

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO ANZOÁTEGUI  
EXTENSIÓN CANTAURA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS BASADO EN LA  
METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA  
DYNADRILL, C.A., UBICADA EN ANACO-ESTADO  
ANZOATEGUI**

Realizado por:

Yennifer V Montalbán U.

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito  
para optar al Título de:

**LICENCIADO (A) EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Cantaura, julio 2022

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO ANZOÁTEGUI  
EXTENSIÓN CANTAURA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS BASADO EN LA  
METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA  
DYNADRILL, C.A., UBICADA EN ANACO-ESTADO  
ANZOATEGUI**

**Asesor:**

---

**Lcda. Maritza Betancourt**  
Tutor Académico

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito  
para optar al Título de:

**LICENCIADO (A) EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Cantaura, julio 2022

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO ANZOÁTEGUI  
EXTENSIÓN CANTAURA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS BASADO EN LA  
METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA  
DYNADRILL, C.A., UBICADA EN ANACO-ESTADO  
ANZOATEGUI**

El jurado hace costar que ha asignado a esta tesis la clasificación de:

APROBADO

---

Msc. Pinto, Evelyn  
**Jurado Principal**

---

Msc. Tenias, Amilkar  
**Jurado Principal**

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito  
para optar al Título de:

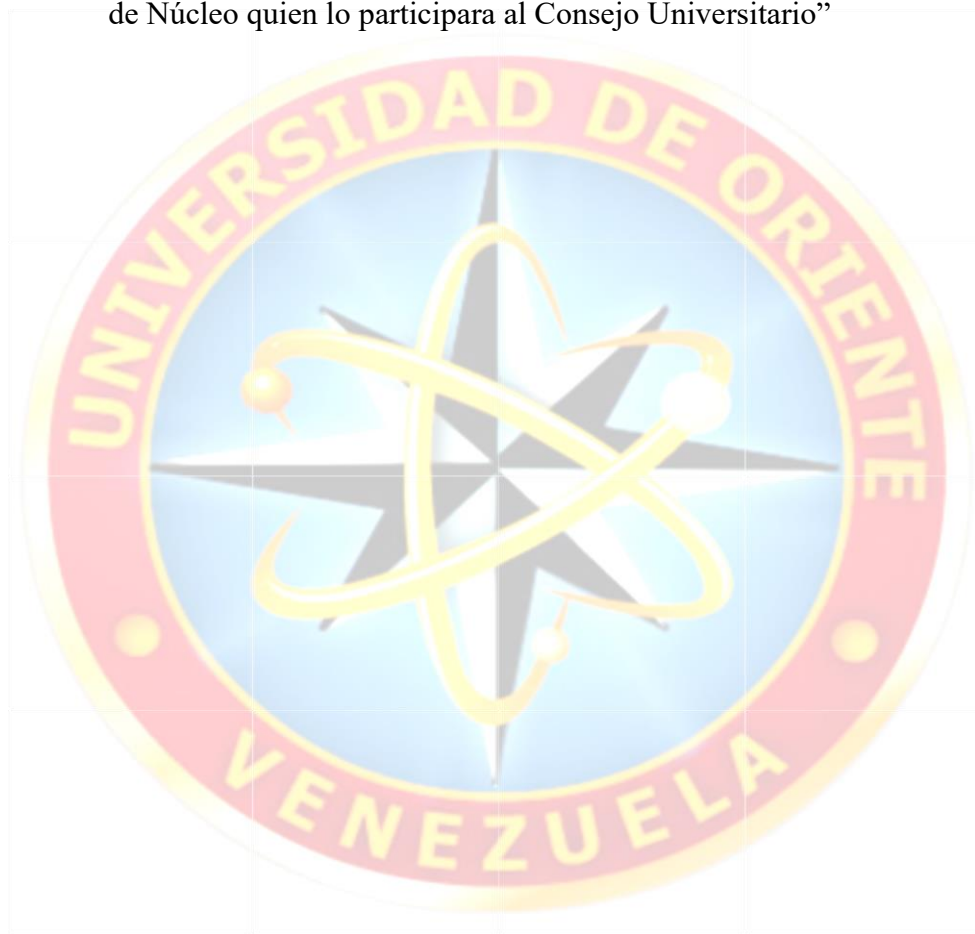
**LICENCIADO (A) EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Cantaura, julio 2022

## RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo 41 del Reglamento de Trabajos de Grado:

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo quien lo participara al Consejo Universitario”



## **DEDICATORIA**

A mi Dios y señor Jesucristo creador del cielo, las estrellas, el universo y mi existencia, pues fue el quien me dio la sabiduría necesaria para llevar a cabo este estudio, sin Dios mi vida no tendría sentido ni motivo de ser, fue por su misericordia y propósito que se llegó a terminar este proyecto.

A mi familia quienes usados por Dios con su paciencia, amor y apoyo incondicional prestaron su tiempo, sus ideas, y sus palabras de aliento para fortalecer los ánimos que en momentos solían flaquear son quienes me animan a seguir adelante y esto es para ustedes.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi único Rey y salvador de mi ser mi señor Jesucristo por ayudarme en los momentos de mayor dificultad, por amarme incondicionalmente y tenerme la paciencia que lo caracteriza, te amo mi Jesús lo eres todo para mí.

A mi familia por ser mi motor y mi pilar incommovible.

A mi Madre por ser por ser ese apoyo incondicional.

A MI HIJO que cada día aprendo con el algo nuevo.

A la empresa DYNADRILL, C.A, quienes dedicaron tiempo y dedicación para el desarrollo de este proyecto, dándole la importancia que requiere para ellos.

A mi tutora académica Maritza Betancourt.

A todas aquellas personas que forman y formaron parte de mi vida aun si fue en un instante muy pequeño pues son esas pocas miradas, conversaciones, y sonrisas las que hacen que ya no sean solo personas sino que pasen a estar en lo íntimo del corazón.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO ANZOÁTEGUI  
EXTENSIÓN CANTAURA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS BASADO EN LA  
METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA  
DYNADRILL, C.A., UBICADA EN ANACO-ESTADO  
ANZOATEGUI**

**Tutor Académico:**  
Lcda. Maritza Betancourt

**Realizado por:**  
Br. Montalbán Yennifer  
Cantaura, Julio del 2022.

**RESUMEN**

Esta investigación tuvo como objetivo general: Diseñar un Plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para departamento de Administración de la Empresa Dynadrill, C.A, ubicada en Anaco, estado Anzoátegui, para el desarrollo del mismo, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se definió la misión – visión estratégica y objetivos de la organización, unidos al establecimiento de estrategia factible que permitan el alcance de los objetivos propuestos, finalmente elaborar el cuadro de mando integral basado en los indicadores seleccionados y las estrategias generadas. Esta investigación fue de nivel descriptiva con diseño de campo. Para culminar se llegó a la principal conclusión de que se pudo evidenciar que la institución no cuenta con planificación estratégica adecuada para tener más claro puntos clave de la empresa sin poder reinventarse y que haya un crecimiento en el mercado. Y esto conlleva a que se realice un plan estratégico para el departamento de Administración y así, puedan desempeñar y formularse estrategia en la organización.

**Descriptor:** Plan Estratégico, Misión, Visión, Objetivos Estratégico, Cuadro de Mando Integral (CMI), Plan de Acción.

## INDICE GENERAL

RESOLUCIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
RESUMEN.....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	xvi
INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS.....	xvii
INDICE DE CUADROS.....	xix
INTRODUCCIÓN .....	xx
CAPÍTULO I.....	23
EL PROBLEMA .....	23
1.1    Planteamiento del problema .....	23
1.1.1.    Formulación del Problema.....	27
1.2    Objetivos de la Investigación: .....	27
1.2.1.    Objetivo general: .....	28
1.2.2.    Objetivos específicos:.....	28
1.3    Justificación e importancia de la investigación. ....	28
1.4    Sistema de variables .....	30
CAPÍTULO II .....	35
MARCO TEÓRICO.....	35
2.1 Antecedentes de la investigación .....	35



2.2. Bases teóricas .....	39
2.2.1. Plan estratégico. ....	39
2.2.2. Estrategia.....	40
2.2.2.1 Matriz FODA. ....	40
2.2.2.2. Procedimiento para elaborar una matriz DOFA.....	42
2.2.3. Elaboración de la Misión. ....	43
2.2.4. Declaración de la Visión. ....	43
2.2.5. Objetivos estratégicos. ....	44
2.2.5.1 Construir objetivos Estratégicos. ....	44
2.2.6. Cuadro de Mando Integral. ....	46
2.2.6.1. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	46
2.2.6.2 Estructura del Cuadro de Mando Integral. ....	47
2.2.6.3 Pasos para construir el Cuadro de Mando Integral. ....	48
2.2.7. Los indicadores y la toma de decisiones. ....	51
2.2.7.1. Relación de los indicadores con el Cuadro de Mando Integral y la estrategia. ....	52
2.2.8 Relación Causa-Efecto. ....	53
2.2.9. Mapa Estratégico.....	53
2.2.9.1. Pasos para crear un mapa estratégico.....	53
2.2.10. Plan de Acción .....	54
2.11. Bases legales .....	55
2.11.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) 2009.	56

2.11.2. Normas Internacionales de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Empresas en Venezuela (VEN-NIF-PYMES).....	59
2.11.2. Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) .....	60
2.11.3. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (LOPCYMAT) .....	62
CAPÍTULO III .....	64
MARCO METODOLÓGICO .....	64
3.1. Tipo de investigación .....	64
3.2. Diseño de la investigación .....	65
3.3. Población y muestra .....	65
3.3.1. Población.....	66
3.3.2. Muestra.....	66
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	66
3.4.1. Revisión documental.....	67
3.4.2. Observación Directa.....	67
3.4.3. Entrevista no Estructurada .....	67
3.5. Instrumentos de recolección de datos .....	68
3.5.1. Documentos .....	68
3.5.2. Cuestionario .....	68
3.5.3. Guía de Observación .....	68
3.5.4. Guión de Entrevista.....	69
3.5.5 Grabadora .....	69
3.6. Técnicas y herramientas de procesamiento y análisis de los datos.....	69

3.6.1. Matriz FODA .....	69
3.6.2. Mapa Estratégico.....	70
3.6.3. Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	70
3.6.4. Lluvia de Ideas .....	71
3.6.5 Plan de Acción .....	71
3.7. Etapas del proyecto. ....	72
3.7.1. Etapa I Revisión bibliográfica.....	72
3.7.2. Etapa II Diagnóstico de la situación actual del departamento de administración determinando los focos críticos que afectan su desempeño. ....	73
3.7.3. Etapa III. Formulación de la visión, misión y objetivos estratégicos para el departamento de administración de la empresa Dynadrill, C.A.....	73
3.7.4. Etapa IV Definición de los indicadores de gestión para el departamento de administración.....	73
3.7.5. Etapa V Elaboración del mapa estratégico con su relación causa – efecto para el departamento en cuestión. ....	74
3.7.6. Etapa VI Construcción del Cuadro de Mando Integral basado en las estrategias e indicadores seleccionados. ....	74
3.7.7. Etapa VII Presentación de un plan de acción como respuesta para el logro de la estrategia.....	75
3.7.8. Etapa VII Revisión y presentación del trabajo.....	75
CAPÍTULO IV .....	76
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	76
4.1. Desarrollo de Objetivos Específicos y las Etapas del proyecto .....	77
4.1.1 Etapa I Revisión Bibliográfica.....	77

4.1.2	Identificación de la Empresa Reseña Histórica y Generalidades de la empresa .....	77
4.1.3	Ubicación Geográfica.....	78
4.1.4	Misión .....	78
4.1.5	Visión.....	78
4.1.6	Políticas.....	79
4.1.6.1	Política de Calidad .....	79
4.1.6.2	Política de Seguridad.....	79
4.1.6.3	Política de Ambiente.....	79
4.1.7.	Identificación Corporativa .....	80
4.1.8	Estructura Organizativa.....	81
4.2	Etapa II y Objetivo específico 1: Describir la situación actual Del departamento de administración diagnosticando los focos críticos que afectan su desempeño para la Empresa Dynadrill, C.A. ....	82
4.2.1	Propuesta de valores para el departamento de administración ...	85
4.3.	Etapa III y Objetivo específico II, Proponer la visión, misión, objetivos estratégicos e indicadores de gestión junto con la elaboración Del mapa estratégico para el departamento de administración de la Empresa Dynadrill, C.A. ....	92
4.3.1	Propuesta de la visión para el departamento de la Administración .....	95
4.3.2	Propuesta de la misión. ....	99
4.3.3	Propuesta de los Objetivos Estratégicos .....	100
4.3.4	Perspectiva Financiera .....	101
4.3.5	Perspectiva Clientes: .....	103
4.3.6	Perspectiva procesos internos .....	103

4.3.7 Perspectiva clima organizacional.....	104
4.3.8 Objetivos Estratégicos.....	105
4.3.8.1 Perspectiva financiera: .....	105
4.3.9 Perspectiva cliente:.....	105
4.3.10 Perspectiva Procesos Internos .....	105
4.3.11 Perspectiva clima organizacional.....	105
4.3.12 Perspectiva financiera: .....	106
4.3.12.1 F1 Optimizar los recursos disponibles .....	106
4.3.13 Perspectiva Cliente:.....	106
4.3.13.1 C1 Redefinir la misión y visión del departamento de administración .....	106
4.3.13.2 C2 Incrementar el nivel de satisfacción .....	107
4.3.13.3 C3 Mejorar y resolver las exigencias realizadas .....	107
4.3.13.4 C4 Ofrecer soluciones integrales .....	108
4.3.14 Perspectiva procesos internos .....	109
4.3.14.1 PI1 Fomentar el trabajo en equipo .....	109
4.3.14.2 PI2 Mejorar los tiempos de respuesta de las solicitudes realizadas	109
4.3.14.3 PI3 Integrar a las personas en busca de la excelencia en procesos .	110
4.3.14.4 PI4 Establecer lineamientos definidos para la ejecución de gestiones .....	111
4.3.15 Perspectiva clima organizacional.....	111
4.3.15.1 CO1 Promover, apoyar y financiar la superación personal y académica de los empleados .....	111

