son funciones de la Asamblea de asociados las siguientes:

Elegir y remover a los miembros de los Consejos de Administración y de Vigilancia, así como fijarle las dietas correspondientes, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de la Ley y en los Estatutos.

- Aprobar o no la memoria y cuenta, y los informes por el Consejo de Administración y Vigilancia.

- Aprobar o no los estados financieros debidamente autorizados, y el plan de actividades presentado por el Consejo de Administración.
- Autorizar los repartos de los beneficios obtenidos.
- Modificaciones de los Estatutos de la Caja de Ahorro.
- Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos, y el de inversión.
- Acordar la disolución, liquidación, fusión y escisión de la Caja de Ahorro.
- Acordar la formación de otras reservas distintas a las establecidas en los Estatutos.
- Conocer y decidir sobre las reclamaciones de los asociados contra los actos de los Consejos de Administración y Vigilancia.
- Autorizar las inversiones y contrataciones e inversiones de carácter social.
- Autorizar la compraventa de bienes inmuebles.
- Autorizar al Consejo de Administración para efectuar inversiones superiores que exceda de la simple administración, salvo que se trate de inversión en títulos-valores garantizados por la República.
- Conocer y decidir sobre las medidas de suspensión y exclusión de asociados presentadas por los Consejos de Administración y de Vigilancia.
- Aprobar los reglamentos e instrumentos internos.

- Revisar y aprobar los asuntos que sean sometidos a su consideración por los Consejos de Administración y de Vigilancia, o por los Asociados.
- Cualquiera otra facultad que le otorgue la Ley, el Reglamento y los Estatutos.

4.7.2. Consejo de Administración:

Según el artículo nº 37 de los estatutos de C.A.T.C.E.S (2004:37) para dirigir y administrar la caja de ahorro se hará a través de un consejo de administración conformado por un Presidente, un Secretario y un Tesorero, con sus respectivos suplentes.

Los suplentes deberán reunir los mismos requisitos de los principales y tendrán derecho a asistir a las reuniones de los Consejos respectivos, con voz, pero sin voto, cuando estén presentes los miembros principales.

Para ser miembro del Consejo de Administración se requiere según el artículo nº 38 de los Estatutos de C.A.T.C.E.S (2004:25):

- Estar Asociado a la Caja de Ahorro con una antigüedad no menor de dos años ininterrumpidos.
- Ser de comprobada solvencia económica y reconocida solvencia moral.
- Mayor de edad.
- Estar residenciado en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre, o en localidad preferida en el mismo Estado.
- Estar solvente con la Caja de Ahorro.
- Cualquier otra cosa que se establezca en los Estatutos.

Están obligados los miembros del Consejo de Administración y los demás empleados encargados del manejo directo de los fondos de la Caja de Ahorro, de constituir una fianza o garantía que se debe presentar dentro de los quince días siguientes al registro del acta de toma de posesión de los respectivos cargos, y remitirse a la Superintendencia de Cajas de Ahorro dentro de los siete días siguientes a su presentación a la Asamblea de Asociados. En donde el Costo de la prima será sufragado por la Caja de Ahorro. El monto de la garantía que se constituya al efecto, no podrá ser menor del 3%, ni mayor del 10% de los ingresos anuales de la Caja de Ahorro.

Los miembros del Consejo de Administración deben presentar una declaración jurada de patrimonio y balance personal visado por contador público colegiado, al comenzar y al finalizar su gestión, ante la Superintendencia de Cajas de Ahorros, de conformidad con la Ley.

Entre las funciones del Consejo de Administración se destacan según el artículo n° 41 de los Estatutos de C.A.T.C.E.S (2004:26):

- Cumplir y hacer cumplir los Estatutos de la Caja de Ahorro, la ley y su Reglamento, así como las medidas dictadas por la Superintendencia de las Cajas de Ahorros.
- Ejercer la representación de la Caja de Ahorro y asignar apoderados judiciales y extrajudiciales, pudiendo delegar estas atribuciones en la persona del Presidente. Solo será asumidos por la Caja de Ahorro los honorarios profesionales y gastos generados, como consecuencia del ejercicio de acciones para la defensa de los derechos e intereses de las mismas.

- Presentar a la Asamblea el Presupuesto de Ingresos y Gastos de la Caja de Ahorro para el ejercicio siguiente.
- Contratar el Personal necesario para el cumplimiento de los fines de Caja de Ahorro, pudiendo delegar esta facultad en la persona del Presidente. El Consejo de Administración podrá reservarse expresamente los casos que requieran su aprobación.
- Las demás competencias que le señalen la Ley y Reglamentos y los Estatutos.
- Contratar la auditoria externa anual que debe enviarse a la Superintendencia de Cajas de Ahorros, de conformidad con la Ley.
- Informar a la Asamblea de Asociados sobre los litigios que se encuentren pendientes, así como de la contratación de apoderados judiciales y extrajudiciales.
- Deducir la suspensión temporal de los Asociados incursos en causales de exclusión.
- Cumplir y hacer cumplir los Estatutos y acuerdos de la Asamblea de Asociados.
- Administrar los bienes de la Caja de Ahorro.

4.7.2.1. Función del Presidente del Consejo de Administración.

Según el artículo nº 42 de los Estatutos de C.A.T.C.E.S (2004:27):

El Presidente del Consejo de Administración, es el órgano oficial y ejecutor inmediato de las decisiones de la Asamblea y del Consejo de Administración, éste tiene como funciones:

- Representar a la Caja de Ahorro en su gestión diaria y ejecutar su personería jurídica en todos sus actos ante funcionarios públicos, corporaciones y demás personas, naturales o jurídicas.
- Contratar, previa aprobación del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia, apoderados especiales, para que representen a la Caja de Ahorro en asuntos judiciales o extrajudiciales en los cuales deban intervenir, pudiendo, de igual forma, revocar los mandatos otorgados.
- Suscribir la correspondencia general de la Caja de Ahorro, conjuntamente con el Tesorero, así como los cheques, libranzas y todos los demás desembolsos por concepto de Préstamos a los Asociados en la forma que lo estipulan los Estatutos, previa aprobación del Consejo de Administración.

4.7.2.2. Funciones del Secretario del Consejo de Administración.

Las funciones del secretario son: según el artículo nº 43 de los Estatutos de C.A.T.C.E.S (2004:28):

- Suscribir junto con el Presidente las convocatorias a las asambleas ordinarias y extraordinarias y a las reuniones del Consejo de Administración.
- Llevar las minutas y actas de las sesiones de la Asamblea y del Consejo de Administración e inscribirlas en los libros de actas respectivas.

- Remitir trimestralmente a cada Socio su estado de cuenta, con indicación de sus deberes, obligaciones y saldo real.
- Llevar un registro de solicitudes de créditos con garantía hipotecaria, observando un riguroso orden de entrada, para ser consideradas en ese mismo orden.

4.7.2.3 .Funciones del Tesorero del Consejo de Administración.

El tesorero cumple las siguientes funciones según el artículo n° 43 de los Estatutos de C.A.T.C.E.S (2004:28):

- Suscribir, conjuntamente con el Presidente los cheques, libranzas, letras de cambio, pagarés, contratos, documentos, y demás actas y documentos de carácter Económico-Financiero en los que la Caja de Ahorro intervenga o tengan intereses.
- Velar porque se realicen mensualmente las conciliaciones bancarias
- Velar porque los comprobantes de Ingresos y Egresos sean conservados, ordenados y archivados, en estricto orden cronológico.
- Conformar los pagos autorizados por el Consejo de Administración.
- Velar porque se mantenga dinero en efectivo en la Caja de Ahorro, por el monto establecido, para el funcionamiento de la Caja de Chica.

- Mantener actualizado un registro pormenorizado de los asociados, préstamos solicitados y monto de sus ahorros.
- Velar porque se produzcan el Balance General y Estado de Resultado, al finalizar el ejercicio económico de la Caja de Ahorro.
- Velar porque todos los gastos superiores a media (1/2) Unidad Tributaria se hagan por el Sistema de Cheques Comprobantes y que los pagos menores a la media (1/2) Unidad Tributaria, se haga por Caja Chica.

4.7.3 Consejo de Vigilancia

Según el artículo n° 45 de los Estatutos de C.A.T.C.E.S (2004:30), el Consejo de Vigilancia es el órgano que se encarga de supervisar que las actuaciones del Consejo de Administración estén en conformidad con lo dispuesto en la Ley su Reglamentos y los lineamientos emanados por la Superintendencia de las Cajas de Ahorros. Éste consejo estará integrado por tres miembros principales y sus respectivos suplentes, los cuales ejercerán los cargos de Presidente, Vicepresidente y Secretario.

Las funciones del Consejo de Vigilancia son según el artículo n° 46 de los Estatutos de C.A.T.C.E.S (2004:31):

- Practicar por lo menos una vez cada dos meses en los Arqueos de Caja.
- Revisar por lo menos trimestralmente toda documentación correspondiente a los préstamos, cualquiera sea su tipo, a fin de determinar si esta ajustada a lo dispuesto en los Estatutos.

- Velar porque el Consejo de Administración remita a cada Socio, directamente un Estado de Cuenta y recibir las conformidades o reparos.
- Presentar a la Asamblea General Ordinaria el informe anual razonado acerca de los resultados obtenidos con motivo a su actuación.
- Asistir a las Asambleas Ordinarias como extraordinarias con voz pero sin voto.
- Presentar al Consejo de Administración y a la Asamblea General Ordinaria, las observaciones y estudio que juzgue pertinente, para el funcionamiento y buena marcha de la Institución.
- Cumplir cualquier otra función que le encomiende la Asamblea General.
- Ordenar que le practique una auditoria final en cada ejercicio económico y cuando lo estime conveniente.
- Las demás que le señalen en la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento.

4.7.4 Asesoría Jurídica

Según los artículos nº 59 de los Estatutos de C.A.T.C.E.S (2004:37), la Caja de Ahorro posee un Asesor Jurídico, quien prestará sus servicios en las condiciones y circunstancias que se fijen en los Estatutos y en el Contrato de Servicios Profesionales que la Caja de Ahorro suscriba con él. Éste debe tener como requisito indispensable ser abogado en ejercicio, con domicilio en la Ciudad de Cumaná, estado Sucre.

Sus Honorarios Profesionales son fijados por el Consejo de Administración y su forma de pago será mensual. En casos Judiciales o extrajudiciales, la Caja de Ahorro cancelará estos honorarios, regida por el Reglamento de Honorarios Mínimos del

Abogado y el Código de Procedimiento Civil, con deducción de un 10% del porcentaje normal, para ambos supuestos.