4.3.15.2 CO2 Incrementar el nivel de profesionalismo y sentido de compromiso de los empleados .....	112
4.3.15.3 CO3 Aumentar la frecuencia de los reconocimientos y promoción de los empleados por el excelente desempeño de las funciones .....	112
4.3.15.4 CO4 Proveer un ambiente de trabajo agradable.....	113
4.4. Elaboración del mapa estratégico con su relación causa-efecto para el departamento en cuestión.....	113
4.4.1 Explicación De La Relación Causa – Efecto .....	113
4.5. Etapa VI Y VII y Objetivo específico III, Construir el CMI basado en las estrategias e indicadores seleccionados para el logro de la estrategia al aplicarlo para el departamento de administración de la Empresa Dynadrill, C.A .....	117
4.5.1. Construcción del cuadro de mando integral.....	117
4.5.2. El Cuadro De Mando Integral Corporativo (CMIC).....	117
4.5.3. Misión Corporativa .....	118
4.5.4. Visión Corporativa.....	118
4.5.5. Factores críticos de éxito corporativo. ....	119
4.5.6. Valores corporativos .....	119
4.5.7. Objetivos Corporativos .....	119
4.5.8. Metas Corporativas .....	120
4.5.9. Acciones de mejoras corporativas.....	120
4.6 Plan de Acción .....	125
CAPÍTULO V .....	138
5.1 CONCLUSIONES.....	138
5.2 RECOMENDACIONES .....	139

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	141
HOJAS DE METADATOS .....	144

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Identificación Corporativa .....	80
Figura N° 2 Estructura Organizativa.....	81
Figura N° 3 Análisis DAFO del Departamento. ....	91
Figura N° 4 Relación Causa-Efecto .....	116



## INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Tabla 2.1.- Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	47
Tabla 2.2.10.1.1. Estructura de los planes de acción .....	55
Tabla 4.2.1 ¿Está al tanto de la estructura del organigrama de la empresa?.....	83
Tabla N° 4.2.2 ¿Cómo percibe usted el ambiente interno en el departamento de administración? .....	84
Tabla 4.2.3 ¿Usted está al tanto de los valores o principios de la empresa?.....	85
Tabla 4.2.5 ¿Apoyan el mejoramiento continuo de la empresa? .....	87
Tabla N° 4.2.6. ¿La empresa ha realizado un análisis de factores internos que afectan su operatividad en el departamento de administración? .....	88
Tabla N° 4.2.7. ¿La empresa ha realizado un análisis de factores externos que afectan su operatividad en el departamento de administración? .....	89
Tabla N° 4.3.1. ¿Usted cree que aquí en el departamento de administración la empresa Dynadrill, C.A, tiene definida la visión?.....	94
Tabla N° 4.3.2. ¿Usted cree que aquí en el departamento de administración la empresa DYNADRILL, C.A, tiene definida la misión? .....	98
Tabla N° 4.3.3. ¿Usted cree que aquí en el departamento de administración la empresa DYNADRILL, C.A, tiene definido los objetivos estratégicos?.....	100
Tabla 4.3.6. Indicadores Financieros para el Departamento de Administración. ....	101
Tabla 4.3.10. Factores críticos del éxito del departamento.....	104
4.6.1 Tabla De Acción De La Perspectiva Financiera. ....	125
4.6.2 Tabla De Acción De La Perspectiva Cliente. Cont.....	126
4.6.3 Tabla De Acción De La Perspectiva Cliente. Cont.....	127
4.6.4 Tabla De Acción De La Perspectiva Cliente. Cont.....	128
4.6.5 Tabla De Acción De La Perspectiva Cliente.....	129
4.6.5 Tabla De Acción De La Perspectiva Procesos Internos.Cont.....	130
4.6.6 Tabla De Acción De La Perspectiva Procesos Internos. Cont.....	131

4.6.7 Tabla De Acción De La Perspectiva Procesos Internos. Cont... ..	132
4.6.7 Tabla De Acción De La Perspectiva Procesos Internos. ....	133
4.6.8 Tabla De Acción De La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Cont... ..	134
4.6.9 Tabla De Acción De La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Cont... ..	135
4.6.10 Tabla De Acción De La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Cont... ..	136
4.6.11 Tabla De Acción De La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	137

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Conceptualización de la Variable. ....	32
Cuadro N° 2: Operacionalización de Variables .....	34
Cuadro N° 3: Cuadro Integral de mando de la Perspectiva Financiera .....	121
Cuadro N° 4: Cuadro Integral de mando de la Perspectiva Cliente .....	122
Cuadro N° 5: Cuadro Integral de mando de la Perspectiva Procesos Internos .....	123
Cuadro N° 6: Cuadro Integral de mando de la Perspectiva aprendizaje y crecimiento .....	124

## INTRODUCCIÓN

La transformación en el mundo de los negocios en los últimos veinte años ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del negocio. Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de una empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio. El cuadro de mando integral es una metodología que logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la Evaluación del Desempeño del negocio.

Dentro de este contexto el Cuadro de Mando Integral (CMI) o también conocido como *Balanced Scorecard* por su nombre en inglés, se ha convertido en una de las herramientas más comunes aplicadas en las empresas, ya que puede utilizarse en cualquier organización, bien sea grande, mediana o pequeña, para alinear la visión y misión con respecto a los requerimientos del cliente. Dicha herramienta permite para cualquier contador, la posibilidad de crear una visión general del negocio y medir los procesos internos y externos para que una vez identificados puedan ser controlados.

De este modo, el CMI, fundamentado como sistema de gestión puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos a largo plazo, fue a principio de la década de los noventa que los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton, desarrollaron *El Balanced Scorecard*, relacionando la estrategia y su ejecución en cuatro perspectivas que consideran aspectos externos e internos financieros y no financieros; vinculado a las medidas más adecuadas para el logro los objetivos y la

visión de la empresa, mejorando así el desempeño de los departamentos organizacionales.

Sin embargo, el Cuadro de Mando Integral, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras lo utilizan como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un cuadro de mando integral inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia y luego comunicar esa estrategia a toda la organización.

En efecto al orientarse las organizaciones en esta técnica gerencial, la gestión de proyectos se ha ido desarrollando de una manera efectiva y con eficiencia. A medida que más y más empresas trabajan con el cuadro de mando integral, se dan cuenta de que pueden utilizarse para lograr estrategias que le permiten una constante reprogramación de sus proyectos con la incorporación de su personal para el éxito de su gestión.

De tal manera, que la implementación de esta técnica gerencial le proporcionan a los directivos un grupo de herramientas que le serán útiles para manejar un éxito competitivo dentro de un mercado organizacional altamente competitivo. Es por ello que la finalidad de este trabajo de grado consistirá en analizar la problemática que actualmente presenta en desde el punto de vista estratégico el departamento de administración la Empresa Dynadrill, C.A, cuyo objeto y funcionamiento está destinado básicamente a prestar servicios de rehabilitación de pozos petroleros a través del alquiler de herramientas de thru tubing para limpieza de tubería de producción de pozos con una extensa gama de herramientas; para ser utilizadas con coiled tubing, snubbing y workover además de ello también se encarga de la venta de colgadores de tubería de coiled tubing para inyección de gas lift (para mejorar la producción de los pozos).

En este sentido el presente Trabajo Especial de Grado estará estructurado en cinco (5) capítulos: el CAPITULO I, describe el Problema, el Objetivo General y los Específicos, su Justificación e Importancia y su Sistema de Variables. De igual forma el CAPITULO II, define, el Marco Teórico, los Antecedentes, Bases Teóricas y Legales. A su vez el CAPITULO III, Marco Metodológico, aquí se describirá la Metodología a seguir para desarrollar el trabajo de investigación donde se refleja el tipo y diseño de la investigación y la forma en cómo se va a desarrollar las Etapas Metodológicas.

También en el CAPITULO IV, se mostrará el desarrollo de las Etapas Metodológicas y por su parte el CAPITULO V, en el cual se desarrollará la propuesta constituida por el Cuadro de Mando Integral para la Empresa Dynadrill, C.A.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

A nivel global, el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha sido impulsado por apoyos institucionales de manera continua, con el objetivo de lograr una consolidación del aparato productivo mediante su articulación con las grandes industrias por medio de la subcontratación, como también el empleo de mecanismos que propicien sistemas de afiliación subordinada. La puesta en marcha de estas prácticas ha permitido que las PYMES de los países industrializados sean innovadoras, competitivas y tengan altos estándares de calidad y productividad.

Sumado a esto, estas organizaciones han adoptado nuevas fórmulas de gestión ancladas en paradigmas innovadores que proporcionan herramientas diseñadas para alcanzar niveles de competitividad que permitan la permanencia y constante crecimiento organizacional, además de generar rentabilidad a la misma. No obstante, estos programas de apoyo no han sido tan eficientes para poder impulsar a las empresas de países en vías de desarrollo ya que existen factores que no han permitido la inserción eficiente y competitiva de las empresas al entorno global.

Dentro de este contexto se podría mencionar, que una de las razones fundamentales que imposibilitan un óptimo desarrollo, sostenido y con proyección de toda unidad empresarial, es la situación de no contar con un Plan Estratégico óptimo y a la medida considerando para ello la realidad presente en determinado momento, los requerimientos actuales y futuros, las necesidades a satisfacer, la situación del mercado y la competencia. En este sentido, son muchas las teorías, medios y herramientas que pueden ser adoptadas con el fin de poder resolver esta situación y llenar este vacío,

ocasionado por la fuerte competencia y la aparición cada vez más reciente de nuevos planteamientos y conceptos aplicables a las empresas. Entre estos nuevos planteamientos se puede mencionar a la planificación estratégica, la cual es considerada por David (2003): como “El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (p. 5).

Dicho de otro modo, la planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Por lo que se puede señalar, que la planificación estratégica básicamente contiene dos elementos: el análisis para seleccionar una dirección que guíe el cambio situacional y producir acciones que generen resultados. De igual forma, este concepto viene a significar que toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo o lo que es igual definir la visión, misión y los valores del negocio, pues la primera establece el objetivo fundamental que guiará a la empresa y la segunda regulan la forma de hacer negocio en una empresa, según lo expresan Ramírez y Cabello (1997), (p. 98).

Es así como se identifican las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, siendo la planeación estratégica la que contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones, (Sánchez, 2003). Al explicar el concepto de planeación estratégica, debe considerarse principalmente como la capacidad que tiene una organización para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan tanto en condiciones externas como internas. Por otra parte se destaca como una herramienta de toma de decisiones partiendo de un análisis estructurado del negocio y de su entorno para entonces a donde irá el negocio en el futuro, cómo se llegará ahí; por ello debe contar con herramientas efectivas, en este caso la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI).



Para dar respuesta a lo anterior, la planificación estratégica hace uso de esta metodología para transformar la misión y las estrategias de una empresa u organización en objetivos e indicadores organizacionales agrupándolos en cuatro (4) perspectivas claramente diferenciadas, a saber: Perspectiva financiera, Perspectiva clientes, Perspectiva procesos internos y Perspectiva aprendizaje y crecimiento organizacional. Esta herramienta se denomina CMI, el cual fue propuesto por Kaplan y Norton (1997). El objetivo del CMI consiste en movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

Según Kaplan y Norton (1997) el CMI es fundamentado en el equilibrio, en el control de la gestión empresarial, relaciona la estrategia y su ejecución, empleando indicadores y objetivos en función de cuatro perspectivas, las cuales consideran aspectos financieros y no financieros, lo interno y lo externo, además de la vinculación entre las medidas individuales más adecuadas para el logro de los objetivos estratégicos y la visión de la empresa, mejorando además el desempeño de las unidades organizacionales. Dentro de este contexto, el de asumir nuevas práctica de gestión se encuentra la empresa Dynadrill, C.A., fundada en 1997, la cual tiene 21 años prestando sus servicios y nace de la necesidad presente en el mercado de cubrir la demanda de servicios en el sector petrolero con el claro objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes con calidad, responsabilidad y eficiencia.

Dynadrill, C.A, en sus inicios contaba con una pequeña instalación en la calle Primero de Mayo en la Ciudad de Anaco, Estado Anzoátegui. Para el año 2002 fue mudada a su nueva y cómoda instalación ubicada en el sector Ali Primera donde funciona actualmente y se encuentra en vías de desarrollo de proyecto futuros y nuevas instalaciones más amplias en la misma ciudad de Anaco, plena vía los pilones, Sector la Florida Natereña y una sucursal en Ciudad Ojeda Estado Zulia, cubriendo los

servicios en todo el territorio Nacional, con una base internacional con oficina administrativa en la Ciudad de Quito y base operacional en el Coca en Ecuador.

Actualmente en la Empresa Dynadrill, C.A. se presentan problemas de índole organizativo y administrativo específicamente en el departamento de administración, los cuales se mencionan a continuación: inexistencia de manuales de normas y procedimientos, falta de políticas establecidas para el funcionamiento de la empresa, ausencia de la declaración de una visión y misión formal. Así como también, carencia de insumos necesarios para la ejecución del servicio, falta de formación y capacitación de los empleados, lo que trae como consecuencia la duplicidad de funciones, el uso incorrecto de recursos, propiciando algunas dificultades en la ejecución de los servicios ofrecidos. Y como punto importante, la presencia de poco o ningún sentido de pertenencia de los empleados para con la empresa, ya que se comportan de manera indiferente ante los problemas presentados en la organización.

Por consiguiente, esta problemática se refleja tanto en la calidad de la atención a los clientes, como en la calidad del servicio prestado, lo cual se ha materializado en la disminución de la cartera de clientes, además del impacto negativo en la rentabilidad de la empresa. Igualmente, la empresa no cuenta con una sinergia para poder aprovechar y maximizar cada una de sus actividades. El panorama descrito anteriormente, puede traer consecuencias negativas a corto plazo como son: Pérdidas económicas, mala imagen empresarial, ineficacia en la prestación del servicio, lo que potencialmente genera desconfianza por parte de los clientes y su consecuente pérdida.

En fin, implementar un plan estratégico como guía para el desarrollo de las actividades de la empresa, traerá grandes beneficio, entre los cuales se pudieran mencionar: Mejoras en el proceso de toma de decisiones, factor fundamental para el desarrollo integral de la empresa. También, proporcionar mecanismos idóneos que indiquen dirección, transmitan seguridad y estabilidad a la gerencia, igualmente a los

trabajadores así como a la organización en general, a fin de vencer los retos que se puedan presentar en el diario que hacer de la empresa.

La importancia de este proyecto, está fundamentada en la aplicación de la planificación estratégica como herramienta basada en el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones acertadas, con el fin de reorientar las actividades de la empresa, proponiendo acciones que coordinen y controlen las funciones, así como la alineación de la tecnología en uso, para el apoyo de las actividades, y el enfoque de sus recursos materiales y humanos hacia el desempeño eficiente. Para la realización de este trabajo se contará con el basamento teórico de Administración Estratégica presentada por el autor Fred David y para la formulación de la Visión y Misión se tomará en consideración la metodología propuesta por los autores Kaplan y Norton. De la situación antes expuesta, surgen las siguientes interrogantes, las cuales se pretenden responder con este proyecto.