El consultor jurídico tiene como funciones según los artículos n° 60 de los Estatutos de C.A.T.C.E.S (2004:38):

- Evaluar las consultas que le fueren sometidas a consideración por el Consejo de Administración o Consejo de Vigilancia.
- Asistir, cuando sea convocado, a las reuniones del Consejo de Administración.
- Asistir, cuando sea convocado, a la Asamblea General de Asociados.
- Emitir dictámenes, por escrito, sobre los aspectos o materias que sean sometidas a su consideración y estudio por el Consejo de Administración, la Asamblea General o el Consejo de Vigilancia. Para cumplir con esta función, al Asesor Jurídico, la Caja de Ahorro, deben suministrar los datos, documentos y demás elementos necesarios que conciernan a cada caso sometido a estudios.

EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) EN LA CAJA DE AHORRO DE LOS TRABAJADORES ACTIVOS, OBREROS, PENSIONADOS, Y JUBILADOS DEL ESTADO SUCRE (C.A.T.C.E.S).

Como ya se hizo mención en el inicio del capítulo en esta segunda parte, se presenta el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a los trabajadores de C.A.T.C.E.S., en cual se evaluó todo lo relacionado

a los Cuadros de Mando Integral Personal y Corporativo, así como también la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencias y Aprendizaje de Kolb.

4.8 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

Según Rampersad (2003:44), formular un Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), es el punto de arranque del Total Performance Scorecard (TPS), este cuadro se compone de la misión y visión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación personal, las metas y las acciones de mejora, que a su vez se agrupan en las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje.

En tal sentido cada uno de estos aspectos fueron tocados en la investigación afín de determinar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) requerido para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

En primer lugar se presenta la ambición personal. Ésta abarca tres preguntas claves tales como ¿quiénes somos?; ¿con qué propósito estamos? y ¿hacia dónde vamos?; formularlas sirve como palanca para mover las ideas preconcebidas que bloquean la creatividad, ya que, insta actuar con determinación y energía para ayudar a estimular el desarrollo interior de la persona, por tanto al poner por escrito la misión y visión personal se podrá adquirir ideas más creativas, mejorar las habilidades y se aprende a tener más éxito. Tras la aplicación del cuestionario a los 5 trabajadores de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), para evaluar todo lo relacionado al Cuadro de Mando Integral Personal se tienen los siguientes hallazgos:

- Misión Personal: en lo que respecta a la misión personal, el 100% de los encuestados no deja claro cuál es su identidad, cómo se ven y en qué creen, es decir, no se ven asimismo, no colocan qué tipo de persona son y no reflejan sus valores y muestran una actitud sobre la vida orientada a saber vivir. De igual forma establecen que los objetivos más importantes para sus vidas están relacionados con el bienestar y el procurar buscar un mejor futuro para sus seres más allegados. Además se precisa que la misión personal está orientada a un desarrollo personal, en beneficio del núcleo familiar.
- Visión Personal: con relación a la visión personal que poseen los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), a nivel general se precisa que el 100% de los encuestados, tiene claro cuáles son sus valores y principios, coincidiendo la solidaridad, honestidad, responsabilidad y respeto, como valores predominantes. Además se observó que éstos, al momento de plantearse sus objetivos personales, están orientados únicamente a alcanzar la consecución de objetivos corporativos dejando a un lado el logro de su progreso personal.

De igual forma, se pudo decir que el 100% de los encuestados coinciden en apoyar el buen manejo de la institución y todas las iniciativas desarrolladas en la misma en pro de lograr los beneficios de los asociados. Asimismo, éstos tienen claro cuáles son sus ideales, coincidiendo, en su mayoría, en la búsqueda de ideales sociales y familiares, pero no tienen mucho conocimiento sobre el papel clave a desempeñar en la institución, a consecuencia de no tener clara la orientación de sus metas o aspiraciones dentro de la misma, por no percibir su identidad, la cual representa la clave de las acciones que se van a desempeñar. Por tal motivo, al formularse su visión personal no toman en cuenta ese elemento distintivo, propio de cada individuo, haciendo ilusión a las características personales que le gustaría tener,

además de describir lo que le gustaría lograr, haciéndose necesario para ello, definir las acciones de hoy para poder alcanzar un futuro óptimo, basándose en la imagen que se tenga de si mismo, en el autoconocimiento, la aceptación y el desarrollo propio.

En segundo lugar se presentan los factores Críticos de Éxito Personal, los cuales son una serie de logros alcanzables en la vida de cada persona y se encuentran relacionados con las perspectivas financiera, externa, interna y la de conocimiento y aprendizaje.

En este aspecto el 75% de los encuestados dieron respuestas acertadas en cuanto a lo que consideran decisivo para su éxito personal, destacándose, la preparación personal, el respaldo y el apoyo familiar, y los valores personales. Así mismo, consideran como factores esenciales para la consecución de sus objetivos personales, las relaciones familiares, vinculadas a la perspectiva externa; la salud vinculada a la perspectiva interna; el éxito personal y cultural vinculado a la perspectiva de conocimiento y aprendizaje. Sin embargo, al momento de delimitar sus competencias más importantes hacen alusión a las actividades que desempeñan en el cargo más no a las capacidades que poseen. En tal sentido, al establecer los factores críticos del éxito no hacen más énfasis en sus capacidades internas para diferenciarse de otras personas, con el fin de lograr los objetivos personales establecidos.

En tercer lugar, se encuentran los objetivos personales, los cuales describen un resultado personal deseado, de lo que se quiere alcanzar para poder cumplir con la visión personal. Al establecer los objetivos personales, el 50% de los encuestados persiguen objetivos orientados al crecimiento profesional y la estabilidad económica, mientras que el resto orienta sus objetivos a la obtención de resultados colectivos en pro de la organización. Sin embargo, éstos no establecen con claridad, aquellos resultados que son factibles de medir y alcanzar por ellos en un corto plazo, ya que,

sus respuestas están orientadas a la consecución y logro de resultados que C.A.T.C.E.S puede alcanzar. Por lo tanto, al momento de establecerse los objetivos personales con el fin de llevar a cabo su visión, es necesario realizar, un análisis de los puntos fuertes de manera de conocer en que han contribuido a su éxito personal y un análisis de los puntos débiles para conocer los defectos que se pueden tener. Todo ello con la finalidad que la formulación de los objetivos permita ser una persona feliz, con paz mental que alcanza sus metas y contribuye relaciones personales.

En cuarto lugar, se tiene las metas y medidas de actuación personal, donde el 50% de los encuestados apuntan a medir el logro de sus metas mediante una comparación del antes y el después, es decir, cómo estaban y cómo están ahora. Apuntando esta comparación a un progreso, tras conseguir su objetivo propuesto, planteándose una definición muy clara de los mismos, para que les sirvan de guía, tomando como base la unión, amor, solidaridad, justicia, como los valores fundamentales que desean alcanzar y el bienestar tanto familiar como socioeconómico, como sus metas a lograr

Por último, se tienen las acciones de mejora personal, las cuales están orientadas a llevar a cabo la misión, visión y objetivos personales. En este punto el 50% de los encuestados consideran que para poder alcanzar sus metas éstas deben ir de la mano del esfuerzo que cada uno realiza para poder obtenerla, lo cual constituye en esencia la formulación de acciones de mejora personal, pues representan la manera de cómo se quiere alcanzar los resultados personales. Considerando sólo el 75% de los encuestados que las acciones necesarias para conseguir los objetivos deben estar orientadas a la realización de actividades específicas que les permitan dirigir el logro de su bienestar social y su éxito. A pesar de que éstos reflejan las acciones necesarias para conseguir los objetivos, no especifican en forma clara la manera de comprobar su aprendizaje continuo, salvo uno de los encuestados que sostiene que la manera de comprobar su aprendizaje continuo se da con la agilización

de las actividades del día a día. Por lo tanto, al establecer acciones detalladas con el fin de alcanzar sus resultados, tales acciones podrían estar enfocadas en disfrutar el trabajo, buscar tiempo para mejorar como persona y así ayudar a los demás, prestar atención a lo que es útil para poder mejorarla, asistir a cursos y talleres sobre gestión y liderazgo, entre otros aspectos que, dependiendo del individuo, se podría seleccionar, ya que, éstas permiten mejorar las competencias y comportamientos así como las actuaciones personales, para llevar a cabo la misión, visión y los objetivos planteados.

En otro orden de idea se puede decir, que los empleados de CA.T.C.E.S, al formular su propio de cuadro de Mando Integral Personal podrán establecer las ambiciones personales, objetivos principios, valores que conduzcan a hallar la armonía entre sus ambiciones y comportamiento personal, siendo capaces de trabajar con más eficacia, orientados a alcanzar objetivos de mejora desarrollo y aprendizaje personal.

4.9 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

Según Rampersad (2003:70), es un planteamiento participativo que proporciona el marco necesario para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, este abarca la misión corporativa, los valores esenciales, los factores críticos del éxito, los objetivos estratégicos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora.

Para la formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo se hizo necesario estudiar cada uno de los siguientes elementos, encontrándose lo siguiente:

4.9.1 Misión Corporativa

La misión va a permitir identificar la identidad de la organización y su razón de existir, al momento de formularse debería tomarse en cuenta interrogantes tales como: ¿Cuáles son las actividades más importante que desarrolla la organización?;

¿Qué tipo de servicio ofrece?; ¿Cómo se pueden definir los clientes que se sirven?; de manera de poder crear armonía entre los empleados, fortalecer sus criterios, y mejorar la comunicación mutua dentro de la organización. A tal efecto, en el estudio realizado se determinó que el 100% de los encuestados, están claros que C.A.T.C.E.S es una institución sin fines de lucros, que existe para fomentar el ahorro y brindar protección, encargada de administrar e invertir los aportes de sus afiliados cubriendo las necesidades de vivienda, vehículos propios, seguro colectivo, entre otros.

En este orden de ideas, se trae a colación la misión de la organización reflejada en la primera parte del presente capítulo, la cual, hace referencia a que debe ser una institución ahorrista sólida y que cumpla una verdadera labor social en pro de sus afiliados, en virtud y honradez para el manejo del ahorro.

4.9.2 Visión Corporativa.

La visión corporativa da las perspectivas de competencias esenciales de la organización, es decir, muestra las áreas en donde la actuación de la organización es sobresaliente, ya que, ésta incluye el objetivo a largo plazo de la empresa y marca la ruta de transformación a seguir.