#### **1.1.1. Formulación del Problema.**

- ¿Cómo es el desempeño actual del departamento de administración de la Empresa Dynadrill, C.A.?
- ¿Cuáles son los focos críticos que afectan el desempeño del departamento administrativo de la Empresa Dynadrill, C.A.?
- ¿Cuáles serían las estrategias necesarias para el mejoramiento del desempeño del departamento de administración de la Empresa Dynadrill, C.A.?

#### **1.2 Objetivos de la Investigación:**

### **1.2.1. Objetivo general:**

Diseñar un Plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para departamento de Administración de la Empresa Dynadrill, C.A, ubicada en Anaco, estado Anzoátegui.

### **1.2.2. Objetivos específicos:**

- Describir la situación actual del departamento de administración diagnosticando los focos críticos que afectan su desempeño de la Empresa Dynadrill, C.A.
- Proponer la visión, misión, objetivos estratégicos e indicadores de gestión junto con la elaboración del mapa estratégico para el departamento de administración de la Empresa Dynadrill, C.A.
- Construir el CMI basado en las estrategias e indicadores seleccionados y presentar un Plan de acción como respuesta para el logro de la estrategia al aplicarlo al departamento de administración de la Empresa Dynadrill, C.A.

## **1.3 Justificación e importancia de la investigación.**

Tomando como referencia lo que expone Kaplan, R (1992) afirma que:

“El Balanced Scorecard ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación”. (pp. 58).

Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto. Balanced Scorecard (BSC) promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.

De esta manera, esta investigación se justifica debido a que el CMI propuesto, le indicará a los directivos y al departamento de administración de esta empresa que en tiempos de significativos cambios, la competitividad comercial representa un elemento indispensable en las organizaciones. Ya que origina en ellas la necesidad de trazar e implementar estrategias para asegurar la confianza del cliente tanto interno como externo. Para la empresa Dynadrill, C.A. la calidad y confiabilidad en los servicios ofrecidos es fundamental, es por ello que el desarrollo de esta investigación proporcionará un marco, una guía de amplio espectro que permita además de optimizar recursos, plantear las distintas alternativas para el mejor desempeño en la gestión empresarial.

Es por eso que la investigación se enfoca en la propuesta de un Plan Estratégico basado en la Metodología del CMI para la planificación y medición del desempeño, de las actividades del departamento de Administración de la empresa Dynadrill, C.A., Anaco, estado Anzoátegui, para que así de esta manera se cumplan los objetivos planteados, contribuyendo de esta manera a la consolidación de un pensamiento caracterizado por la flexibilidad y la optimización de los recursos, logrados a través del direccionamiento estratégico, la efectividad organizacional y la innovación continua como respuesta a entornos cambiantes.

El CMI, aparece como un elemento integrador entre la planificación y la ejecución, permitiendo de esta manera trasladar las estrategias a la práctica. No bastará con pensar, y a veces creer, que se está haciendo lo correcto; habrá que asegurarse que

los resultados de la empresa sean congruentes con el aprendizaje organizacional alcanzado. Las organizaciones exitosas del mañana, serán aquellas que cada vez más se atrevan a cuestionar sus sistemas generadores de valor agregado de manera auténticamente integral, porque en el mediano plazo sólo sobrevivirán organizaciones con alto grado de adaptabilidad a cambios en ambientes dinámicos y de alta competitividad.

Finalmente, a nivel académico esta investigación es importante porque significará un instrumento válido y confiable para futuros estudios de la carrera de Contaduría Pública en la Universidad De Oriente, Extensión - Cantaura, así como también servirá de herramienta gerencial y su aplicación para garantizar la rapidez y eficiencia de una organización, donde se presentan los conocimientos, herramientas y técnicas adquiridos durante la programación educativa que ofrece la casa de estudios. Cabe destacar que a nivel personal esta investigación nos servirá de experiencia en el campo laboral, innovar nuestros conocimientos al de cómo se debería llevar una organización y sobre todo ampliar los horizontes para así seguir crecer como profesionales, de manera tal que nos permita tener una visión y misión clara de los objetivos para así llegar al éxito.

#### **1.4 Sistema de variables**

Arias, (2016), “Variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control de una investigación”. (p. 57).

Otro aspecto importante es que la operacionalización de las variables, según, Arias, (2016): “señala que, para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”. (p. 62).

Según Arias, (2016) las variables se clasifican en:

- Independientes: son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente. En los diseños experimentales es el tratamiento que se aplica y manipula en el grupo experimental.
- Dependientes: son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y dan origen a los resultados de la investigación.
- Intervinientes: son las que se interponen entre la variable independiente y la dependiente, pudiendo influir en la modificación de esta última. Es un diseño experimental puro, este tipo de variable debe ser controlada con el fin de comprobar que el efecto es debido a la variable independiente y no a otros factores.
- Cuantitativas: son aquellas que se expresan en valores numéricos.
- Cualitativas: también llamadas variables categóricas, con características o atributos que se expresan de forma verbal (no numérica), es decir, mediante palabras.

Según Arias, (2016), señala que: “La dimensión, es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición. En otras palabras, la dimensión es parte de la variable solo que la dimensión será la estructura o estratificación de la misma”. (p. 60). La operacionalización, es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores.

Este proceso obliga a realizar una definición conceptual de la variable para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación Tal como se muestra en el cuadro N° 2 determinando como variables independientes, las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento, y también se muestra la variable dependiente, que es el Cuadro de Mando Integral requerido en Dynadrill, C.A, sus dimensiones y sus indicadores.

### Cuadro N°1: Conceptualización de la Variable.

Objetivo general: Diseñar un Plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para departamento de Administración de la empresa Dynadrill, C.A, ubicada en Anaco, estado Anzoátegui.			
Objetivos Específicos	Variable	Concepto	Fuentes
Describir la situación actual del departamento de administración determinando los focos críticos que afectan su desempeño para la Empresa Dynadrill, C.A	Descripción de la situación actual.	Rita Ma. Guido y Ana Ma. López, (2015). Definen a la descripción como "el procedimiento literario que permite caracterizar un objeto, un paisaje, una persona, o una situación a través de la observación sensorial y de los datos que nos proporcionan las sensaciones internas (angustia, hambre, sed, fatiga, dolor, etc.)"	Bibliográfica
Proponer la visión, misión, objetivos estratégicos e indicadores de gestión junto con la elaboración del mapa estratégico para el departamento de administración de la empresa Dynadrill, C.A.	Proposición de la visión, misión, objetivos estratégicos e indicadores de gestión.	Para Jack Fleitman, (2000), la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad, la misión suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión y según, Fred David: los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.  Para Diccionario de la Real Academia Española (2001), Indicadores de Gestión Los indicadores de gestión son unidades de medida gerencial que permiten medir y evaluar el desempeño de la unidad de información frente a sus objetivos, actividades, metas, estrategias y responsabilidades con los grupos de referencia.  Según, Fernando Hernández López (2013): Los mapas estratégicos son herramientas de proporcionan una visión	Bibliográfica



		macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia.	
Construir del CMI basado en las estrategias e indicadores seleccionados como respuesta para el logro de la estrategia a aplicar al departamento de administración en Dynadrill, C.A.	Construcción del CMI y Presentación del plan de acción.	De la revista, <u>Harvard Business Review</u> , por los autores <u>Robert Kaplan</u> y David Norton, (1992); es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa.	Bibliográfica

Fuentes: Montalbán (2022).

**Cuadro N° 2: Operacionalización de Variables**

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES	DIMENSIONES	INDICADORES
	PERSPECTIVA FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimientos</li> <li>• Ingresos</li> <li>• Las expectativas de los accionistas</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Punto de equilibrio</li> <li>• Estados de costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento sobre la inversión</li> <li>• Crecimiento de los ingresos</li> <li>• Rendimiento sobre el capital</li> <li>• Rendimiento en operaciones.</li> </ul>
<b>Cuadro de Mando Integral requerido en Dynadrill, C.A, sus dimensiones y sus indicadores.</b>	PERSPECTIVA CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo de Productos</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Actuación de la gerencia</li> <li>• Entrega puntual de los Pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Crecimiento de la cuota de mercado</li> <li>• Encuesta de satisfacción</li> <li>• Actuación de la Gerencia (frente a lo previsto)</li> <li>• Nivel de atención personalizada</li> </ul>
	PERSPECTIVAS PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión al cliente</li> <li>• Problemas operativos</li> <li>• Productividad</li> <li>• Nuevos productos</li> <li>• Innovación</li> <li>• Servicios Post-Venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas de errores en los productos</li> <li>• Tiempo de cumplimiento de una solicitud</li> <li>• Control de gastos</li> <li>• Ingresos procedentes de los nuevos productos</li> </ul>
	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias del Personal</li> <li>• Formación del personal</li> <li>• Desarrollo del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad del personal</li> <li>• Satisfacción de los empleados</li> <li>• Desarrollo del personal frente a lo previsto</li> </ul>

Fuente: Montalbán (2022).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Según, Arias, (2016): señala que: “El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental–bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. (p, 106).

El presente capítulo aporta el marco de referencia o marco teórico necesario para el desarrollo del proyecto de investigación, con la finalidad de sustentar teóricamente las afirmaciones que más tarde se verificaran e interpretaran en el capítulo correspondiente a la presentación y análisis de los resultados. Para efectos de esta investigación el marco teórico estará constituido por los antecedentes de la investigación y por las bases teóricas.

Inicialmente se plasman los antecedentes de la investigación, considerados como la presentación de información relacionada con estudios anteriores de relevancia que se pueden considerar como aporte a la investigación por estar vinculados con la variable en estudio. Es así, como se presenta los antecedentes relacionados con el trabajo titulado “Plan estratégico basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral para el departamento de administración de la empresa Dynadrill, C.A., ubicada en la ciudad de Anaco, Estado Anzoátegui”. No si antes definir previamente lo que significa como tal los antecedentes para cualquier investigación:

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Según Arias, (2016) dice que: “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para

futuras investigaciones”. (p, 106). Los antecedentes, según Rosse (<http://es.scribd.com/>): “son todos aquellos trabajos de investigación que preceden al que se está realizando. Son los realizados relacionados con el objeto de estudio presente en la investigación que se está haciendo”. Cuando se habla de trabajos de investigación, esto involucra información recabada tanto de libros como de publicaciones en revistas científicas. Para esto, según Rosse (<http://es.scribd.com/>), señala que:

Se pueden definir dos clases de antecedentes: teóricos y de campo. Los teóricos son todos aquellos antecedentes que surgen de fuentes como libros, que exponen teorías o ideas sobre un tema en particular, y los de campo son todas aquellas investigaciones que se hacen con sujetos o de tipo experimental, donde se recaudan datos numéricos o información descriptiva.

Sebastián Calderón, (2018), en su trabajo de grado titulado “**Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa de Servicios Públicos de Heredia división UEN Agua Potable, enfocada en las construcciones industriales y de infraestructura.**” para optar por el título de Contador Público, en Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui; su objetivo general fue: Proponer un Cuadro de Mando Integral (CMI) para una empresa Constructora, mediante el análisis de los procesos actuales de sus diferentes departamentos, con el fin de mejorar su operación y decisiones a futuro, para ser más eficientes y rentables. Explica que este estudio se centró en el departamento administrativo de la organización. La metodología de la investigación fue de tipo descriptiva con un diseño de campo. Entre las técnicas para la recolección de datos empleadas se mencionan: La entrevista, la observación directa y la encuesta.

La aplicación de la metodología permitió constatar la declaración de visión, misión y objetivos estratégicos. Sin embargo las actividades desempeñadas no estaban dirigidas en función de estos. De igual forma, se realizaron las auditorías tanto externas como internas las cuales arrojaron significativas deficiencias en la capacidad de

respuesta a actores de su entorno, así como también fallas en la funcionalidad, demostrando la necesidad de aplicar nuevas prácticas de gestión. Finalmente, se formularon doce (12) estrategias que permitieron aplicar técnicas de selección y adecuación de alternativas, para luego elaborar planes de acción que describen las actividades, recursos y responsables de su ejecución, todo esto con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

Luz Ángela Martínez Chaparro, (2017) elaboró un **“Diseño de un Plan Estratégico y Cuadro De Mando Integral Para La Empresa De Asesoría y Consultoría integral de servicios especializados ACIES GROUS S.AS.”** Para optar por el título de Licenciada en Administración de Empresas, en la “UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAÉZ”. Para el desarrollo del mismo se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se definió la misión visión estratégica y objetivos de la organización, unidos al establecimiento de estrategia factible que permitan el alcance de los objetivos propuestos, finalmente elaborar el cuadro de mando integral basados en los indicadores seleccionados y las estrategias generadas. Su objetivo general fue: Elaborar el plan estratégico y el cuadro de mando integral para la empresa ACIES GROUP S.AS.

El trabajo metodológico que se encuentra enmarcado en un diseño de tipo proyecto factible apoyado en un tipo de investigación de campo, para lo que se implementaron técnicas de recolección de datos como: observación directa hecha en las instalaciones del objetivo de estudio y entrevistas realizadas al personal y como técnicas de análisis diagrama de Ishikawa y análisis de contenido. Como conclusión, la gerencia no tiene de forma clara sus características individuales actuales y futuras, lo cual generaba que los miembros de la dependencia asumieran un enfoque propio de lo que representaba, desarrollando sus objetivos y planes en función de su óptica particular.

María Alejandra Sosa Jaime, (2016) realizó una investigación titulada: **“Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la construcción y mejora de la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria”**, para optar por el título de Contador Público, en la Universidad De Oriente Núcleo De Anzoátegui; tiene como objetivo, proponer un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria.

La metodología de esta investigación es de tipo descriptiva apoyada en un diseño de campo, con una población y muestra de doce (12) personas y veintiún (21) unidades de estudios. Principalmente fue un análisis de la institución actualmente, luego se determinaron los resultados de los instrumentos utilizados, además se estableció la propuesta en si de un plan estratégico y de la mano se llevó a conocer los indicadores de cada perspectiva empleada conjuntamente con los objetivos y finalmente se concretó todo en el cuadro de mando integral. Para el análisis de la empresa y lograr determinar cuál será su estrategia existe una serie de herramientas que contribuyen al estudio de estos factores. Entre estas herramientas encontramos el análisis FODA, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor, entre otras.