Al consultar sobre la visión corporativa de C.A.T.C.E.S, se determinó que el 100% de los encuestados coinciden que C.A.T.C.E.S quiere ser la mejor caja de ahorro de Venezuela, donde el sueño más ambicioso es procurar la seguridad social de todos sus afiliados, considerando que la organización desde estos momentos debe dirigirse hacia la consolidación, como institución ahorrista, la búsqueda de mayores beneficios para sus afiliados y la perfección organizativa, pero solo el 75% de los encuestados imaginan el futuro de la institución, como una institución próspera, consolidada, brillante, en el cual las ambiciones personales y corporativas logren un consenso, mientras que el 25% restante, la ven como una institución que brinda beneficios mediante las relaciones socios-organización.

De igual manera, se precisó que los encuestados reconocen que para lograr una situación compartida en la organización, se deben cambiar aspectos tales como, la creación de nuevas políticas colectivas y corporativas, que se incentive el crecimiento y mejoramiento personal para crear armonía entre las partes. De manera similar, se pudo conocer que el 50% de los encuestados, prevén cambios en C.A.T.C.E.S, tal como los son el nombramiento de un nuevo gerente, junta administrativa y cambio de sede.

En síntesis, a pesar que los trabajadores vislumbran a C.A.T.C.E.S en el futuro como una organización brillante, no establecen ambiciones a alcanzar a largo plazo, sino, que sus respuestas se orientan al logro de proyectos de corto plazo. Además de esto, se puede decir que la visión expuesta en la primera parte del presente capítulo, la cual, hace referencia que C.A.T.C.E.S “debe proyectarse hacia la consolidación de una institución que para la satisfacción de todos sus afiliados cada vez más se vea fortalecida, asistida y protegida por los logros y aciertos alcanzados, logrando ser la primera en su rama”, muestra algunas debilidades, por cuanto no establecen en forma concreta cuáles son sus ambiciones, cómo lograr ser lo que quieren ser y cómo se ven en un futuro venidero tanto para sus trabajadores como para el resto de los socios, por tal motivo es necesario vincular estos elementos a la visión de la organización para que se pueda lograr lo que sostienen sus empleados, “la mejor caja de ahorro del país”.

4.9.3 Factores Críticos del éxito Corporativo.

Son aquellos aspectos en el que la organización ha de destacarse para poder sobrevivir, su formulación consta de una serie de interrogantes a responder para establecerlos, tales como: a corto plazo están orientados a lograr mejorar los beneficios que se otorgan, ¿En qué se basan las ventajas competitivas de la

organización?; ¿Con qué se generan los beneficios y cuáles son las habilidades y capacidades que identifican a la organización?

En concordancia a lo anterior el 100% de los encuestados consideran que los factores que hacen única a C.A.T.C.E.S, están relacionados con el desarrollo social, la constitución de buenos equipos de trabajo, la buena administración de sus directivos, el buen manejo de los aportes recibidos, sin embargo, sería importante destacar que algunos ejemplos de factores críticos de éxito que podrían incluirse son: tener buena salud contable, buen servicio de atención a sus afiliados, servicio de calidad entre el personal, ambiente de trabajo motivador, entre otros.

Además, el 50% de los encuestados sostienen que el factor de éxito más importante de la organización está dado por el buen servicio hacia sus afiliados, y la buena gestión administrativa; además exponen que las competencias centrales que posee C.A.T.C.E.S, es cumplir a cabalidad el rendimiento, administración e inversión de los aportes acordados en beneficio de los asociados.

4.9.4 Objetivos.

Los objetivos describen los resultados que se espera alcanzar para poder llevar la visión a largo plazo, estos se extraen de los factores críticos del éxito para poner en práctica la visión corporativa. En concordancia a esto el 50% de los encuestados consideran que los objetivos a corto plazo están orientados a mejorar los beneficios que se otorgan, y que se obtienen mediante un mayor compromiso para los afiliados, en vista a esto recomiendan que la formulación de los objetivos debe ser algo más específico y tomar en cuenta, que se deben tener buenos resultados económicos en el periodo, ofrecer un servicio de alta calidad y desarrollo continuo del potencial humano creando comunicación abierta y procesos de ideas.

4.9.5. Metas y Medidas de Actuación.

Estas son un estándar utilizado para medir el progreso de un objetivo estratégico, haciendo posible medir la visión y los objetivos organizacionales, su formulación debe estar orientada a ser específica, poderse medir, ser alcanzable y limitadas en el tiempo.

Con relación a lo anterior al evaluar este aspecto se determinó que el 75% de los encuestados no tienen una idea clara de cómo cuantificar el logro de sus objetivos, mientras que el 25%, hacen alusión a comparar los resultados del plan anual de inversiones con lo realmente alcanzado, por tal motivo, es necesario que ese 75% se sienta involucrado para saber la forma de medir el progreso de los objetivos planteados.

Además de esto, el 100% de los encuestados coinciden que los valores de seguridad, la moral, responsabilidad, solidaridad y la ética, son los que se deben alcanzar dentro de la organización; enfatizando el 75% de los encuestados que la meta que posee la organización es lograr otorgar el 100% de los préstamos solicitados.

En síntesis, se puede decir que C.A.T.C.E.S debe formular las metas y medidas, de manera más específicas que le permitan verificar la evolución de los objetivos de la organización, entre éstas se podrían incorporar, crecimiento de los ingresos percibidos, número de socios satisfechos, tiempo necesario para dar solución a las reclamaciones, tiempo empleado para ofrecer un nuevo servicio, tiempo de entrega del servicio solicitado, número de sugerencias puestas en práctica, entre otras.

4.9.6. Acciones de Mejora Corporativa.

Estas son las medidas para poner en práctica los objetivos estratégicos, al establecer las acciones de mejoras el 75% de los encuestados coinciden que para

lograr los objetivos propuestos se hace necesario trabajar arduamente, con control y organización mediante la ejecución de proyectos. Además el 50% de los encuestados sostienen que los objetivos son alcanzados sí los afiliados muestran satisfacción por los beneficios recibidos, mientras que el otro 50% consideran que esto se puede comprobar mediante la revisión de un informe de gestión anual, los estados financieros y el logro de las metas trazadas por el Consejo de Administración.

En el mismo orden de ideas, el 100% de los encuestados consideran que para el desarrollo de una plataforma, con el fin de desarrollar estrategias, se pueden crear proyectos, implantación de planes de trabajos, asesoría técnica y legal, y coinciden que la comunicación de las estrategias se hace mediante la asamblea de asociados.

Ahora bien, la formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) en C.A.T.C.E.S, va a permitir a esta institución ahorrista crear un futuro organizacional donde el establecimiento de los objetivos sea algo fascinante, decisivo y motivador orientados a lograr la visión y la misión de la organización así como el desarrollo personal a través de la creatividad, motivación, satisfacción y compromiso personal, en pro de la organización.

4.10 Comunicación y alineación Del Cuadro de Mando Integral Personal Y Corporativo.

Esta comunicación va a permitir a todos los departamentos que conforman la organización, familiarizarse con la nueva estrategia, la cual se hace necesario para despertar un sentimiento de compromiso amplio por parte de toda la organización. El Cuadro de Mando Corporativo (CMIC) debe ser comunicado en todos los ámbitos tanto interno como externo entendiéndose los primeros por todas las unidades departamentales que conforman a C.A.T.C.E.S, tales como el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, el Asesor Jurídico, Departamento de Secretaria y los segundos como, los socios en general.

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

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

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

4.11 Gestión de Calidad de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

Como ya se hizo mención en el capítulo III del presente trabajo de investigación, la gestión de calidad viene a poner énfasis en todo lo relacionado con la organización, ésta se puede alcanzar mediante un proceso de mejora tanto organizacional como personal, ya que los objetivos estratégicos de la organización se logran tomando en cuenta la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje organizacional. Gestionar la mejora se puede efectuar dando respuesta a las siguientes interrogantes tales como: ¿qué productos y servicios se ofrecen y cuáles se deberían de ofrecer?, ¿cuáles son los clientes y cómo consiguen lo que se ofrece?, ¿qué quieren y esperan de la organización?. A tal efecto Rampersad (2003:52), sugiere a las organizaciones una forma de comprobación rápida de orientación al cliente, la cual,

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

En relación a esto se aplicó la metodología de Rampersad para evaluar la orientación de los trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), encontrándose al aplicar la encuesta los resultados que se muestran en el gráfico n°1.

Los resultados que arroja el gráfico n° 1 indican la tendencia creciente, en forma positiva, de los encuestados en relación a su orientación hacia los socios, que de acuerdo a lo planteado por Rampersad, el punto óptimo oscila en los doscientos (200) puntos, lo que traduce en que la organización está orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes. Por lo tanto, los resultados de 154, 165, 183 y 184, son analizados después de calcular su media a través de la siguiente fórmula:

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

Donde:

μ = media

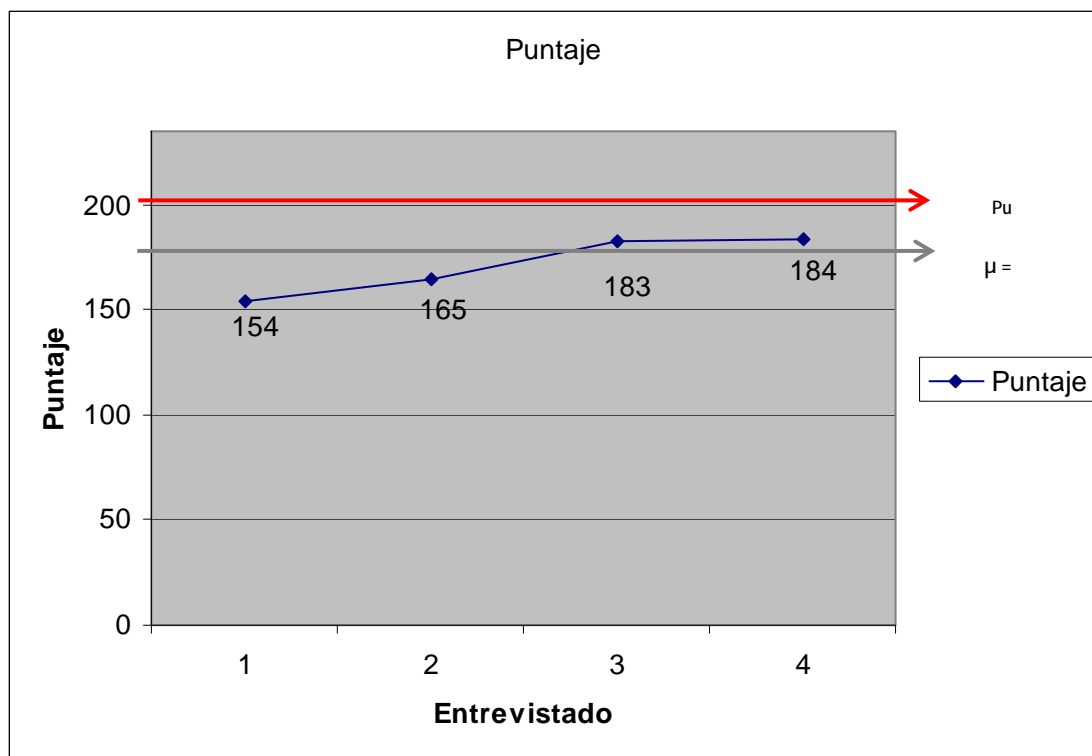
$\sum Xi$ = Sumatoria de los valores

n = población

Por lo tanto al aplicar la formula donde la $\sum Xi = 686$ y $n = 4$

$$\mu = \frac{686}{4} = 171,5 \approx 172$$

Gráfico n° 1 Puntaje de Gestión de Calidad en la C.A.T.C.E.S



Fuente: Elaboración propia. 2008

El valor arrojado por la media, está acorde con el valor óptimo planteado por Rampersad, lo que significa que C.A.T.C.E.S, presenta una mayor orientación hacia los socios, en consecuencia se puede decir que en la organización la necesidad de satisfacer las exigencias de sus asociados está presente en el desarrollo de sus actividades.