Para dar una conclusión se pudo evidenciar que la institución no cuenta con planificación estratégica adecuada para tener más claro puntos clave de la institución y así poder reinventarse y que haya un crecimiento en el mercado. Mediante el análisis de la situación actual se puede conocer la función de la empresa así como, la misión, visión, programa curricular, y sus objetivos como institución pero de manera pedagógica ya que no lo determinaban de manera clara y concisa con relación a lo empresarial. Y esto conlleva a que se realice un plan estratégico para la institución y así puedan desempeñar y formularse estrategia en la institución, Las cuatro perspectivas principales del CMI consideradas como: clientes, financiera, procesos

internos y aprendizaje y crecimiento, muestran 105 vinculaciones entre si lo cual se conjuga de manera explícita y da coherencia al modelo propuesto.

## **2.2. Bases teóricas**

En todo proceso de investigación se hace necesaria la presencia de determinados fundamentos que permitan tutelar las ideas que serán expuestas desde diferentes perspectivas. En ese sentido, Arias (2008), expresa que: “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado.” (p. 14) En consecuencia, a continuación, se describen los diferentes aspectos teóricos considerados para el desarrollo de la investigación.

### **2.2.1. Plan estratégico.**

De acuerdo con Kaplan y Norton (1997), “el objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios, productos y servicios de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios” (p.15). Tomando en cuenta que el mercado se encuentra en un constante cambio, es necesario primeramente establecer objetivos estratégicos así como formular las estrategias que habrán de seguirse para cumplir con dichos objetivos. En ese sentido, la planificación estratégica tiene como propósitos principales, primero minimizar la incertidumbre que existe en el mundo de los negocios estableciendo cuáles serían las consecuencias de tomar determinadas decisiones administrativas. De igual forma, como otro propósito de la planificación estratégica se tiene el de garantizar el éxito de una organización a lo largo del tiempo. En consecuencia la planificación estratégica consiste principalmente en coordinar todos los elementos con los cuales cuenta una organización para lograr el éxito en el mercado, estableciendo objetivos estratégicos

que sean viables pero a la vez desafiantes para la organización; definiendo cuales son las actividades necesarias para cumplir con los objetivos propuestos.

### **2.2.2. Estrategia.**

David (2003) expresa que la estrategia “es la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar los fines” (p.23). Es así como el concepto de estrategia engloba las herramientas necesarias o el conjunto de acciones que son utilizadas por una organización con la finalidad de asegurar el crecimiento de la misma. Una estrategia mal aplicada nunca llevará al cumplimiento de las metas, en cambio una estrategia óptima, concebida desde la visualización asegurará un óptimo desenvolvimiento en el recorrido hacia el éxito.

#### **2.2.2.1 Matriz FODA.**

Cualquier empresa, orientada hacia el producto, orientada hacia el servicio, gubernamental o incluso deportiva, debe crear y ejecutar buenas estrategias para ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva o viceversa, conduce por lo general a la derrota. Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían considerarse como ofensivas, mientras las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podrían denominar como defensivas. Toda empresa posee tanto oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles. Todos estos elementos se relacionan con el empleo de la matriz FODA, que representa una herramienta necesaria para el análisis del contexto interno y externo de las organizaciones.



La matriz FODA es una herramienta importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias; estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado. En ese sentido, las estrategias de una matriz FODA se agrupan en:

- **Las estrategias FO:** Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- **Las estrategias DO:** tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.
- **Las estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.
- **Las estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y minimizar los efectos de las amenazas del entorno. Una

organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

#### **2.2.2.2. Procedimiento para elaborar una matriz DOFA.**

- Elaborar una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
- Establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anotar las estrategias DO resultantes.
- Establecer la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Establecer las relaciones entre las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

### **2.2.3. Elaboración de la Misión.**

Elaborar la misión de una empresa consiste en crear una definición de la misma que le permita distinguirse de las demás empresas similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en término de productos y mercados. Toda misión debe responder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?, La declaración de la misión es el primer paso de la planificación estratégica., es la base para la creación de las metas y objetivos de la organización... Al respecto, Chiavenato (2007) establece que:

La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. (p.20). La declaración de la misión obliga a los líderes de las organizaciones a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades, y a la vez esta traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro. Por ello, normalmente la misión incluye los siguientes elementos: identidad (quiénes somos), actividad (qué hacemos), finalidad u objetivos (para quién lo hacemos).

### **2.2.4. Declaración de la Visión.**

Cuando se habla de visión de una empresa u organización se refiere a lo que se quiere lograr en el futuro. La visión pretende describir la imagen idónea de la organización, esta recoge en cierta medida las aspiraciones y sueños que la empresa quiere lograr a largo plazo. Para ello Chiavenato (2007) determina que:

La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización, ya que cuanto más esté vinculada la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos. (p. 21). En relación a lo expuesto, para la presente investigación, al igual que en la creación de la misión, debe haber una participación activa de todos los miembros de la organización para lograr alcanzar el consenso necesario de hacia dónde se debe dirigir la empresa u organización en el futuro. La visión consiste en una proyección, descripción positiva y breve de lo que una empresa desea y cree que puede alcanzar para cumplir de manera exitosa su misión en un plazo definido. La visión representa cómo quiere verse y ser vista una organización en un determinado tiempo.

### **2.2.5. Objetivos estratégicos.**

Para Tanaka (2005) un objetivo estratégico “es aquel de largo plazo, fijado por la alta gerencia, y que ubicará a la organización en una mejor situación en el futuro. Este objetivo permitirá la innovación continua y el crecimiento permanente de la empresa” (p.174). Las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo estos las metas que se pretenden alcanzar a un largo plazo. Es importante mencionar que un objetivo estratégico representa, esencialmente, la evolución que se desea en la organización.

#### **2.2.5.1 Construir objetivos Estratégicos.**

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de

tiempo. Establecer con claridad los objetivos ofrece muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.

Los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una organización. Una organización reduce al mínimo los conflictos potenciales durante la implantación cuando alcanza un consenso en los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia.

Los objetivos a largo plazo deben presentar las siguientes características:

- Empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro.
- Especificar un solo resultado medible a lograr.
- Especificar una fecha de cumplimiento o un tiempo para completarlo.
- Especificar los factores de costo máximo.
- Ser lo más específico y cuantitativo posible (y por ende verificable).
- Especificar sólo el qué y el cuándo.
- Apoyar directamente al plan estratégico o ser compatible.
- Ser realista o factible.

### **2.2.6. Cuadro de Mando Integral.**

Kaplan y Norton (1997) establecen que “el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que transforma la misión y las estrategias de una empresa u organización en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento” (p.19). El objetivo del CMI consiste en movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías:

- Desempeño financiero.
- Conocimiento del cliente.
- Procesos internos de negocio
- Aprendizaje y crecimiento

#### **2.2.6.1. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

En la siguiente tabla, se muestra un resumen del alcance de cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente y algunos indicadores que normalmente se asocian con ellas:

**Tabla 2.1.- Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>ORIENTACIÓN</b>	<b>INDICADORES GENÉRICOS</b>
Financiera	Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las mediciones de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del sistema	Rendimiento sobre las inversiones y valor añadido.
Cliente	En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en los segmentos seleccionados.	Satisfacción, retención y cuota de mercado.
Procesos internos	Se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos y entregar las propuestas de valor que retendrán y atraerán a los clientes.	Calidad y tiempo de respuesta.
Aprendizaje y crecimiento	Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.	Disponibilidad de los sistemas de información y satisfacción de los usuarios.

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

### 2.2.6.2 Estructura del Cuadro de Mando Integral.

La composición de un Cuadro de Mando Integral se muestra a continuación de manera organizada, tal como lo establece Kaplan y Norton (2005):

- Misión de la empresa: Tipo de empresa y su actividad.
- Valores que ayudan a consolidar las creencias de la empresa.
- Visión: Adonde quiere llegar.
- Identificación de los factores claves de éxito de la empresa.

- Objetivos generales a conseguir.
- Mapa estratégico que vincule los objetivos.
- Indicadores para medir los objetivos.
- Metas para conseguir los objetivos.
- Planes de acción para alcanzar los objetivos: iniciativa.

### **2.2.6.3 Pasos para construir el Cuadro de Mando Integral.**

Al respecto, Kaplan y Norton (2007.), señalan:

Dentro de los pasos que deben seguirse para la realización de un Cuadro de Mando Integral se tiene que definir la arquitectura de la medición, construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos, seleccionar y diseñar indicadores, y construir el plan de implementación (p.342).

A continuación, se detallan los pasos citados anteriormente.

Definir la arquitectura de la medición: en este aspecto se destaca lo siguiente:

- Seleccionar la unidad de la organización adecuada: después de haber realizado una consulta con la alta dirección, el arquitecto debe definir la unidad de negocio para la cual es adecuado el Cuadro de Mando Integral de alto nivel. La mayoría de las corporaciones son lo suficientemente variadas para que la construcción del cuadro de mando de nivel corporativo sea una primera tarea difícil. El proceso inicial del cuadro de mando funciona mejor en una unidad



estratégica de negocio y la ideal sería una que realice actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, mercadeo, ventas y servicios. Una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) de esta clase tendría sus propios productos y clientes, canales de distribución e instalaciones de producción. Debería ser una unidad donde fuera relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera, sin las complicaciones relacionadas con distribución de costos y precios de transferencia de productos y servicios, o desde las demás unidades de la organización.

- La identificación de las vinculaciones entre la corporación y la UEN: una vez que se ha definido y seleccionado la UEN, el arquitecto debe indagar e informarse de las relaciones de la UEN con las demás UEN y con la organización divisional y corporativa. El arquitecto se entrevista con la alta dirección clave de la división o divisiones y de la corporación para conocer:
  - Los objetivos financieros para la UEN.
  - Temas corporativos decisivos.
  - Vínculos con los demás UEN.

Este conocimiento es vital para guiar el proceso de desarrollo a fin de que la UEN no desarrolle objetivos e indicadores que optimicen a la UEN a costa de otras o de toda la organización. La identificación de los vínculos UEN/corporación hace que sean visibles tanto las limitaciones como las oportunidades, que tal vez no serían aparentes si la UEN fuera considerada como una unidad completamente independiente de la organización:

- Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos

Realizar la primera ronda de entrevistas: el arquitecto prepara el material de información básica y antecedentes sobre el Cuadro de Mando Integral, así como los documentos sobre la misión, visión y estrategias de la empresa y de la UEN; ese material se proporciona a cada alto directivo de la unidad de negocio, acostumbran a ser entre seis (06) y doce (12) ejecutivos. El arquitecto también debería adquirir información sobre el sector y el entorno competitivo de la UEN incluyendo las tendencias significativas en tamaño y crecimiento del mercado, competidores y oferta de los mismos, preferencias del cliente y desarrollos tecnológicos.

Después de que la alta dirección haya tenido oportunidad de revisar el material, el arquitecto realiza una entrevista con la alta dirección, con la finalidad de obtener sus impresiones sobre los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas experimentales para los indicadores del Cuadro de Mando Integral en las cuatro perspectivas. En ese sentido, las entrevistas pueden ser de flujo libre y no estructurado, pero el proceso de la entrevista así como la agregación de información proporcionada por los ejecutivos será más fácil si el arquitecto utiliza un conjunto común de preguntas y respuestas potenciales.

- Sesión de Síntesis: después de que se hayan realizado todas las entrevistas, el arquitecto y otros miembros del equipo de diseño se reúnen para discutir las respuestas de las entrevistas, subrayar temas y desarrollar una lista provisional de objetivos e indicadores que proporcionen la base para la primer reunión del equipo de altos ejecutivos. Los miembros del equipo también pueden discutir sus impresiones respecto a las resistencias personales y de la organización al CMI y al cambio en los procesos que seguirá a la introducción del cuadro de mando.

El resultado de la sesión de síntesis debería ser un listado y una clasificación de los objetivos de las cuatro (4) perspectivas, en la que cada una de ellas y cada objetivo

dentro de ésta, será acompañado por citas anónimas procedentes de los ejecutivos que explican y apoyan los objetivos, y que identifican temas que el equipo ejecutivo tendrá que solucionar.

- Seleccionar y diseñar indicadores: El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un cuadro de mando es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia. Como cada estrategia es única, cada cuadro de mando debería ser único y contener varios indicadores únicos.
- Construcción del plan de implementación
- Desarrollo del plan de implementación: este plan debería incluir la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos de los sistemas de información, comunicando el CMI a toda la organización, alentando y facilitando el desarrollo de los indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas.

Finalizar el plan de implementación: para que un Cuadro de Mando Integral cree valor debe estar integrado en el sistema de gestión de la organización.

### **2.2.7. Los indicadores y la toma de decisiones.**

Los indicadores responden a dos principios básicos de gestión: “lo que no es medible no es gerenciable” y “el control se ejerce a partir de hechos y datos”. Para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos. Sin embargo, la decisión, sobre todo en la alta gerencia, y su apoyo en indicadores son asunto complejo. En primer lugar, la información necesaria para la decisión no solo debe describir el estado interior sino también el entorno. Aquí surgen

muchas dificultades: ¿qué tan fiable es esta información? ¿Qué tan rápido puede accederse a ella?

“Con un entorno tan cambiante y competitivo las decisiones deben basarse en datos, para ello se deben investigar los proceso, las causas de las desviaciones; los registros históricos y las posibilidades evolutivas de los mismos, y de esta manera convertir la planificación en objeto de crítica y de control; un control para el aprendizaje, lo que representa no solamente una acción correctiva sino la búsqueda del conocimiento con base en la experiencia y los resultados.” Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002 p.41).

#### **2.2.7.1. Relación de los indicadores con el Cuadro de Mando Integral y la estrategia.**

El cuadro de mando integral es un instrumento muy útil que complementa los indicadores de gestión agrupándolos según las 4 perspectivas antes mencionadas y las conjuga para producir la estrategia de una empresa e indicadores cuantitativos y planes concretos. El cuadro de mando integral describe la visión a futuro de la organización a todos sus componentes. El objetivo es motivar a los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito las estrategias de la organización.

De esta forma Kaplan y Norton (2005) afirman que un cuadro de mando integral óptimamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa-efecto (p. 163). Es por ello, que el sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos e indicadores en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas por la organización.

### **2.2.8 Relación Causa-Efecto.**

Kaplan y Norton (2005) señalan que “Son el camino para el éxito en la tarea de descripción de la estrategia siendo, en este caso, de plena aplicación la máxima de que “la estrategia no se puede aplicar sino se comprende, y no se puede comprender sino se puede describir”. El proceso de construcción de las relaciones causa-efecto debe iniciarse en la perspectiva financiera y de clientes, para acabar en las perspectivas de procesos internos y crecimiento y aprendizaje” (p.23). Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa-efecto, es por ello, que alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

### **2.2.9. Mapa Estratégico.**

Es un diagrama que describe cómo una organización crea valor conectando los objetivos estratégicos con relaciones causa/efecto explícitas y se utiliza para integrar las cuatro perspectivas de un cuadro de mando: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva interna, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. (Kaplan y Norton, 2004). Por tanto, la construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de como creara valor y para quien.

#### **2.2.9.1. Pasos para crear un mapa estratégico.**

Según Kaplan y Norton (2005) los pasos son los siguientes:

- Realizar un diagnóstico estratégico.
  
- Definir los ejes estratégicos del plan, los cuales serán contemplados en el mapa

- Direccionar cada uno de los objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje).

Correlacionar los diversos objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas en función de aquellos ejes estratégicos considerando las estrategias y el tiempo que dispondrá la organización. Todos estos aspectos convergerán en la Visión Estratégica de la empresa. (p.165).

### **2.2.10. Plan de Acción**

El plan de acción “indica que hay que hacer, por quien, cuando, y con qué recursos” (p.9), tomando en consideración lo indicado por Fernández (2004). Harvard Business School (2006) añade que “es un documento que se inicia con los objetivos estratégicos y que identifica todos los pasos necesarios para conseguirlos” (p.93). En ese sentido la elaboración del plan de acción es un paso fundamental para el éxito de toda planificación, si este se encuentra claramente estructurado y las acciones son las adecuadas, se estará en camino hacia obtener el mínimo riesgo de fracaso en la obtención de las metas propuestas por la organización.

#### **2.2.10.1 Pasos para construir un plan de acción.**

El plan de acción “indica que hay que hacer, por quien, cuando, y con qué recursos” (p. 9), tomando en consideración lo indicado por Fernández (2004).

Harvard Business School (2006) añade que “es un documento que se inicia con los objetivos estratégicos y que identifica todos los pasos necesarios para conseguirlos” (p. 93).

A continuación se presenta una descripción de los parámetros que se deben incluir dentro de un plan de acción, los cuales se representan en la siguiente tabla:

- **Objetivo:** el objetivo específico para el que se está preparando el plan de acción.
- **Pasos de la Acción:** entre cinco y diez acciones o sucesos importantes requeridos para lograr este objetivo.
- **Responsabilidad:** las personas (o unidades) específicas que serán las encargadas de observar que cada paso de la acción se lleve a cabo.
- **Recursos:** los costos totales estimados para terminar cada uno de los pasos de la acción.
- **Mecanismos de Retroalimentación:** los métodos específicos disponibles para proporcionar la información requerida para rastrear el progreso dentro de cada paso. Los mecanismos de retroalimentación pueden ser sencillos como una reunión de información o tan complicados como el perfeccionamiento de un sistema de información que produzca informes específicos.

**Tabla 2.2.10.1.1. Estructura de los planes de acción**

Objetivo N° :				
Estrategia:				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación

## 2.11. Bases legales

**2.11.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)  
2009.**

**Título X**

**Capítulo V**

**De los Derechos Sociales y de las Familias**

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.

3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.



5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Artículo 90. La jornada de trabajo diurna no excederá de ocho horas diarias ni de cuarenta y cuatro horas semanales. En los casos en que la ley lo permita, la jornada de trabajo nocturna no excederá de siete horas diarias ni de treinta y cinco semanales. Ningún patrono o patrona podrá obligar a los trabajadores o trabajadoras a laborar horas extraordinarias. Se propenderá a la progresiva disminución de la jornada de trabajo dentro del interés social y del ámbito que se determine y se dispondrá lo conveniente para la mejor utilización del tiempo libre en beneficio del desarrollo físico, espiritual y cultural de los trabajadores y trabajadoras.

Los trabajadores y trabajadoras tienen derecho al descanso semanal y vacaciones remunerados en las mismas condiciones que las jornadas efectivamente laboradas.

Artículo 91. Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento.

Artículo 92. Todos los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a prestaciones sociales que les recompensen la antigüedad en el servicio y los amparen en caso de cesantía. El salario y las prestaciones sociales son créditos laborales de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses, los cuales constituyen deudas de valor y gozarán de los mismos privilegios y garantías de la deuda principal.

Artículo 93. La ley garantizará la estabilidad en el trabajo y dispondrá lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado. Los despidos contrarios a esta Constitución son nulos.

## **Capítulo VII**

### **De los Derechos Económicos**

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Dicho artículo se considera importante ya que determina el derecho de cualquier venezolano ejercer y dedicarse libremente a cualquier actividad lícita económica que desee.

## **TÍTULO VI**

### **DEL SISTEMA SOCIO ECONÓMICO**

#### **Capítulo I**

##### **Del Régimen Socio Económico y de la Función del Estado en la Economía**

Artículo 308. 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 asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

El artículo mencionado anteriormente es tomado como referencia debido a que determina la función del estado para las pequeñas y medianas empresas y la empresa objeto de estudio forma parte del gremio de pequeñas empresas del país.

##### **2.11.2. Normas Internacionales de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Empresas en Venezuela (VEN-NIF-PYMES).**

Las **VEN-NIF PYME**, correspondientes a las normas o principios de contabilidad aplicables a las Pequeñas y Medianas Entidades, conformadas por la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades

(**NIIF para las PYMES**), emitida por el **IASB** inicialmente en el año 2009, y modificada en el 2015, la cual debe ser aplicada conjuntamente con los Boletines de Aplicación de las VEN-NIF (**BA VEN-NIF**). La aplicación de las VEN-NIF PYME es obligatoria en las Pequeñas y Medianas Entidades, para los ejercicios económicos que se iniciaron a partir del 1° de enero de 2011.

Los boletines de aplicaciones (**BA VEN-NIF**) emitidos por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (**FCCPV**) especifican las normas internacionales aplicables en Venezuela y determinan su implementación práctica. Hasta el presente la **FCCPV** ha emitido formalmente trece boletines (del 0 al 12), pero en la actualidad se encuentran vigentes once de ellos, dado que los números 1 y 3 fueron derogados. Las anteriores Declaraciones de Principios de Contabilidad (DPC) y las Publicaciones Técnicas (PT) han quedado completamente derogadas. Seguidamente se relacionan todas las disposiciones vigentes: boletines, normas e interpretaciones. Estos documentos pueden descargarse directamente desde los sitios web de la **FCCPV** y del **IASB**.

**2.11.2. Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)**

## **TÍTULO I NORMAS Y PRINCIPIOS CONSTITUCIONALES**

### **Capítulo I**

#### **Disposiciones Generales**

##### **Artículo 1 Objeto de la Ley**

Esta Ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar.

Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales del pueblo.

## **Artículo 2**

Normas de Orden Público Las normas contenidas en esta Ley y las que deriven de ella, son de orden público y de aplicación imperativa, obligatoria e inmediata, priorizando la aplicación de los principios de justicia social, solidaridad, equidad y el respeto a los derechos humanos.

## **Artículo 3: Ámbito de aplicación**

Esta Ley regirá las situaciones y relaciones laborales desarrolladas dentro del territorio nacional, de los trabajadores y de las trabajadoras con los patronos y patronas, derivadas del trabajo como hecho social. Las disposiciones contenidas en esta Ley y las que deriven de ella rigen a venezolanos, venezolanas, extranjeros y extranjeras con ocasión del trabajo prestado o convenido en el país y, en ningún caso, serán renunciables ni relajables por convenios particulares. Los convenios colectivos podrán

acordar reglas favorables al trabajador y trabajadora que superen la norma general respetando el objeto de la presente Ley.

Igualmente se aplicarán las disposiciones de esta Ley a los trabajadores contratados y las trabajadoras contratadas en Venezuela para prestar servicios en el exterior del país.

**Artículo 7.** Servicios profesionales. Los trabajadores y las trabajadoras que presten servicios profesionales mediante contratación por honorarios profesionales, tendrán los derechos y obligaciones que determinen las respectivas leyes de ejercicio profesional, siempre y cuando éstas no desmejoren la normativa que debe regir la relación laboral. En tal sentido, estarán amparados y amparadas por la legislación del Trabajo y de la Seguridad Social en todo aquello que los favorezca.

Los honorarios correspondientes a la actividad de dichos trabajadores y trabajadoras se considerarán satisfechos por el pago de la remuneración y demás beneficios derivados de la relación de trabajo, salvo convenio expreso en contrario.

### **2.11.3. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (LOPCYMAT)**

#### **Título I**

#### **Disposiciones Fundamentales**

#### **Capítulo I**

#### **Del Objeto y Ámbito de Aplicación de esta Ley**

## **Artículo 4**

### **Del Ámbito de Aplicación**

Las disposiciones de esta Ley son aplicables a los trabajos efectuados bajo relación de dependencia por cuenta de un empleador o empleadora, cuales quiera sea su naturaleza, el lugar donde se ejecute, persiga o no fines de lucro, sean públicos o privados existentes o que se establezcan en el territorio de la República, y en general toda prestación de servicios personales donde haya patronos o patronas y trabajadores o trabajadoras, sea cual fuere la forma que adopte, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley. Quedan expresamente incluidos en el ámbito de aplicación de esta Ley el trabajo a domicilio, doméstico y de conserjería.

Quienes desempeñen sus labores en cooperativas u otras formas asociativas, comunitarias, de carácter productivo o de servicio estarán amparados por las disposiciones de la presente Ley. Se exceptúan del ámbito de aplicación de esta Ley, los miembros de la Fuerza Armada Nacional de conformidad con lo dispuesto en el artículo 328 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

A los efectos de las materias de promoción de la seguridad y la salud en el trabajo y de la prevención de los accidentes de trabajo y de las enfermedades ocupacionales y otras materias compatibles, así como el estímulo e incentivos de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, las disposiciones de la presente Ley también son aplicables a las actividades desarrolladas por los trabajadores y trabajadoras no dependientes.

A estos mismos efectos, cuando la ley, los reglamentos o normas técnicas se refieran a trabajadores y trabajadoras, comprenden también a trabajadores y trabajadoras no dependientes cuando sea compatible con la naturaleza de sus labores.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Para Arias, (2008): “La investigación científica es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales contribuyen a la solución o dan respuesta a tales interrogantes.” (p. 46).

Según, Arias, (2006), dice que:

La metodología es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado, es decir, el marco metodológico es el apartado del trabajo que dará el giro a la investigación, es donde se expone la manera cómo se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo, su método. Por lo tanto, la investigación consiste en la resolución de un problema; por lo que, el investigador debe estar en búsqueda constante de información que le permita estar claro y conocer más al objeto de estudio. Para ello, es necesario que identifique el nivel y tipo de investigación, población y muestra, sistema de variables de la investigación, técnicas y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de la información a obtener y, por último, la forma en que se va a presentar la información obtenida.

#### **3.1. Tipo de investigación**

Según Hernández (1998), expresa que: “Se refiere al alcance que puede tener una investigación, y al propósito general que persigue el investigador. Esta puede clasificarse como una investigación histórica, exploratoria, descriptiva, correlacional, explicativa.”(p.57). En el caso específico de esta investigación se considera descriptiva ya que busca caracterizar la situación existente en la empresa Dynadrill, C.A. además de las debilidades y fortalezas presentes en el mismo.



### **3.2. Diseño de la investigación**

Para Arias, (2008), el diseño de la investigación “Es la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado.” (p.27) La investigación se planteó como una investigación de campo, ya que se reflejaran conceptos extraídos de las características propias de la organización, las cuales serán tomadas de la realidad.

De igual manera, el Manual de la UPEL (2008), da cuenta del diseño de campo que consiste en “la recolección de datos directamente de los sujetos que investigan o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes” (Pág. 18).

Llevándose a cabo a partir de la observación directa y en vivo del comportamiento de las personas y circunstancias en que ocurrieron ciertos hechos. En consecuencia, la investigación está enmarcada dentro de un diseño de campo ya que la misma se desarrollará en las instalaciones de la empresa Dynadrill, C.A, ubicada en el municipio Anaco, estado Anzoátegui.

### **3.3. Población y muestra**

Para la investigación fue seleccionado el Departamento de Administración de la empresa Dynadrill, C.A., tomando en consideración la problemática interna relacionada con los diferentes procesos administrativos. Se puede asumir que la población, en una investigación, es el conjunto de elementos que se someten a una observación determinada y focalizada con la finalidad de estudiar un comportamiento específico o comprobar la presencia de una problemática determinada.

### **3.3.1. Población**

Planteamiento que se confirma cuando se examina un enunciado de Arias, (2012), quien expresa que: “La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito, infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (p. 81).

En relación con lo anterior, el área objeto de estudio estará representada por el Departamento de Administración, conformado por cuatro (4) personas, quienes representan una población finita, ya que, según, Sierra Bravo, (1991), desde el punto de vista estadístico, una población finita es la constituida por un número inferior a cien mil unidades (p.82).

### **3.3.2. Muestra**

Para Bernal, (2002), la muestra “es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 159).

## **3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

Al respecto, Arias (2008), define lo siguiente: “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 66). A través de la aplicación de las técnicas se podrá obtener datos de gran importancia que posteriormente serán procesados, analizados e interpretados, tras recopilarse por medio de instrumentos adecuados. Para la elaboración de esta investigación se utilizaran las siguientes técnicas:

### **3.4.1. Revisión documental**

En palabras de Arias, (2008), quien afirma que: la revisión documental “Es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros, o como textos que en sí mismos constituyen eventos de estudio” (p. 53). Esta técnica permitirá obtener y analizar datos provenientes de materiales, documentos establecidos y generados por la empresa, en relación a los distintos procedimientos ejecutados dentro de la organización.

### **3.4.2. Observación Directa**

Arias, (2008), argumenta acerca de la observación lo siguiente., “ Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. (p. 69). Esta técnica se empleará, en virtud de que será necesario dirigirse a la Empresa Dynadrill, C.A para observar y conocer en forma directa la situación a estudiar y de esta manera realizar un registro sistemático de la problemática existente.

### **3.4.3. Entrevista no Estructurada**

Según, Sabino, (2000), quien expresa que: “Es una técnica cuya estructura es más libre, contempla los asuntos en que el entrevistado debe averiguar” (p.110). Según algunos autores esta técnicas se refiere al dialogo directo, una conversación cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado. De esta manera el investigador obtendrá los datos necesarios. Para efectos de esta investigación se elaborará un cuestionario que servirá de guía para obtener la información requerida

### **3.5. Instrumentos de recolección de datos**

De acuerdo con Arias, (2008), quien menciona que “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para almacenar información, ejemplo: fichas, cuestionarios, entre otros”. (p 52). En tal sentido, y para el eficaz desarrollo de esta investigación, se emplearán los siguientes instrumentos:

#### **3.5.1. Documentos**

Arias, (2006), considera que los documentos son un tipo de instrumento que “basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios”, los documentos o fuentes documentales pueden ubicarse en tres grandes clases: impresoras, audiovisuales y electrónicas que nos servirán para la realización de la presente investigación.