Es importante resaltar que a pesar de estos resultados positivos, que muestran en forma general la situación de C.A.T.C.E.S frente a sus clientes, es necesario hacer un análisis en detalle de las respuesta dadas por los encuestados, que reflejan cierta debilidad en determinados procesos que son susceptibles de mejora, los cuales se resaltan en el cuadro n°1.

Cuadro n° 1 Gestión de Calidad en C.A.T.C.E.S

GENERAL	SI	ALGO	NO
¿Realiza con frecuencia encuestas entre los socios sobre sus productos?		25%	75%
¿Anticipa las necesidades de sus socios?	50%	50%	
¿Mantiene relaciones con sus socios y las amplía?.	50%	50%	
ESTILO DE LIDERAZGO	SI	ALGO	NO
¿Se halla la dirección convencida de la importancia de un socio satisfecho y actúan en consecuencia?	50%	50%	
Se ha transmitido está visión de forma adecuada a todos sus empleados y socios?	50%	50%	
¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción del socio?		100%	
¿Ha integrado la satisfacción del socio en la visión corporativa?	50%	25%	25%
¿Es la satisfacción del socio siempre un criterio de evaluación de la dirección?	50%	50%	

VISIÓN ESTRATÉGICA	SI	ALGO	NO
¿Tienen unas líneas de actuación maestras para una óptima satisfacción de los socios?	25%	50%	25%
¿Considera la información sobre los socios un activo estratégico?	50%	50%	
¿Están todos sus empleados implicados en la mejora de la orientación de los socios?	25%	50%	25%
PROCESOS INTERNOS	SI	ALGO	NO
¿Usa el grado de satisfacción del socio como un indicador para el proceso de mejora?	50%	50%	
¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los socios?	25%	50%	25%
RECURSOS HUMANOS	SI	ALGO	NO
¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción de los socios?	50%	50%	
¿Hay en su organización un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al socio?	25%	25%	50%

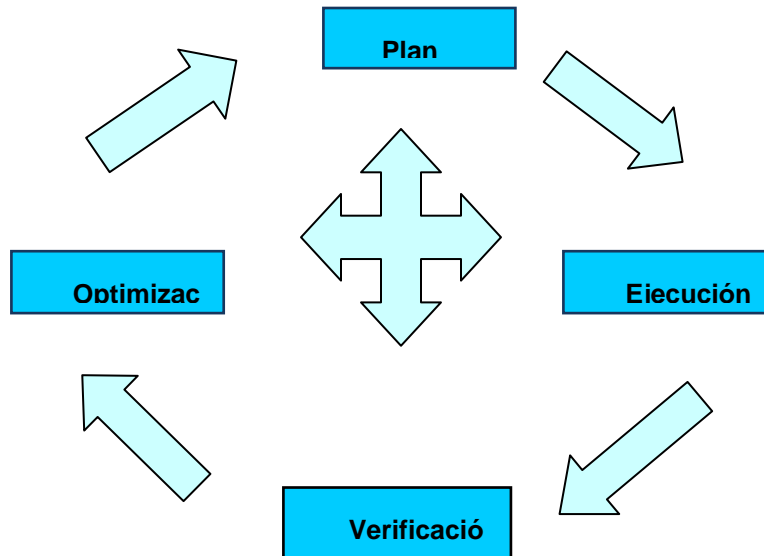
Fuente: Elaboración propia. 2008

Con base a lo mostrado en el cuadro n°1, es necesario que C.A.T.C.E.S mantenga relaciones más amplias con sus socios, donde, el Departamento de Administración tenga presente la importancia de mantener un socio satisfecho por los servicios ofrecidos, considerando dicha satisfacción como criterio de evaluación, de manera que éstos se sientan animados a notificar sus quejas para que así se le pueda brindar un mejor servicio de lo que ellos esperan, además de esto C.A.T.C.E.S, debería establecer procedimientos que permitan ampliar las relaciones con sus socios o afiliados, solucionar las reclamaciones hechas por los mismos, integrar la satisfacción de los socios en la visión corporativa y transmitirla en todos sus departamentos, así como, gratificar a los trabajadores que desarrollen contribuciones valorables para incrementar la satisfacción del socio e implicar a todos los relacionados con la organización en la puesta en práctica de procesos de mejoras, entre otras.

Para que todos estos cambios se den, es necesario comenzar de la base, es decir, el personal que forma parte de C.A.T.C.E.S, los cuales tiene que reflexionar sobre su actuación, revisar sus metas y aspiraciones, para poder afrontar los cambios venideros, ya que, la mejora continua de nuestras habilidades y actitud, son el cimiento del desarrollo individual, del éxito personal y del bienestar.

Para tal fin, el ciclo de PEVO representado en la figura n° 4 es uno de los instrumentos que debería ser considerado por los trabajadores de C.A.T.C.E.S para la gestión del cambio personal, a través de las siguientes fases:

Figura nº 4 Ciclo de PEVO



Fuente: Rampersad.(2003: 175).

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

—Compartir el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP, con los superiores, ya que la mejora dependen en gran parte del apoyo brindado por los superiores.

- Ejecución: En este se debe: Implantar nuestras acciones de mejora a escala reducida, eligiendo la acción de mejora que tenga el número de prioridad más alto.

— Poner en práctica las mejoras personales comprobadas.

— Pedir opinión de impresiones, a la persona de más confianza.

— Evaluar los resultados personales.

— Aplicarse en las cosas en las que se destacan o en los hábitos que nos limitan, que tienen una influencia desfavorable en la vida personal.

- **Verificación:** Revisar los resultados según las medidas de actuación definidas y las metas, comprobar hasta qué punto se han cumplido los objetivos y ajustar el CMIP si fuese necesario.

- Optimización: Poner en práctica las mejoras personales, por ejemplo llevar a la práctica los cambios de actitud, evaluar los resultados personales, documentar las enseñanzas extraídas, mejorar y monitorizar nuestras acciones, así como pensar continuamente sobre ellas.

Una vez que se siga el ciclo PEVO de forma continua, con el objetivo de la mejora personal, la persona se conocerá mejor y a las demás personas que lo rodean, lo que redundará en una actuación de mejora, la cual, es un proceso de aprendizaje cíclico que implica que, después de la puesta en práctica de las acciones de mejora personal, se debe seleccionar de nuevo otra acción de mejora que tenga la prioridad más alta en el Cuadro de Mando Integral Personal y comenzar a trabajar sobre ella. De este modo las personas podrán perseguir continuamente sus objetivos, conservar una aptitud positiva ante la vida, mantener el autocontrol y vivir en armonía, perseguir el pensamiento innovador y las nuevas ideas, entender el trabajo como una experiencia de aprendizaje. Si esto se hace se estará creando una base estable para el desarrollo individual y el bienestar personal para con ello conseguir la mejora personal.

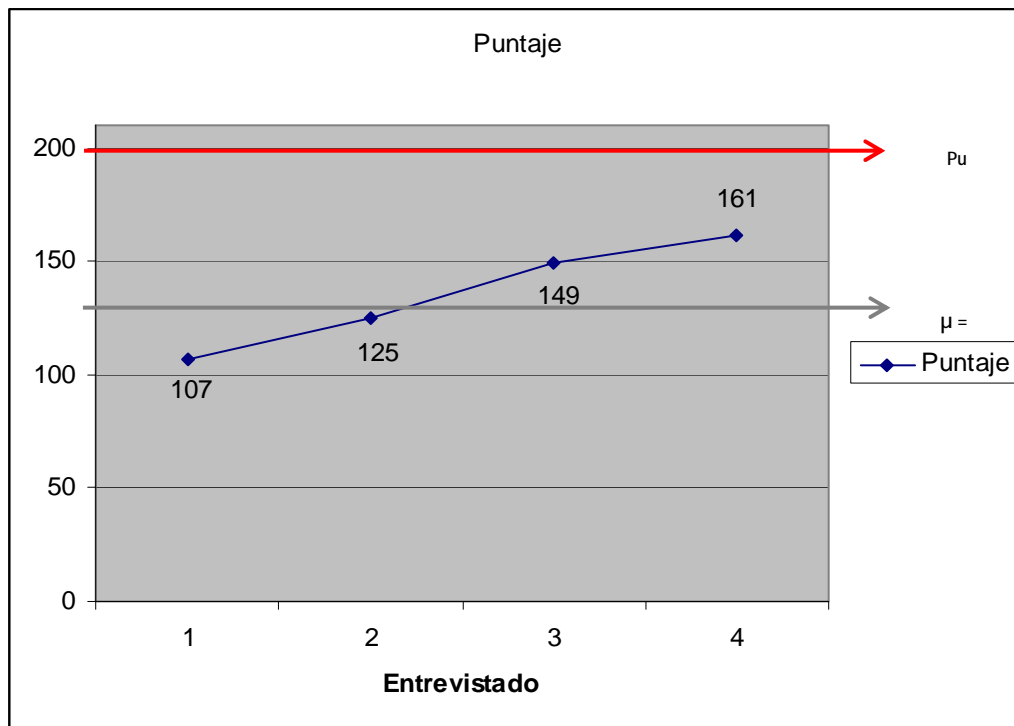
4.12. Gestión por Competencias y Aprendizaje de Kolb de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

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

De allí que fue necesario evaluar la Gestión por Competencias y el Aprendizaje de C.A.T.C.E.S, a través de una tabla de 50 afirmaciones divididas en cinco (5) aspectos tales como: general, estilo de liderazgo, visión estratégica y recursos humanos, para así determinar la comprobación rápida de Gestión de Conocimiento y la situación de Aprendizaje de la organización. Este instrumento (anexo n° 1) fue tomado del modelo propuesto por Rampersad (2003: 224), el cual, hace referencia que para medir dicha situación se usa una clave de puntuación del uno (1) al cuatro (4), donde uno (1) significa no, dos (2) significa de vez en cuando, tres (3) significa frecuentemente y cuatro (4) significa siempre, de manera de sumar de forma vertical y cuando más cercano a 200 sea la puntuación, este autor sostiene mayor intensidad de conocimiento tendrá la empresa.