#### **3.5.2. Cuestionario**

Al respecto Arias (2008), considera que el cuestionario es un instrumento “que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema particular” (p.72). Para la realización de esta investigación se diseñará un cuestionario que será empleado en la muestra definida. El instrumento facilitará la obtención de la información necesaria, como complemento para el desarrollo de los objetivos.

#### **3.5.3. Guía de Observación**

Este instrumento será utilizado para llevar un registro de la observación realizada en la empresa, así como también, anotar información necesaria para la guía en la ejecución del proyecto.

#### **3.5.4. Guión de Entrevista**

El cual será empleado para recabar información surgida durante la entrevista no estructurada. También será empleado el pendrive como instrumento de recolección de datos. De igual forma, una vez recopilados los datos se procederá al análisis de los mismos, la información obtenida de la guía de observación y del guión de entrevistas (cuestionario) se plasmará a través de matrices de opiniones de los sujetos informantes.

#### **3.5.5 Grabadora**

Empleadas para recabar información surgida durante la entrevista no estructurada. También será empleado el pendrive como instrumento de recolección de datos. De igual forma, una vez recopilados los datos se procederá al análisis de los mismos, la información obtenida de la guía de observación y del guión de entrevistas (cuestionario) se plasmará a través de matrices de opiniones de los sujetos informantes.

### **3.6. Técnicas y herramientas de procesamiento y análisis de los datos.**

Para la resolución de cada objetivo, se hará uso de diversas técnicas e instrumentos necesarios para llevar a cabo el proceso investigativo, pudiendo no sólo procesar la información, sino también analizar los datos recopilados en cada uno de los objetivos planteados. De acuerdo con Tamayo, (2000), este proceso constituye “el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados” (p. 126). En relación a este punto se emplearán como técnicas y herramientas para procesar y analizar los datos las siguientes: Matriz FODA, Mapa Estratégico, Cuadro de Mando Integral, Lluvia de ideas, Plan de Acción.

#### **3.6.1. Matriz FODA**

Para David, (2008), es: “un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas” (p. 4). En relación a lo antes expuesto, es un elemento necesario para conocer la situación real de la organización, donde su confección permitirá buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Además, permitirá concretar los factores externos e internos de mayor relevancia ejecutando cruces, ayudando así a determinar los puntos de importancia, los cuales requerían atención inmediata, ideando estrategias de mejora para solventar los problemas de manera rápida y efectiva. De igual manera, se evita que factores externos puedan perjudicar a la empresa, así mismo, reforzando puntos débiles dentro de la organización.

### **3.6.2. Mapa Estratégico**

La función principal del “Mapa Estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, en este caso a los colaboradores de la empresa. La investigación, mostrará cómo la empresa alcanzará su visión a través de objetivos concretos”. Kaplan y Norton, (2004). Esta técnica ayudará a proporcionar una visión macro sobre las estrategias de la organización.

### **3.6.3. Cuadro de Mando Integral (CMI)**

De acuerdo con Kaplan y Norton, (1996), el Cuadro de Mando Integral:

Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, poniendo a la disposición de los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. (p. 234)

De acuerdo con la definición anterior, el Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización, dicha medición se realiza desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros y no financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos y así, el Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Esta técnica se empleará como marco de referencia para las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente, definiendo los objetivos estratégicos y desarrollando sus indicadores ligados a un conjunto de estrategias, posibilitando la corrección de aquellos aspectos que así lo requieran y así coadyuvar para el logro de los objetivos estratégicos.

#### **3.6.4. Lluvia de Ideas**

Moreno (2001), dice que la lluvia de ideas “es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado” (p.25). Esta técnica será utilizada para la recolección y análisis de información en la organización, mediante interacción con el equipo natural de trabajo, específicamente para discutir y determinar las estrategias necesarias para el logro de los objetivos estratégicos planteados en el desarrollo de la investigación.

#### **3.6.5 Plan de Acción**

El plan de acción “indica que hay que hacer, por quien, cuando, y con qué recursos” (p.9), tomando en consideración lo indicado por Fernández (2004). Harvard Business School (2006) añade que “es un documento que se inicia con los objetivos estratégicos y que identifica todos los pasos necesarios para conseguirlos” (p.93). La elaboración del plan de acción es un paso fundamental para el éxito de toda planificación, si este se encuentra claramente estructurado y las acciones son las adecuadas, se estará en el camino para alcanzar las metas propuestas por la organización.

### **3.7. Etapas del proyecto.**

El proyecto será desarrollado bajo diferentes fases, las cuales se describen a continuación:

#### **3.7.1. Etapa I Revisión bibliográfica**

Esta etapa comprende la búsqueda y consulta de la información necesaria para la elaboración y desarrollo del proyecto. De igual forma, abarca el estudio, comprensión y análisis del contenido. Se tomará en cuenta las distintas fuentes de información y documentación, entre las cuales pudiéramos mencionar: libros, documentos técnicos, tesis de grado, manuales de normas y procedimientos de la empresa y cualquier información disponible en la red, todo esto con el propósito de construir los fundamentos teóricos que sostendrán y guiarán el Trabajo de Grado. Dada la importancia de esta actividad, será ejecutada durante todo el lapso de elaboración del trabajo de grado.

Duración: 24 Semanas



### **3.7.2. Etapa II Diagnóstico de la situación actual del departamento de administración determinando los focos críticos que afectan su desempeño.**

En esta etapa se determinará la situación actual del departamento de administración tomando en consideración aspectos críticos de su gestión tales como: organización, planificación, administración entre otros. Esta etapa se llevará a cabo de la mano de la técnica de la observación directa y la entrevista no estructurada dirigida al personal que labora en la empresa. Seguidamente, se empleará como técnica para el análisis de la información la Matriz FODA.

Duración: 3 Semanas

### **3.7.3. Etapa III. Formulación de la visión, misión y objetivos estratégicos para el departamento de administración de la empresa Dynadrill, C.A.**

Durante la realización de esta etapa se permitirá formular la misión y visión de la empresa, de igual forma, se formularan los objetivos estratégicos de acuerdo con las recomendaciones del autor David (2003). A su vez, con la finalidad de establecer objetivos estratégicos que coadyuven a maximizar la gestión organizacional, se considerará la teoría formulada por Kaplan y Norton (1997).

Duración: 4 semanas

### **3.7.4. Etapa IV Definición de los indicadores de gestión para el departamento de administración**

En esta etapa se definirán los indicadores de gestión, necesarios para monitorear y medir los distintos procesos presentes en el departamento de administración de la empresa. Se emplearán como técnicas la entrevista no estructurada y la lluvia de ideas. De igual forma se tomará en consideración para la definición de indicadores la metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI), de Kaplan y Norton (1997).

Duración: 4 semanas

### **3.7.5. Etapa V Elaboración del mapa estratégico con su relación causa – efecto para el departamento en cuestión.**

Partiendo de los objetivos y factores claves de éxito que se determinaran en las etapas anteriores, la formulación de objetivos estratégicos específicos y las relaciones causa-efecto, se procederá a la elaboración del Mapa Estratégico, el cual es una representación visual de los objetivos a nivel integral, vinculados con cada perspectiva y su relación con la estrategia seleccionada. El mismo será contemplado bajo la perspectiva (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento). Todo esto fundamentado por la metodología Cuadro de Mando Integral (CMI), de Kaplan y Norton (1997).

Duración: 3 semanas

### **3.7.6. Etapa VI Construcción del Cuadro de Mando Integral basado en las estrategias e indicadores seleccionados.**

Una vez establecidos los elementos que lo componen se presentará el esquema del CMI, el cual se propondrá para el control de la gestión del departamento de administración. Este esquema tiene la finalidad de vincular los objetivos estratégicos formulados, con cada una de las perspectivas mostradas por Kaplan y Norton (1997).

Duración: 3 semanas

### **3.7.7. Etapa VII Presentación de un plan de acción como respuesta para el logro de la estrategia.**

La realización de esta etapa involucrará el desarrollo de las respectivas acciones que permitirán el logro de cada estrategia formulada. Es decir se establecerá el cómo, quien, cuándo, además de los recursos disponibles para su ejecución. Identificando tanto los procesos como el sistema de apoyo necesarios para implementar y comunicar la estrategia. Todo esto con la finalidad de alinear al talento humano con los objetivos del departamento de administración. La metodología empleada será la desarrollada por Kaplan y Norton (1997).

Duración: 7 semanas

### **3.7.8. Etapa VII Revisión y presentación del trabajo.**

Una vez cumplida en forma satisfactoria las etapas anteriores, se desarrollará la etapa de revisión general de todos los aspectos tratados a lo largo de la elaboración del trabajo. Lo que permitirá ajustar los elementos involucrados, con la finalidad de plasmar de una manera clara y precisa los resultados de la investigación. De igual forma, se elaborará el plan para la presentación del trabajo de grado contenido del material de apoyo y las prácticas correspondientes. Finalmente se efectuará la presentación según fecha establecida y de acuerdo al procedimiento para la elaboración de Trabajos de Grado de la Universidad de Oriente, Extensión-Cantaura.

Duración: 22 semanas

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo, se dan a conocer el análisis de los resultados obtenidos; donde se plantea la propuesta realizada, en la planificación estratégica y el cuadro de mando integral basado en la metodología del CMI, mediante la recolección de los datos generados, de la aplicación a la encuesta aplicada a los empleados que laboran en el departamento de administración en la Empresa Dynadrill, C.A, de la ciudad de Anaco del Estado Anzoátegui, quienes a través de sus opiniones, permiten que se establezca un patrón de análisis basados en la información suministrada por éstos, dando así la realización a la investigación de campo.

Según Rojas, S. 2006:

“Estas etapas se encuentran estrechamente ligadas, por lo cual suele confundírseles. El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada.” (pág. 203).

Sumado a ello, se realiza una explicación detallada de la metodología utilizada en la presente investigación y, una vez aplicados los diferentes instrumentos, tales como la observación, el cuestionario, la entrevista no estructurada, el análisis o revisión documental, el diario de campo, entre otras, para la investigación se prosigue a realizar un análisis e interpretación de los datos obtenidos y, la presentación de la propuesta denominada, Plan Estratégico basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el Departamento de Administración de la empresa DYNADRILL, C.A. ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.

#### **4.1. Desarrollo de Objetivos Específicos y las Etapas del proyecto**

##### **4.1.1 Etapa I Revisión Bibliográfica**

##### **4.1.2 Identificación de la Empresa Reseña Histórica y Generalidades de la empresa**

La empresa DYNADRILL, C.A., funciona como Compañía Anónima, es una empresa totalmente de capital Venezolano, fundada en 1997, tiene 21 años prestando sus servicios, y nace de la necesidad presente en el mercado de cubrir la demanda de servicios, en el sector petrolero con el claro objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes con calidad, responsabilidad y eficiencia.

Con el fin de mejorar los procesos y satisfacer los requerimientos de los clientes, mantienen una actualización constante en las áreas de soporte técnico, mediante la asistencia a eventos nacionales e internacionales, en el desarrollo de ensayos en nuestras instalaciones. Todo esto, bajo la dirección y experiencia de 14 años en el ramo petrolero del presidente de la empresa.

DYNADRILL, C.A se encarga de prestar servicios de alquiler de herramientas, adaptadas a la tecnología de a través de la tubería para limpieza de tubería de producción de pozos, (cuando hay existencia de arenas, asfáltenos, parafina, cemento esquila) motores de fondo y pesca con tubería enrollada, Desaire y reacondicionamiento. Se utilizan herramientas tales como: motores de fondo, jet rotatoriosmolino de chatarra, golpeador molino, ampliadores para limpiar cajas, martillos percutores y también se utilizan cortes de tubería de producción (3-1/2", 2-7/8", 2-3/8" con motores de fondo). Realiza recuperación de herramientas, dejadas en el fondo de los pozos por empresas de: guaya fina, guaya eléctrica, coiled tubing, snubbing o empresas de servicios.

DYNADRILL, C.A. también se encarga de la venta de colgadores de tubería de coiled tubing, para inyección de gas Lisft (para mejorar la producción de los pozos) y, accesorios de cabezales de producción en superficie. Para ello, tiene la representación y certificación de las empresas fabricantes.

#### **4.1.3 Ubicación Geográfica**

DYNA DRILL, C.A. en sus inicios, contaba con una pequeña instalación en la calle Primero de Mayo, en la ciudad de Anaco, Estado Anzoátegui. Para el año 2002, fue mudada a su nueva y cómoda instalaciones ubicada en el sector Alí Primera, donde funciona actualmente y, se encuentra en vías de proyecto de futuras y nuevas instalaciones más amplias en la misma ciudad de Anaco, plena vía Los Pilonés, Sector la Florida Natereña y una sucursal en Ciudad Ojeda Estado Zulia, cubriendo los servicios en todo el territorio nacional, con una base internacional con oficina administrativa, en la Ciudad de Quito y base operacional en el Coca en Ecuador.

#### **4.1.4 Misión**

Misión: Suministrar productos y servicios relacionados con la industria, así como también, asesoría y soporte técnico, con personal altamente calificado, seguridad, precios competitivos y calidad en los servicios y productos, garantizando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

#### **4.1.5 Visión**

Visión: Ser la empresa líder en la prestación de servicios integrales y en general de herramientas, equipos e insumos petroleros, en el área de perforación y producción a nivel nacional sustentados, en la calidad de experiencia de nuestro personal, además de disponibilidad de nuestros equipos y herramientas de trabajo.

## **4.1.6 Políticas**

### **4.1.6.1 Política de Calidad**

En DYNADRILL, C.A., empresa dedicada al alquiler, suministro de herramientas y prestación de servicio a pozos petroleros, hemos asumido el compromiso de cumplir con los requerimientos de nuestros clientes, superando sus expectativas de calidad, estableciendo y revisando periódicamente la política, los objetivos de calidad y nuestro sistema de gestión de calidad. Como consecuencia de ello, mejoramos continuamente. Por un lado, reafirmando y proyectando una auténtica imagen de ética, seriedad y respeto hacia nuestros clientes, proveedores y comunidad. Por otro lado, proporcionando a nuestro personal, la capacitación para actualizarse a la normativa vigente.