En relación a esto los resultados obtenidos por la aplicación del cuestionario a los trabajadores de C.A.T.C.E.S son reflejados en el gráfico n°2

Gráfico n° 2 Puntaje de Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en
C.A.T.C.E.S.



Fuente: Elaboración propia. 2008

Los resultados que arroja el gráfico n° 2 (107, 125, 149 y 161) indican la tendencia creciente, de los encuestados en relación a Gestión de Conocimiento y la situación de Aprendizaje dentro de la organización. De acuerdo a lo planteado por Rampersad, el punto óptimo oscila en los doscientos (200) y el mínimo cercano a 50 puntos, lo que se traduce en que la organización posee una capacidad de aprendizaje y conocimiento aceptable.

Una vez calculada la media a través la fórmula presentada al evaluar la Gestión de calidad de C.A.T.C.E.S, ésta arrojó el siguiente valor:

$$\mu \sum \frac{842}{4} = 135,5 \approx 136$$

El valor arrojado por la media, se encuentra un poco distante del valor óptimo planteado por Rampersad, lo que significa que en C.A.T.C.E.S, se hace algo para poder ser considerada como una organización que aprende. Para analizar esto con más detalle se hizo necesaria hacer hincapié en las afirmaciones mostradas en el cuadro n° 2.

Cuadro n° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en C.A.T.C.E.S

GENERAL	NO/ NO es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre/ Correcto
Usted sabe dónde encontrar el conocimiento particular en la organización y quién es honrado con todo el mundo	25%		50%	25%
Existe un programa eficaz en C.A.T.C.E.S para desarrollar ideas y basándose en esto se genera nuevas ideas.			50%	50%
Disponen de espacios para pensar, aprender, consiente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos.		50%		50%
ESTILO DE LIDERAZGO	NO/ NO es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre/ Correcto
Los directivos de C.A.T.C.E.S poseen el conocimiento más importante para el éxito corporativo	25%		25%	50%
VISION ESTRATEGICA	NO/ NO es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre/ Correcto
Formulan objetivos de conocimiento y aprendizaje			75%	25%

PROCESOS INTERNOS.	NO/ NO es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuenteme nte/ usualmente	Siempre/ Correcto
Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismo, sino que lo comparten de forma mas espontánea con los demás.		25%	50%	25%
Los huecos que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos.			75%	25%
PROCESOS INTERNOS.	NO/ NO es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuenteme nte/ usualmente	Siempre/ Correcto
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 C.A.T.C.E.S, hay franqueza, disfrute y pasión. Se anima a los empleados a que estudien sus propios métodos de trabajo y que ajusten esto métodos si es necesario.	25%		75%	
Las personas que trabajan en C.A.T.C.E.S aprenden juntas, en armonía y en equipos	25%		25%	50%
El trabajo en C.A.T.C.E.S, es variado e interesante. Hay rotación de puestos.	50%	25%	25%	
RECUROSO HUMANOS.	NO/ NO es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuenteme nte/ usualmente	Siempre/ Correcto
La evaluación del puesto de Trabajo y el Desarrollo e competencias está unida a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida de C.A.T.C.E.S.	25%	25%	50%	
RECUROSO HUMANOS.	NO/ NO es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuenteme nte/ usualmente	Siempre/ Correcto
Aquellos empleados que se marchan de la organización ceden sus conocimientos a los demás		75%		25%

Fuente: elaboración propia.2008

Como se puede observar en el cuadro n° 2, existe disparidad entre las respuestas dadas por los encuestados, lo cual, es necesario que en C.A.T.C.E.S se formulen objetivos que vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, que les permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laboral que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional.

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

Es de enfatizar que C.A.T.C.E.S, para implementar una buena base de Gestión por Competencias y aprendizaje, lo puede hacer tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Realizar una sesión de planificación donde tanto los empleados como la Junta Directiva se intercambie argumentos y opiniones, pertinentes al logro de los objetivos organizacional y personal, reflejando de igual manera los posibles obstáculos que se pudieran presentar.
- Efectuar un Procedimiento de Coaching, donde se establece mejorar la calidad de trabajo, desarrollar las habilidades, tanto a largo plazo como de corto plazo del empleado, mejorar la forma de trabajar en la organización, dotar de nuevos retos y tener una influencia positiva en la motivación del trabajo a realizar.

- Evaluar las actitudes desarrolladas por parte del trabajador frente a los cambios planificados de manera de comprobar el cumplimiento y obtención de los acuerdos establecidos entre los empleados y la Junta Administrativa.
- Desarrollar competencias orientadas al trabajo donde se organicen cursos, talleres conferencias, asesoramiento y formación individual en el área de trabajo.
- Crear condiciones para que los trabajadores deseen aplicar sus conocimientos y compartirlos de forma extensiva con los demás.
- Estimular a los trabajadores a formular su propio Cuadro de Mando Personal (CMIP), de manera que se pueda generar una actitud positiva hacia la mejora, el aprendizaje y el desarrollo.
- Permitir a los trabajadores reflexionar sobre el equilibrio entre sus ambiciones personales y las organizacionales.
- Trabajar con un equipo donde el aprendizaje sea lo más importante, de manera de dar retroalimentación sobre las acciones de mejora emprendida.
- Estimular a los trabajadores a razonar, resolver e identificar problemas habituales a fin que se desarrollen las habilidades, adquirir experiencias y sentirse responsable por la organización.

En síntesis se puede decir, que una vez que C.A.T.C.E.S, 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 socios.

Ahora bien, una vez evaluados los elementos relacionados al Concepto Total Performance Scorecard (TPS) en la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), se formularon los Cuadros de Mando Integral Personal (CMIP)(Cuadro nº 3) y Corporativos (CMIC) (cuadro nº 4) de la institución, a fin que los empleados puedan conocerse mejor asimismo, desarrollen continuamente sus habilidades, de manera se utilice las ambiciones personales de sus empleados como punto de partida para lograr el éxito organizacional y personal,

**Cuadro n° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos,
Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).**

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Factores Criticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar resultados económicos superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer mejor salario • El salario mejore en el futuro. • Disminución del gasto 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de salario. • Asensos de puesto • Llevando un control equilibrado de los ingresos y los gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 10% anual. • Al menos dentro de 6 meses. • Por lo menos en cada mes durante un año.
PERSPECTIVA EXTERNA			
• Factores Criticos de Éxito	• Objetivos Estratégicos	• Medidas de Actuación	• Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el respaldo y el apoyo familiar, amigos y compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener el apoyo y aprecio la pareja hijos y amigos. • Prestar Ayudando a los hijos a desarrollar las capacidades y habilidades. • Ayuda a la familia y amigos en su formación social y cultural. . 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación eficaz. • Desarrollo de conocimiento • Cambios de actitud y comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • En todo momento. • Siempre que se de la ocasión para ello. • En la medida que se pueda.

Cuadro n° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

Continuación

PERSPECTIVA EXTERNA			
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar las personas y la búsqueda de justicia social. • Trabajar en equipo con armonía ayudándose los unos a los otros, motivando al los demás y compartiendo los conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda 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. • Satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de actitud y comportamiento. • Éxito alcanzado por la organización. • Ayudar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • En la medida que se pueda • En un año • En todo momento.

Cuadro n° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

Continuación

PERSPECTIVA INTERNA			
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Gozar de 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 porcentaje bajo de enfermedad. • Liberación de estrés. • Contar con días de vacaciones. • Disfrute 	<ul style="list-style-type: none"> • en todo momento. • Cada día. • Al menos 15 días • En todo momento a determinar.

Cuadro n° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE			
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Éxito personal aprendiendo de los errores mejora y desarrollo. • Aprender algo nuevo cada día 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional • Mejorar las competencias en el trabajo. • Oportunidad para el autodesarrollo en el área a desenvolver. • Mejorar las destrezas en liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a talleres, cursos, conferencia. • Agilizar las actividades • Productividad laboral • Grado de satisfacción de los trabajadores y asociados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tres cursos por año. • Aumentar por lo menos un 25% en los próximos 2 años • Aumentar al menos 85% trimestral. • En todo momento

Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Factores crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de Actuación	Acciones de Mejora	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar buenos resultados económicos y crecimiento de los beneficios. • Administración e inversión de los aportes acordados en beneficio de los asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer préstamos de mayor valor para los socios. • Obtener flujo de caja positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar mayor número de préstamos. • Ofrecer mejores servicios. • Incrementar el número de inversiones • Crecimiento de los ingresos percibidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las inversiones. • Fomentar el ahorro • Crecimiento de los ingresos. • Mayor número de préstamos otorgados. 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% cada año. • Aumento del 70% anual. • 90% anual. • Cada semestre

Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

Continuación

PERSPECTIVA CLIENTES				
Factores crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de Actuación	Acciones de Mejora	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar protección social a los afiliados. • Ofrecer servicios de calidad a los asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad a todos los asociados. • Mayor grado de confianza de nuestros asociados por los servicios ofrecidos. • Constitución de un buen equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de los socios. • Satisfacción de los asociados. • Contacto frecuente con los asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • maximizar los beneficios. • Desarrollo de líneas maestras para una satisfacción óptima de los asociados. • número de reclamación de los asociados, 	<ul style="list-style-type: none"> • 20% cada año. • Aumento cada mes. • rebajar 30% al año

Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

Continuación

PERSPECTIVA INTERNA				
Factores crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de Actuación	Acciones de Mejora	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Salud contable. • Ambiente de trabajo motivador. • Introducción de servicios innovadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar arduamente con control y organización. • Ejecución de proyectos. • Desarrollo de nuevos servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar planes de trabajo. • Asesoría técnica y legal • Porcentaje de socios por los nuevos servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar asambleas donde se planifique los proyectos a ejecutar y comunicarlos. • Definir y comunicar tareas responsabilidades y autoridad a los empleados. • Determinar los criterios de desarrollo para nuevos servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • A determinar • En todo momento. • Cada 3 años.

Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

Continuación

PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Factores crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de Actuación	Acciones de Mejora	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo continuo del potencial humano. • Ventajas competitivas basada en el conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados. • Comunicación abierta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad laboral más alta. • Competencias de los trabajadores mejorada. • ranqueza y honestidad cuando se intercambie información. • Cultura corporativa orientada a los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad laboral de los empleados. • Desarrollo de nuevos servicios. • Grado de experiencia de los empleados cuando se intercambie información. • Grado de satisfacción de los socios internos y externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear planes de desarrollo profesional para todos los empleados. • Desarrollar perfiles de competencias. • Realizar estudios del grado de satisfacción de los empleados con respecto al intercambio de información. • Medir el grado de satisfacción de los socios internos y externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 50% en un semestre. • Aumento del 20% en cada año. • Aumento 90% cada año. • Aumento 90% en cada año

Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).

Continuación

PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Factores crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de Actuación	Acciones de Mejora	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • participación activa de todos los departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de problemas resueltos. • Numero de sugerencias y propuestas llevadas a la práctica por los equipos de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar formación sobre solución de problema, trabajos en equipo y habilidades de comunicación interpersonales. • Ofrecer incentivos a las mejores propuestas que oriente hacia la mejora 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del 30% por año. • Aumento del 30% por año.

Fuente. Elaboración propia.2008

CONCLUSIONES

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

En este sentido realizado el análisis de la Caja de Ahorro de los Trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S).basado en el enfoque Total Performance Scorecard (TPS) se llegaron a las siguientes conclusiones.

- Mediante el estudio de los elementos del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), los trabajadores no dejan claro cual su identidad además de esto, no tienen mucho conocimiento sobre el papel clave a desempeñar en la institución, estableciendo como factor crítico de éxito, las relaciones familiares, la salud y el éxito personal y cultural, orientando sus objetivos al crecimiento profesional y la estabilidad económica.
- El estudio del Cuadro de mando Integral Corporativo (CMIC), muestra que la misión de la organización, deja espacios vacíos en su formulación, que son llenados en forma implícita por sus empleados, además se reflejan algunas debilidades en la visión, por

cuanto no establecen de forma concreta cuáles son sus ambiciones, cómo lograr ser lo que quieren ser y cómo se ven en un futuro venidero.

- Enfatizando los factores que hacen única a C.A.T.C.E.S están relacionados con el desarrollo social, la constitución de buenos equipos de trabajo la buena administración de sus directivos, el buen manejo de los aportes recibidos, considerando que para el desarrollo de una plataforma, con el fin de desarrollar estrategias, se puede crear a través de proyectos, la implantación de planes de trabajos, la asesoría técnica y legal,
- De igual forma se precisó que es necesario, que la formulación de 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.
- C.A.T.C.E.S, está orientada a satisfacer las necesidades de sus cliente, pero debería mantener relaciones más amplias con sus socios, donde, el Departamento de Administración tenga presente la importancia de mantener un socio satisfecho por los servicios ofrecidos, considerando dicha satisfacción como criterio de evaluación, de manera que éstos se sientan animados a notificar sus quejas para que así se le pueda brindar un mejor servicio de lo que ellos esperan.
- ,

- C.A.T.C.E.S, debe hacer algo para poder ser considerada como una organización que aprende, donde la formulación de objetivos vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, que les permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laboral que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional.

RECOMENDACIONES

Una vez establecidas las conclusiones se llegó a las siguientes recomendaciones:

- Formular un Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), donde se involucre en la visión elemento distintivo, propio de cada individuo, como lo son las características personales que le gustaría tener y lograr, establecer los factores críticos del éxito, haciendo énfasis en sus capacidades internas que lo diferencian de otras personas, con el fin de lograr los objetivos personales establecidos, realizar un análisis de los puntos fuertes de manera de conocer en qué han contribuido al éxito personal y un análisis de los puntos débiles para conocer los defectos que se creen tener, para de esta forma disfrutar el trabajo, buscar tiempo para mejorar como persona y así ayudar a los demás,
- Formular un Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), donde se reflejen las actividades que se desarrollan en la institución, estableciendo objetivos de creación de nuevas políticas colectivas y corporativas, que se incentive el crecimiento y mejoramiento personal para crear armonía entre las partes; establecer metas y medidas de actuación, de manera más específicas que le permitan verificar la evolución de los objetivos de la organización, entre éstas se podrían incorporar, crecimiento de los ingresos percibidos, número de socios satisfechos, tiempo necesario para dar solución a las reclamaciones, tiempo empleado para ofrecer un nuevo servicio, tiempo de entrega del servicio solicitado, número de sugerencias puestas en práctica, entre otras.
- Establecer procedimientos que permitan ampliar las relaciones con sus socios o afiliados, solucionar las reclamaciones hechas por los mismos, integrar la satisfacción

de los socios en la visión corporativa y transmitirla en todos sus departamentos, así como, gratificar a los trabajadores que desarrollen contribuciones valorables para incrementar la satisfacción del socio e implicar a todos los relacionados con la organización en la puesta en práctica de procesos de mejoras, entre otras.

- Implementar un ciclo de Desarrollo y Aprendizaje de Kolb, de manera que el desarrollo de las competencias orientadas al trabajo de cada empleado y directivo lo permita hacer que se genere un aprendizaje continuo en C.A.T.C.E.S.

BIBLIOGRAFÍAS

LIBROS:

BAVARESCO, Aura. 2006. **Proceso metodológico de la investigación.**

Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.

DAVID, Fred. 2003. **Concepto de Administración Estratégica.** Editorial Pearson Educación. México

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

IVANCEVICH, John; LORENZI, Meter; SKINNER, Steven y CROSBY, Philip. 1996. **Gestión calidad y competitividad.** Ediciones IRWIN. España.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (1996). **El Cuadro de Mando Integral.** Ediciones Gestión, 2000, S.A. Barcelona.

MALDONADO, Palacios M. 2000. **Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Proceso y Estrategias. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.** Ediciones IRWIN. España

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

Mintzberg y. Quinn. 1993. **El Proceso Estratégico**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.

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

SABINO, Carlos. 1992. **El proceso de Investigación**. Editorial PANAPO. Venezuela.

TESIS:

BETANCOURD, Miguel y Bruzual, Marielis. 2005. **Análisis del cuadro de mando integral como herramienta en el desarrollo del ejercicio profesional del contador público**. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

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

MORENO, Raiza y Rivas, Juan. 2003 **Aspectos teóricos del cuadro de mando integral como metodología para la planificación de estrategias en las empresas**. Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de oriente. Venezuela.

PINTO, Teresa. 2005. **Análisis de los procedimientos para el control de gestión aplicado en la caja de ahorro de los empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (C.A.E.E.S).** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

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

DOCUMENTOS CONSULTADOS:

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

LEYES:

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

Estatutos de la caja de ahorro de los trabajadores fijos, jubilados y pensionados de la contraloría general del estado sucre. C.A.T.C.E.S. (2004).

Ley de caja de ahorro, fondos de ahorro y asociaciones de ahorro similares. 2006. Gaceta Oficial N° 38.477. Venezuela.

Ley de impuesto sobre la renta. 2001. Edición Corporación AGR, S.C. Venezuela.

PÁGINAS WEB:

Ariansen, Jaime. 25- 11-2007. **La gerencia empresarial.** Disponible en:
http://groups.msn.com/LAGERENCIA/gerencia.msnw?action=get_message&mview=0&ID_Message=3419&LastModified=4675639317976940713.

Diario Tal Cual. **5-11-2007. Sumando negocio.** Disponible en:

<http://www.talcualdigital.com/avances/Economia.asp>

Farías, Antonio 05-11-2007. **Contabilidad y sistemas, Vol.1/ n° 2** Disponible en:

<http://www.google.com/search?q=cache:KtDrPBcPx2kJ:www.fen.uchile.cl/download.jsp%3Fdocument%3D41354%26property%3Dattachment%26index%3D1%26content%3D+antecedentes+del+total+performance+scorecard+en+el+mundo&hl=es&ct=clnk&cd=2&gl=ve&client=firefox-a>.

González Rodolfo. 08-01-2008. **Destreza en la estrategia.** Disponible en
<http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml#CONC>

León, Magda. 27-10-2007. **Medición del conocimiento, enfoque métodos y reflexiones.** Disponible en:

<http://64.233.169.104/search?q=cache:FqYlugt881gJ:www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info2006/Ponencias/84.pdf+Medici%C3%B3n+del+conocimiento.+Enfoques,+m%C3%A9todos+y+Reflexiones.&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=ve&client=firefox-a>.

Mariano Gschwend. 23-10-2007. **Diseño de un balanced scorecard**

para el departamento de impuesto. Disponible en:

http://64.233.169.104/search?q=cache:AX7ZB90VeyYJ:www.cema.edu.ar/postgrado/download/tesinas2006/MADE_Gschwend.pdf+tesina+balanced+escorecard&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=ve&client=firefox-a

Rampersad, Hubert. 5-11-2007a. **Acontecer institucionales ITBA.** Disponible en:

<http://www.itba.edu.ar/acontecer/index.php?idioma=ES&edicion=35&pagina=85&subset=85>.

Rampersad, Hubert. 4-11-2007 b. **El reforzamiento del capital humano es el centro de la estrategia.** Disponible en:

http://buscador.eluniversal.com/2004/11/22/eco_art_22152A.shtml.

Revista Fortune 25-11-2007. **Gestión de la estrategia a través de sistemas de información.** Disponible en:

http://72.14.205.104/search?q=cache:9VcZjg__SR0J:www.intempres.pco.cu/Intempres2006/Intempres2006/Evaluacion%2520de%2520trabajos/Denis%2520Alvarado.pdf+cuadro+de+mando+integral+corporativo+y+personal+en+latinoamerica&hl=es&ct=clnk&cd=5&gl=ve

Rojo, Alfonso. 5-11-2007. **Aproximación al capital intelectual de las empresas.**

Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista15/aula/aula.aspes>.

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

Sánchez, Jesús 06-11-2007. **Implantación y práctica del balanced scorecard como sistema de gerencia estratégica.** Disponible en:

http://www.lulu.com/items/volume_51/776000/776434/1/preview/BSCprev.pdf

OTRAS PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/rm06/rm06.pdf>

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

<http://www.empresario.com.co/executive/gestion.html>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no4/prodcompyger.htm>.

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/docs/33.pdf>

<http://www.lanacion.com.ar/destacados/07/pymes/link4.asp>

<http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtml>.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Retroalimentaci%C3%B3n>.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>

ANEXOS

Cumaná, 22 de enero de 2008

Ciudadano

Representantes de C.A.T.C.E.S

Presente.-

Como estudiante de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, e integrantes del Curso Especial de Grado: Enfoque Estratégico en la Gerencia de las Organizaciones, cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento que actualmente nos encontramos en proceso de realización del Trabajo Especial de Grado: **“Estrategias para la Caja de Ahorro de los trabajadores, activos, obreros, pensionados, jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), basado en el enfoque Total Performance Scorecard (TPS).”**, el cual tiene como objetivo: Definir estrategias para la Caja de Ahorro de los trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), basado en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS).

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

Agradeciendo su receptividad y colaboración para aplicar el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente,

Br. Marvic Amundaray B.
C.I. 17.446.330

Br. Diocely Molinett G
C.I. 17. 539.233

CUESTIONARIO

**Estrategias para la Caja de Ahorro de los trabajadores, activos, obreros,
pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre
(C.A.T.C.E.S), basado en el enfoque Total Performance Scorecard (TPS).**

HOJA DE CONTROL

Nº.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

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

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.

En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.

Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves, coloque lo más importante.

- a) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.

CUESTIONARIO

Estrategias para la Caja de Ahorro de los trabajadores, activos, obreros, pensionados y jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), basado en el enfoque Total Performance Scorecard (TPS).

CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO (CMPIC):

Misión Corporativa:

1. ¿Para qué existe C.A.T.C.E.S

2. ¿Qué es C.A.T.C.E.S?

3. ¿Qué labor cumple C.A.T.C.E.S? _____

4. ¿Qué tipo de organización es? _____

5. ¿Cuál es la identidad de la organización? _____

6. ¿Cuál es el propósito de existencia de la organización?

7. ¿Cuál es la función principal? _____

8. ¿Qué objetivo persiguen? _____

9. ¿Para qué existe C.A.T.C.E.S?

10. ¿De la organización, quiénes son las partes más importante implicadas en las actividades que desarrolla C.A.T.C.E.S?

11. ¿Qué necesidad básica cubre C.A.T.C.E.S? _____

a. **Visión Corporativa**

1. ¿Cuál es el sueño más ambicioso para C.A.T.C.E.S? _____

2. ¿Cómo imaginan el futuro de C.A.T.C.E.S? _____

3. ¿Cuáles son las ambiciones a largo plazo de C.A.T.C.E.S?

4. ¿Qué busca alcanzar la organización? _____

5. ¿Hacia dónde se dirige la organización desde este momento?

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

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

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

9. ¿Qué se apoya en C.A.T.C.E.S? —————

10. ¿Qué quiere ser C.A.T.C.E.S? _____

Factores Críticos del éxito corporativo

1. ¿Qué factores hace única a C.A.T.C.E.S? _____

2. ¿Cuál es el factor de éxito más importante de C.A.T.C.E.S?

3. ¿Qué factores son esenciales para que C.A.T.C.E.S sea viable?

4. ¿Cuáles son las competencias centrales que posee C.A.T.C.E.S?

Objetivos Corporativos

1. ¿Qué objetivos corporativo a corto plazo se pueden medir en C.A.T.C.E.S y cómo se deben alcanzar?

Metas y Medidas de Actuación Corporativa

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

2. ¿Qué valores se deben alcanzar? _____

3. ¿Cuáles son las metas que posee la organización? _____

Acciones de Mejora Corporativa

1. ¿Cómo quieren alcanzar los objetivos propuestos en C.A.T.C.E.S?

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

3. ¿Qué acciones de mejores van a implantar en caso de presentarse alguna situación inesperada en la organización?

4. ¿Cómo se puede crear una plataforma para desarrollar estrategias en la organización?

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

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

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL (CMIP)

Misión Personal

1. ¿Quién eres?

2. ¿Cuál tu filosofía de la vida?

3. ¿Por qué perteneces a CA.T.C.E.S?

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

5. ¿Cuáles son tus aspiraciones más profundas?

Visión Personal

1. Qué valores y principios te guían? _____

2. ¿Qué quieres conseguir en C.A.T.C.E.S? _____

3. ¿Qué apoyas en C.A.T.C.E.S?

4. Cuáles son tus ideales?

5. ¿Qué papeles claves quieres desempeñar en C.A.T.C.E.S?

Factores Críticos de éxito personal

1. ¿Qué factores te hacen irreplicable?

2. ¿Qué es decisivo para tu éxito personal?

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

4. ¿Cuáles son tus competencias más importantes?

Objetivos Personales

1. ¿Qué resultados personales quieres conseguir en C.A.T.C.E.S?

2. ¿Qué resultados a corto plazo que se puedan medir quieres alcanzar en C.A.T.C.E.S?

Metas y Medidas de Actuación Personal

1. ¿Cómo puedes medir tus resultados personales? _____

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

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

Acciones de mejora personal

1. ¿Cómo quieres conseguir los resultados? _____

2. ¿Cómo puedes alcanzar tus resultados? _____

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

4. ¿Cómo puedes comprobar que aprendes continuamente?

GESTIÓN DE CALIDAD

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

General	SI	ALGO	NO
1. ¿Sabe quiénes son sus socios y cuántos son?			
2. ¿Escucha atentamente a todos sus socios y se familiariza con su situación?			
3. ¿Realiza con frecuencia encuestas entre los socios sobre sus productos?			
4. ¿Conocen sus empleados los resultados de estas encuestas?			
5. ¿Clasifica a sus socios según sus necesidades?			
6. ¿Se encuentra satisfecho más del 75% de sus socios?			
7. ¿Anticipa las necesidades de sus socios?			
8. ¿Considera a cada socio como un socio 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 socios insatisfechos a notificar sus quejas?			
11. ¿Realiza acciones no solicitadas y proporciona servicios no solicitados a sus			

socios?			
12. ¿Tiene un espacio de atención al cliente o una central de llamadas?			
13. ¿Sabe qué porcentaje de clientes dan por terminada su relación con C.A.T.C.E.S debido a que están insatisfechos?			
14. ¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en C.A.T.C.E.S?			
15. ¿Ha establecido procedimientos para la solución de reclamaciones y se activan de forma rutinaria?			
16. ¿Mide el grado de fidelización de los socios?			
17. ¿Informa a sus socios los servicios que mejor se adapten a sus necesidades por lo general?			
18. ¿Sabe lo que cuesta perder un socio?			
19. ¿Sabe lo que cuesta ganar un nuevo socio?			
20. ¿Mantiene relaciones con sus socios?			
21. ¿Sabe qué porcentaje de pérdidas se debe a los socios insatisfechos?			
22. ¿Mantiene relaciones con sus socios y las amplía?			
23. ¿Organiza reuniones con grupos de socios 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 socio?			
25. ¿Sabe como miembro de la Administración de C.A.T.C.E.S cuántas quejas se reciben al año?			
26. ¿Se halla la dirección convencida de la importancia de un socio satisfecho y actúan en consecuencia?			
27. ¿Ha integrado la satisfacción del socio en la visión corporativa?			
28. ¿Se ha transmitido esta visión de forma adecuada a todos sus empleados y socios?			
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 socio?			
31. ¿Se halla la dirección abierta a sugerencias e ideas de los socios?			
32. ¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción del socio?			
33. ¿Se anima y apoyan con pasión las relaciones entre la dirección y los socios?			
34. ¿Se halla la dirección disponible en cualquier momento para atender a los socios?			
35. ¿Tienen todos los directores encuentros personales regulares con los socios?			

36. ¿Es la satisfacción del socio siempre un criterio de evaluación de la dirección?			
37. ¿Se tienen los deseos de los socios en consideración siempre que se toman decisiones?			
38. ¿Se encarga la alta dirección personalmente de atender las reclamaciones de los socios?			
Visión Estratégica	SI	ALGO	NO
39. ¿Hay al menos 5 objetivos de orientación al socio y medida de actuación relacionada dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo o del Plan estratégico de negocio?			
40. ¿Ha desarrollado alguna estrategia de inversión para los próximos años para aumentar la satisfacción de los socios?			
41. ¿Se comunica la estrategia de orientación a los socios de forma continua a todos los empleados?			
42. ¿Tienen una relación de negocios con todos sus socios basada en el respeto y la confianza mutua?			
43. ¿Le garantiza a todos sus socios un grado de servicio mínimo y/ o completa satisfacción?			
44. ¿Fija parámetros de actuación con respecto al grado de satisfacción de los socios?			
45. ¿Implica a sus socios en la puesta en práctica de procesos de mejora?			

46. ¿Están todos sus empleados implicados en la mejora de la orientación de los socios?			
47. ¿Tienen unas líneas de actuación maestras para una óptima satisfacción de los socios?			
48. ¿Considera la información sobre los socios un activo estratégico?			
49. ¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los socios?			
Procesos Internos	SI	ALGO	NO
50. ¿Ha designado responsables de proceso para controlar los procesos de negocio?			
51. ¿Los servicios se entregan dentro del plazo previsto por el socio?			
52. ¿Se ajusta su teléfono, fax, internet y otras herramientas de negocios al modo en el que se prefiere comunicar sus socios?			
53. ¿Se contesta el teléfono en su organización a la tercera llamada en más de 80% de las ocasiones?			
54. ¿Se organizan los procesos de su organización de manera adecuada para cumplir con las expectativas de los socios?			
55. ¿Son estas expectativas la base de medidas de actuación?			
56. ¿Han puesto en práctica un sistema de CRM en su organización?			
57. ¿Usa el grado de satisfacción del socio como un			

indicador para el proceso de mejora?			
58. ¿Implica a sus socios en el desarrollo de nuevos servicios?			
59. ¿Tienen también en cuenta el grado de satisfacción del socio interno?			
60. ¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los socios?			
61. ¿Garantizan los departamentos de apoyo de su organización la calidad del trabajo que realizan?			
62. ¿Tienen su personal de marketing libertad para gastar lo necesario a la hora de resolver un problema cometido con un socio?			
Recursos Humanos	SI	ALGO	NO
63. ¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al socio en todo momento?			
64. ¿Organiza viajes a sus socios más importantes para sus empleados?			
65. ¿Tiene libertad de actuación su personal de atención a los socios a la hora de satisfacer a los socios?			
66. ¿Están los intereses de sus empleados y los de sus socios relacionados?			
67. ¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción de los socios?			

68. ¿Hay en su organización un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al socio?			
69. ¿Son la orientación del socio y el trabajo continuo para la mejora un criterio de promoción?			
70. ¿Recibe su personal de marketing formación sobre orientación al socio al menos un par de semanas al año?			

APRENDIZAJE Y CONOMIENTO

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

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

GENERAL	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre/ Correcto
1. Se permite cometer errores; los fallos se toleran y no se penalizan. Se aprenden de los errores de los demás y estos se discuten abiertamente				
2. Usted sabe dónde encontrar el conocimiento particular en la organización y quién es honrado con todo el mundo				
3. Disponen de espacios para pensar, aprender, consiente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos.				
4. Los sistemas de información se integran y actualizan continuamente.				
5. El conocimiento necesario para las decisiones importantes está por lo general disponible y accesible.				