### **4.1.6.2 Política de Seguridad**

Consciente de la responsabilidad legal que enmarca nuestro sistema de trabajo, DYNADRILL, C.A. induce a su personal a preservar la salud y la integridad de empleados, clientes y terceros que pudieran resultar afectados, por la ocurrencia de incidentes y accidentes. Al apegarnos a las leyes, reglamentos y procedimientos de seguridad, garantizamos la minimización de riesgos, actos y condiciones inseguras. De esta manera, todas nuestras actividades se realizan con el más alto nivel de seguridad, confiabilidad y calidad

### **4.1.6.3 Política de Ambiente**

Es política de DYNADRILL, C.A. promover la educación y participación socio- ambiental en Venezuela, mientras ejecutamos nuestras actividades, como servicios a pozos petroleros y alquiler de herramientas. De esta forma, aseguramos el

cumplimiento y desarrollo de nuestras operaciones, siempre enmarcados en la legislación ambiental en vigor.

La empresa se registrará por las pautas del Ministerio para Ecosocialismo y Aguas, con el objetivo de identificar y controlar riesgos, asociados a la degradación o impacto ambiental de conformidad con las leyes que regulan la materia.

#### **4.1.7. Identificación Corporativa**

**Figura N° 1 Identificación Corporativa**

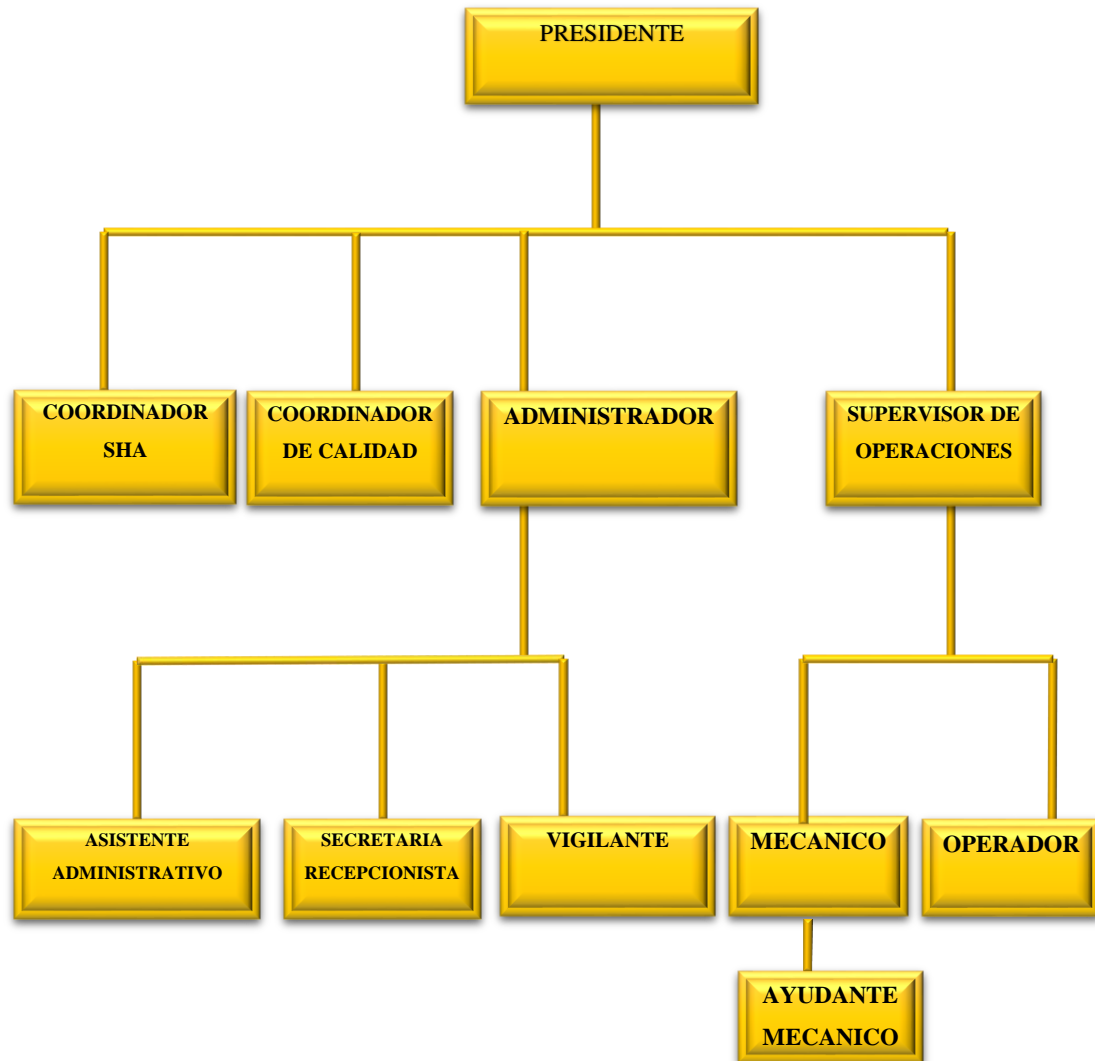


Fuente: Junta Directiva (2022).



#### 4.1.8 Estructura Organizativa

Figura N° 2 Estructura Organizativa



**Fuente:** Estatutos de DYNADRILL, C.A. (2022).

#### **4.2 Etapa II y Objetivo específico 1: Describir la situación actual Del departamento de administración diagnosticando los focos críticos que afectan su desempeño para la Empresa Dynadrill, C.A.**

La realización de la investigación, busca establecer de forma puntual la situación actual por la que atraviesa el departamento de administración de la empresa DYNADRILL, C.A, tomando como referencia diferentes aspectos que componen su comportamiento administrativo y organizativo, basándonos en el tema de objeto de estudio, donde se destaca la existencia de elementos que indican la urgente necesidad, de una solidez financiera ya que, actualmente no disponen de una buena organización, planificación, administración entre otros, falta de políticas establecidas para el funcionamiento de la empresa.

Tomando en consideración para llegar al logro de este primer objetivo, se aplicó un cuestionario a la muestra seleccionada, el cual está compuesto por preguntas y respuestas cerradas y dicotómicas (SI-NO), que fue desarrollado al personal administrativo, que labora en el departamento administrativo de la empresa, considerando para su evaluación factores críticos de éxito, indicadores, inductores y objetivos estratégicos, así como también, fue necesario la aplicación de una encuesta que proporcionó la mayoría de la información tabulada, analizada y, que permitió la emisión de un resultado, basado en los criterios de los investigadores. Entre los múltiples elementos, que permiten establecer la condición actual del departamento administrativo.

- **Encuesta al personal del departamento administrativo de la empresa DYNADRILL, C.A:**

**Tabla 4.2.1 ¿Está al tanto de la estructura del organigrama de la empresa?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Montalbán (2022).



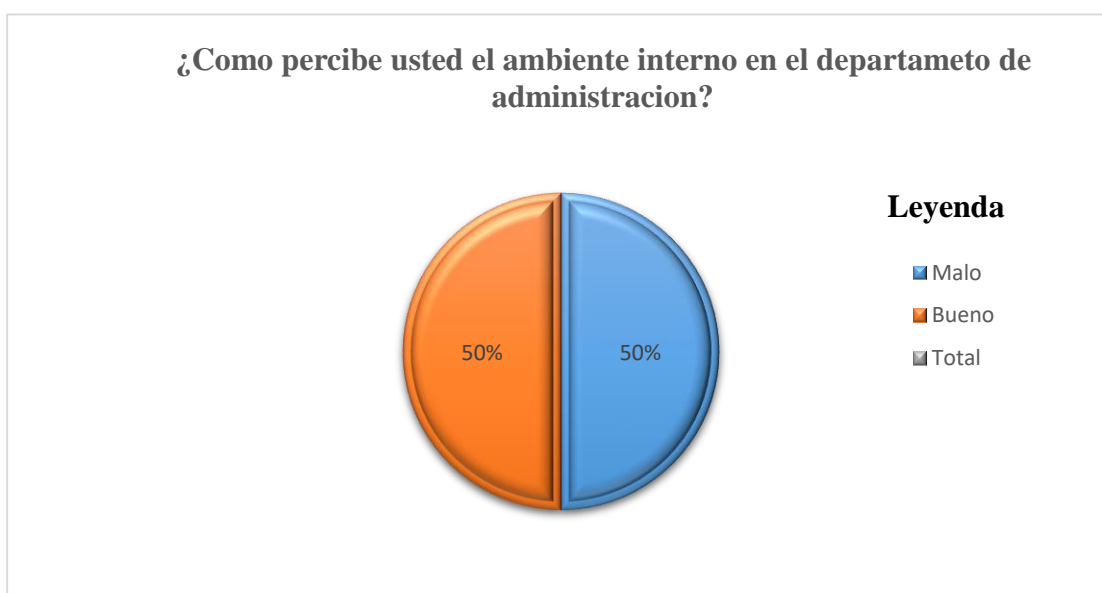
Fuente: Montalbán (2022).

**Interpretación:** Los resultados arrojan que la mayoría de los empleados (75%) no tiene conocimiento de la estructura orgánica de la empresa, factor importante para determinar rendiciones de cuentas y procesos de evaluación y control, se observa también que muy pocos de los integrantes del cuerpo de trabajo desconocen su línea de mando.

**Tabla N° 4.2.2 ¿Cómo percibe usted el ambiente interno en el departamento de administración?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

**Fuente:** Montalbán (2022).



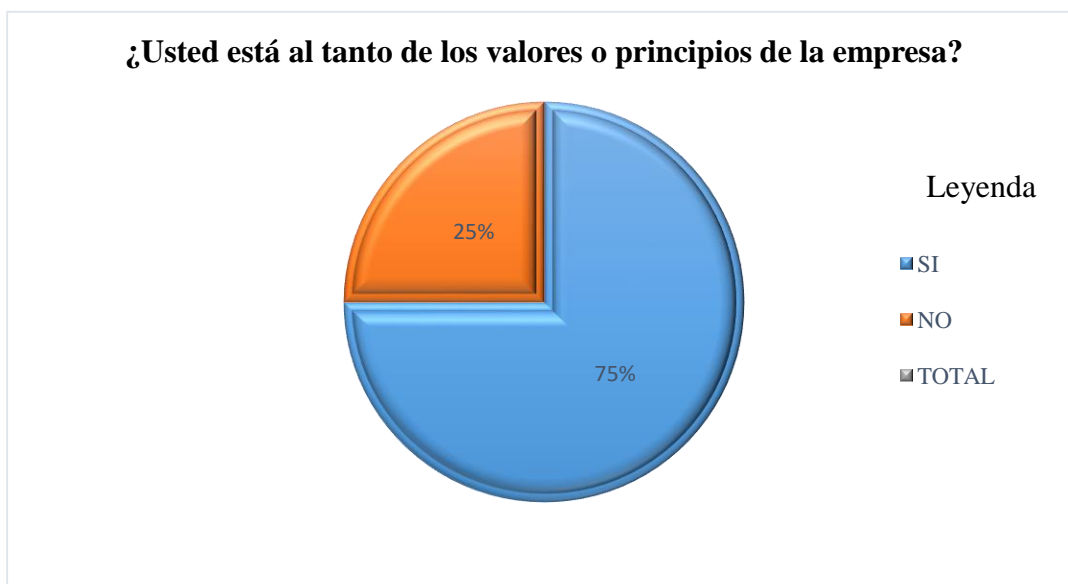
**Fuente:** Montalbán (2022).

**Interpretación:** El 50% de los empleados expresan que el ambiente de trabajo es bueno permitiendo que la elaboración del producto sea eficaz, el otro 50% lo determino como malo representando una debilidad igualitaria para la organización e indicando la necesidad de programas relacionados con la comunicación y el trabajo en equipo.

**Tabla 4.2.3 ¿Usted está al tanto de los valores o principios de la empresa?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

**Fuente:** Montalbán (2022).



**Fuente:** Montalbán (2022).

**Interpretación:** los valores o principios establecidos por la organización, el 75% de los encuestados manifestaron que si están al tanto, sin embargo el 25% no lo está, por lo cual es de resaltar que la organización tiene un propósito definido. Los factores antes mencionados son importantes ya que marcan el desarrollo de la organización e indica que DYNADRILL, C.A, es una compañía estructurada y con enfoque estratégico.

#### 4.2.1 Propuesta de valores para el departamento de administración

Los valores organizacionales, constituyen un conjunto de creencias, que una organización tiene sobre su trabajo día a día, por lo tanto, en el departamento de administración de la empresa DYNADRILL, C.A, debe determinar cuáles son sus valores, a fin de que el personal que labora allí, puedan percibir que son tangibles a través de la metodología de trabajo diaria de cada uno de los miembros del departamento. Por lo tanto, los valores para el departamento son:

**Respeto:** respeto hacia la organización, el ambiente, el personal y hacia el cumplimiento de la legislación venezolana, en cada una de las actividades que se desarrolla en el departamento para la empresa.

**Lealtad:** los empleados que laboran en este departamento, tienen que ser leales con la empresa, traduciéndose en asumir con seriedad cada uno de los servicios a cumplir.

**Compromiso:** el departamento de administración de la empresa DYNADRILL, C.A, posee un compromiso a prestarle servicios de calidad, a la empresa y resolver a tiempo los problemas que se presenten en su momento.

**Humildad:** los empleados del departamento de administración de la empresa DYNADRILL, C.A, están conscientes que deben aprender todos los días, de las continuas variaciones del ambiente donde se desenvuelven, para así, mejorar la calidad de sus servicios, en función de las experiencias que les corresponde vivir a diario.

**Honestidad:** en el departamento de administración de la empresa DNADRILL, C.A, es fundamental prestarle un servicio con honestidad a la empresa, lo que se traduce en respeto a la legislación, cumplimiento y calidad en los servicios que ofrece.

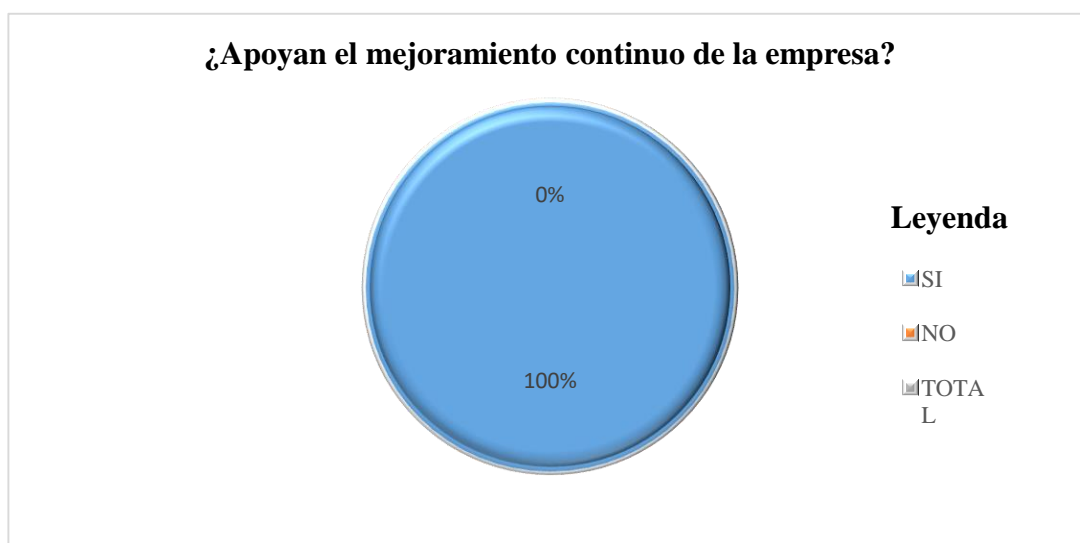
**Responsabilidad:** en el departamento de administración de la empresa DYNADRILL, C.A, su personal es responsable en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con sus clientes y con las obligaciones tributarias, patronales y ambientales que exige la legislación venezolana.

**Disciplina:** en el departamento de administración en la empresa DYNADRILL, C.A, existen entre sus miembros la constancia, metodología y persistencia para resolver cada uno de los problemas que se presenten. Tal como se pudo observar, las definiciones de los valores expuestos para el departamento de administración en la empresa DYNADRILL, C.A, ofrece un norte claro de cómo debe ser el modelo de un empleado, que debe poseer para alcanzar todas expectativas.

**Tabla 4.2.5 ¿Apoyan el mejoramiento continuo de la empresa?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Montalbán (2022).



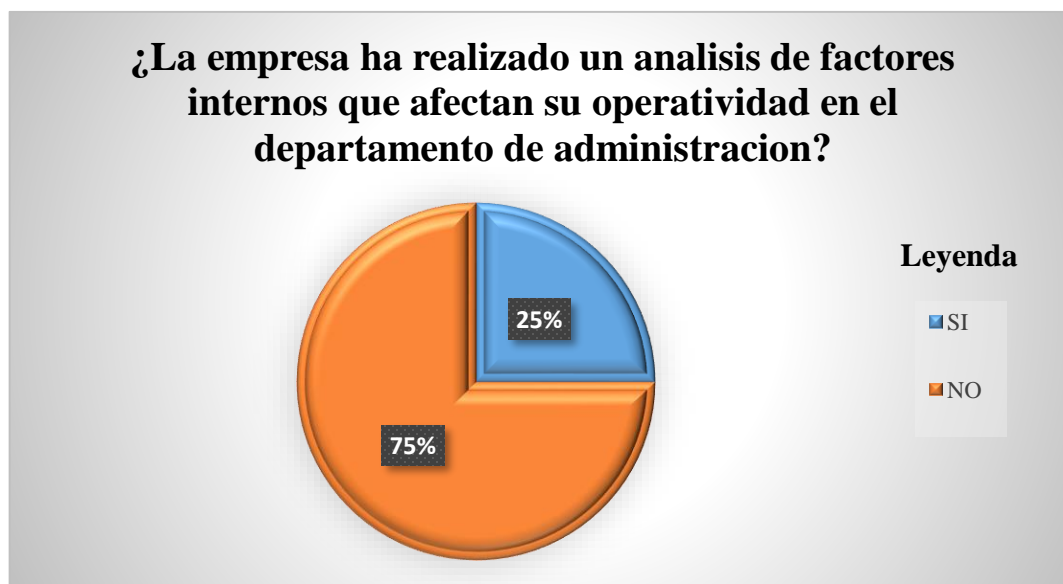
Fuente: Montalbán (2022).

**Interpretación:** De manera consecuente, las actividades con las que la gerencia apoya el desarrollo organizacional, el 100% de los directivos reconocen que DYNADRILL, C.A, tiene diseñado el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, por ende, está enfocado en el mejoramiento continuo. Así pues, con el diseño y ejecución de estos sistemas, la compañía se fortalece a nivel interno mostrando seguridad y calidad en sus procesos, lo cual es evidenciado por los clientes, brindándole reconocimiento e imagen a la compañía.

**Tabla N° 4.2.6. ¿La empresa ha realizado un análisis de factores internos que afectan su operatividad en el departamento de administración?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

**Fuente:** Montalbán (2022).



**Fuente:** Montalbán Y. (2022).

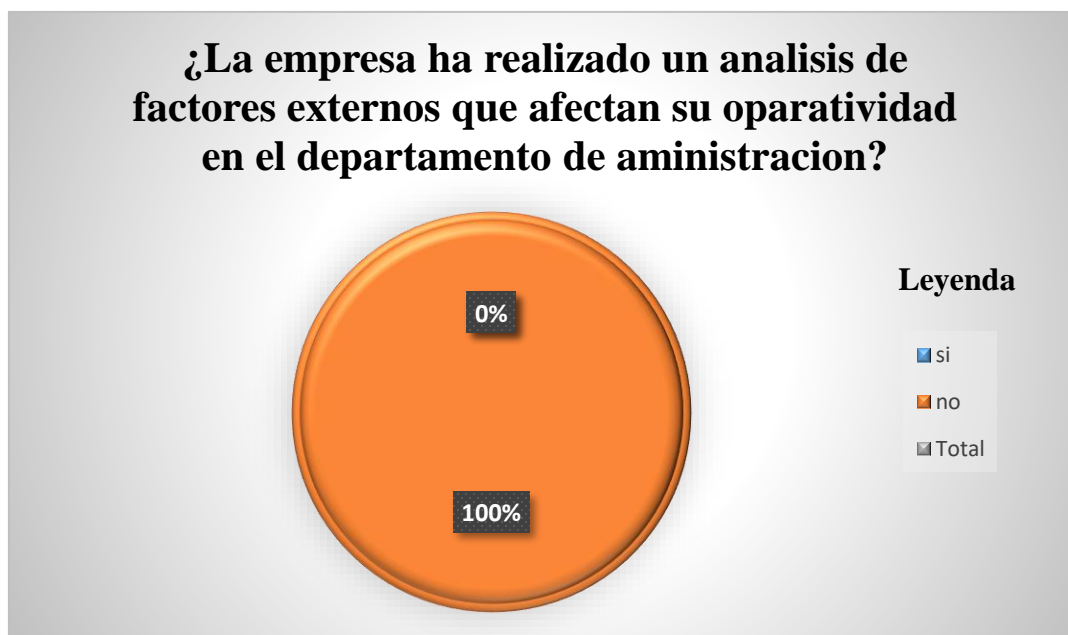


**Interpretación:** De las personas encuestadas el 25% manifestó que la empresa ha realizado un análisis de los factores internos que afectan su operatividad, mientras que el 75% señaló lo contrario, a través de este resultado se puede evidenciar que son pocas las personas que han realizado dicho análisis a la situación interna de la empresa, por lo que se puede inferir que no se han descubierto en su totalidad sus fortalezas y debilidades que poseen como organización. Este resultado trae como consecuencia que no se establezcan los procedimientos requeridos para superar sus puntos débiles con los recursos que poseen.

**Tabla N° 4.2.7. ¿La empresa ha realizado un análisis de factores externos que afectan su operatividad en el departamento de administración?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Montalbán (2022).



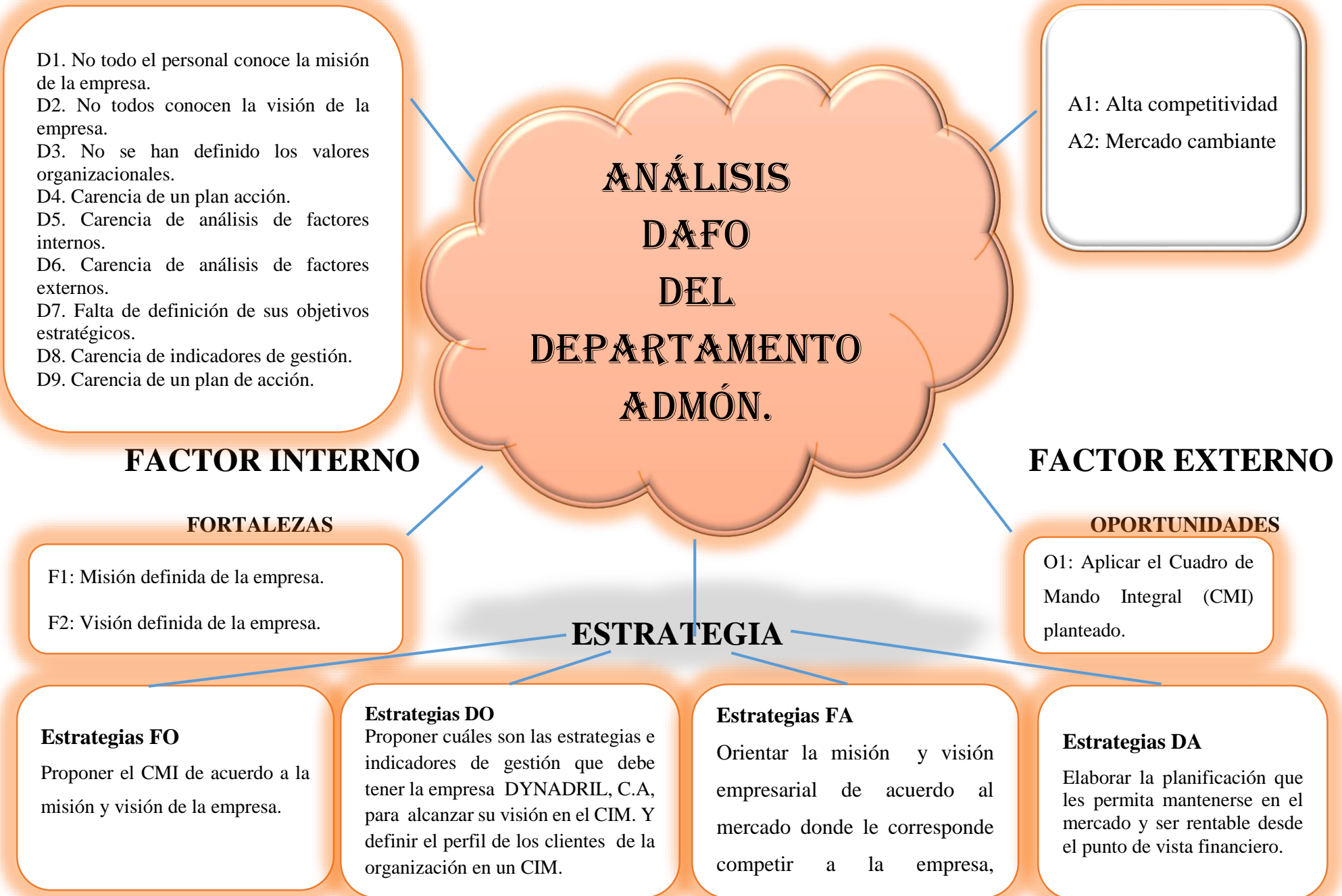
Fuente: Montalbán (2022).

**Interpretación:** el 100% de las personas encuestadas manifestó, que la empresa no ha realizado un análisis de los factores externos que afectan su operatividad. A través de este resultado, se puede evidenciar que la directiva de la empresa no tiene un panorama claro, de los cuales son las oportunidades, que tiene en el mercado a los factores que amenazan el cumplimiento de su misión y visión. Dentro de esta perspectiva, puede indicarse que es necesario el análisis de sus factores externos, para que esta organización mejore su competitividad, en el mercado en el cual se desenvuelve.

A fin de cumplir con esta fase metodológica, se realizó un análisis de los resultados emitidos a través de la técnica e instrumentos de recolección de datos seleccionada; los cuales fueron desglosados en factores externos (oportunidades y amenazas) y factores internos (fortalezas y debilidades); a fin de ser colocados en un análisis DAFO. El análisis DAFO, tal y como indican sus siglas, nos permite identificar las Debilidades y Fortalezas internas, y las Amenazas y Oportunidades externas de la empresa, que en este caso, sería en el departamento de administración en la empresa DYNADRILL, C.A. Se trata de una herramienta operativa, que nos ayudará a definir las líneas estratégicas básicas del departamento de la organización, reforzando los puntos fuertes y corrigiendo o suprimiendo, los puntos débiles para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

El objetivo de este análisis, es definir los factores clave de éxito, que suponen la ventaja competitiva de la empresa, que estamos estudiando y que serán las variables clave a controlar, para asegurar la supervivencia de la compañía y la consecución de la estrategia final. Con la finalidad de obtener los datos necesarios, para elaborar el análisis DAFO que guiará las acciones del departamento de Administración para la empresa DYNADRILL, C.A, se hace necesario en primer lugar, indicar cuales son los factores, focos o análisis, externos e internos que la afectan, tal como se muestra en el siguiente mapa mental:

**Figura N° 3 Análisis DAFO del Departamento.**  
**DEBILIDADES**



Una vez aplicada las técnicas de recolección de información y, elaborado el análisis del entorno del departamento de la empresa DYNADRILL, C.A, se puede indicar que el departamento de empresa, posee debilidades que le han impedido alcanzar la posición en el mercado que sus directivos aspiran; entre las cuales se encuentran: falta de planificación detallada de lo que desean hacer en cada una de sus áreas, debilidades en la definición del perfil de los clientes, que desea tener y carencia de estrategias claras para entrar en el mercado.

Se pudo diagnosticar también, que en el departamento de administración de la empresa DYNADRILL, C.A, tiene un campo de acción amplio, para desarrollar sus actividades económicas, y además está inmersa donde el ambiente legal es cambiante; es por ello, que requiere de estrategias que le permitan desarrollar actividades, que se impulse de forma acertada en el ambiente donde se desenvuelve. Desde el punto de vista financiero, requiere diseñar indicadores de gestión que indiquen las actividades que realizan, les puede ayudar a aumentar su rentabilidad y desde el punto de vista organizacional, requiere definir su perfil, a fin de encontrar el personal más idóneo que le permita alcanzar su visión.

#### **4.3. Etapa III y Objetivo específico II, Proponer la visión, misión, objetivos estratégicos e indicadores de gestión junto con la elaboración Del mapa estratégico para el departamento de administración de la Empresa Dynadrill, C.A.**

Las estrategias reflejadas por el Cuadro de Mando Integral, son el resultado de la traducción de la visión y misión en esos objetivos estratégicos organizacionales, entrelazados en los