6. No existe barreras para el uso y el intercambio del conocimiento.				
7. Se posee destrezas para categorizar, usar y mantener el conocimiento de forma adecuada.				
9. La estructura organizativa de C.A.T.C.E.S es simple, tienen muy pocos niveles jerárquicos y se compone de unidades individuales.				
10. C.A.T.C.E.S 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 C.A.T.C.E.S para desarrollar ideas y basándose en esto se genera nuevas ideas.				
12. En C.A.T.C.E.S no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve				
13. En C.A.T.C.E.S, 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 creara una organización que aprende.				

15. En C.A.T.C.E.S, 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 C.A.T.C.E.S poseen el conocimiento más importante para el éxito corporativo.				
17. Los directivos se ajustan al perfil de formación, inspiración y liderazgo de servicio en la proporción adecuada. Estimulan una actitud de aprendizaje fundamental, el intercambio de conocimiento es intensivo como lo es la mentalidad emprendedora interna, además, promueve el aprendizaje individual y en equipo.				
18. Los directivos se encuentran continuamente centrados en el desarrollo y movilización del conocimiento de los empleados y dan un feedback regular constructivo sobre propuestas de mejora, desarrollo y acciones de aprendizaje.				
19. Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientada ala acción y facilitan el proceso de aprendizaje por experiencia.				
20. La dirección sabe que los empleados son los poseedores del conocimiento valorable y escaso, ya que ha localizado las fuentes internas de la experiencia.				

21. Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje, sus destrezas mas importantes son: comprensión procesamiento, comunicación, y ser capaz de compartir el conocimiento.				
VISIÓN ESTRATEGICA	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentement e/ usualmente	Siempre/ Correcto
22. La gestión del conocimiento es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida				
23. Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales de C.A.T.C.E.S				
24. Hay un mínimo de cinco objetivo de conocimiento y aprendizaje y medidas de actuación relacionadas y formuladas en el Cuadro de Mando Integral				
25. Formulan objetivos de conocimiento y aprendizaje				
26. La información asociados, se considera valorable desde el punto de vista estratégico.				
PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentement e/ usualmente	Siempre/ Correcto
27. Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismo, sino que lo comparten de forma mas espontánea con los demás.				

28. La cultura organizacional de C.A.T.C.E.S promueve el crecimiento del conocimiento. Es una cultura caracterizada por la simplicidad y la comunicación franca.				
29. Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual				
30. Los huecos que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos.				
31. El conocimiento implícito que sea importante se explica mediante imágenes y metáforas, se revisa y se hace extensivo a toda la organización se intercambia de forma intensiva.				
32. Se emplean sistemas de comunicación sencillos y fáciles de utilizar para extender el conocimiento entre todos los empleados.				
33. El conocimiento adquirido y desarrollado se documenta de forma continua y se pone a disposición de todos dentro de C.A.T.C.E.S				
34. Los empleados que posean conocimientos escasos y el valor rotan entre los diferentes departamentos.				

<p>35. 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 C.A.T.C.E.S, hay franqueza, disfrute y pasión. Se anima a los empleados a que estudien sus propios métodos de trabajo y que ajusten esto métodos si es necesario.</p>				
<p>36. Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados. Los problemas son entendidos como una oportunidad de aprender y cambiar y los conflictos son cuestiones sin resolver.</p>				
<p>37. Las personas que trabajan en C.A.T.C.E.S aprenden juntas, en armonía y en equipos.</p>				
<p>38. Los miembros del equipo poseen conocimiento que se soplan, el cual permita conocer el estilo de aprendizaje de sus compañeros y el suyo propio.</p>				
<p>39. El conocimiento se pone en práctica de forma continua y se incorpora en nuevos servicios ofrecidos.</p>				
<p>40. Los indicadores de conocimiento y aprendizaje se miden de forma constante y se usan como punto de arranque de la mejora de procesos.</p>				

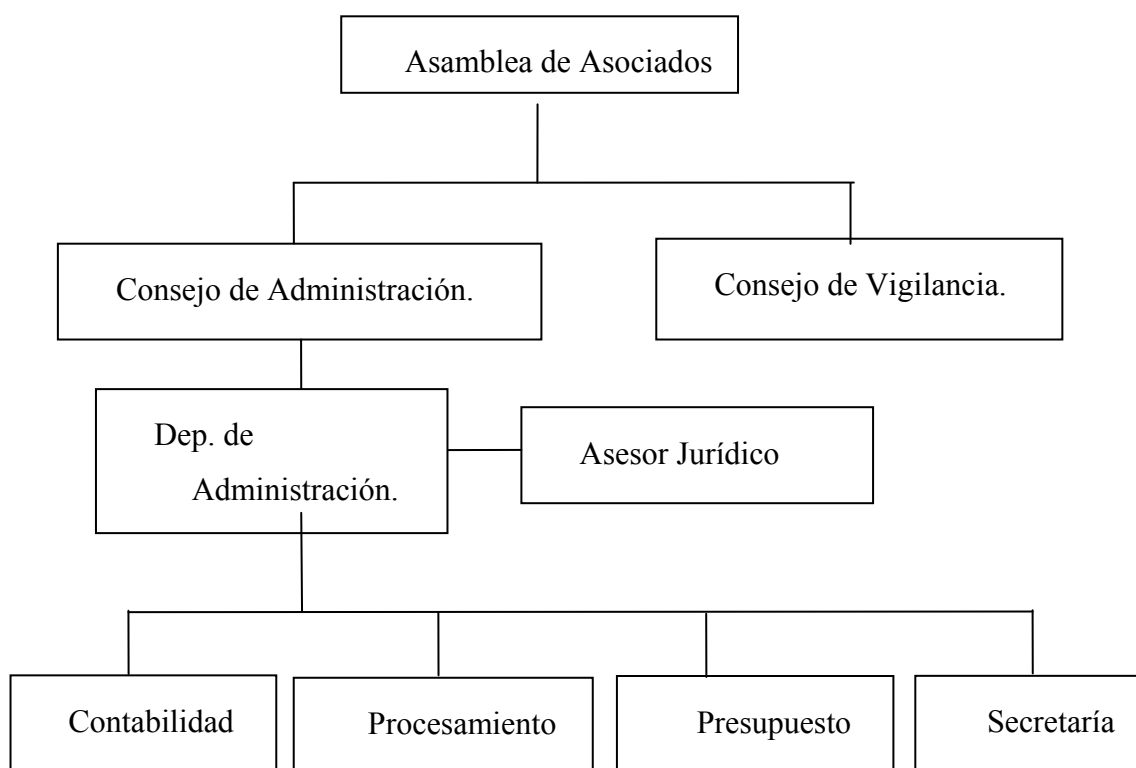
41. El conocimiento organizacional se comparte a través de contactos informales, conferencias internas, charlas, reuniones de revisión de proyectos, y de resolución de problemas, sesiones de dialogo, entre otras.				
42 C.A.T.C.E.S facilita compartir el conocimiento a través de Internet, Intranet, biblioteca, salas de reuniones cómodas, auditorios, archivos informatizados y sistemas de comunicación.				
43 El trabajo en C.A.T.C.E.S, es variado e interesante. Hay rotación de puestos.				
RECURSO HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentement e/usualmente	Siempre/ Correcto
44. La evaluación del puesto de Trabajo y el Desarrollo e competencias está unida a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida de C.A.T.C.E.S.				
45. Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen no por lo que parece o por lo que muchos hablan.				
46. El conocimiento de los empleados se desarrolla de forma constante y se actualiza mediante la formación, el asesoramiento y los programas de desarrollo de habilidades.				
47. Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.				

48.Las competencias del conocimiento y el aprendizaje son parte del perfil de conocimiento de cada empleado de C.A.T.C.E.S.				
49. Aquellos empleados que se marchan de la organización ceden sus conocimientos a los demás				
50. Se gratifica más que a los demás a los empleados que llevan a cabo actuaciones de aprendizaje colectivo, por bienestar de la organización, y a los que comparten sus conocimientos con los demás de forma constante.				

Gracias por su Atención

ORGANIGRAMA DE LA CAJA DE AHORRO DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO SUCRE.

El organigrama muestra la estructura y forma de la organización, donde cada una de las secciones muestra las relaciones entre ellos.



Fuente: Elaboración propia. 2008

Hoja de Metadatos

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

Título	ESTRATEGIA PARA LA CAJA DE AHORRO DE LOS TRABAJADORES, ACTIVOS, OBREROS, PENSIONADOS, JUBILADOS DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO SUCRE (C.A.T.C.E.S), BASADO EN EL ENFOQUE TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Amundaray B., Marvic J	CVLAC	17446330
	e-mail	amuba_85hotmail. com
	e-mail	
Molinett G. Diocely Vanessa	CVLAC	17539233
	e-mail	Vanemolinett85hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Estrategia
Total Performance Scorecard (TPS). (enfoque administrativo)
organización

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativa	Contaduría

Resumen (abstract):

En los actuales momentos donde el factor permanente es el cambio, uno de los principales desafíos de las organizaciones es la definición de estrategias, que consiste en definir los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. Para ello existe un enfoque realmente innovador llamado Total Performance Scorecard (TPS), el cual consiste en un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuo, gradual y rutinario, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, el cual involucra cinco elementos tales como: Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Éste es susceptible de adaptarlo en cualquier tipo de organización independientemente de su naturaleza y actividad, ya que, sirve de guía para todos aquellos que quieran mejorar, desarrollar y experimentar cambios en su trabajo, empresas y en sí mismos. Partiendo de esto, el objetivo de nuestra investigación es definir estrategias para la Caja de Ahorro de los trabajadores Activos, Obreros, Pensionados y Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), basado en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS). En donde se demostró, mediante una investigación de campo a nivel descriptivo, aplicándose un cuestionario a los altos ejecutivos de esta organización, que C.A.T.C.E.S debe asumir estrategias para poder ser considerada como una organización que aprende, donde la formulación de objetivos vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, que les permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Zerpa de Márquez , Damaris	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> x x
	CVLAC	05.706.787
	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	
	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	03	06

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

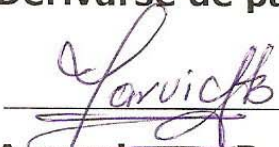
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

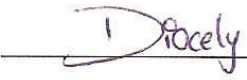
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

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.


Amundaray. B, Marvic.
CI 17.446.330.


Molinett. G, Diocely V.
CI 17.539.233


DRA. DAMARIS ZERPA DE MÁRQUEZ
TUTOR - JURADO

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS: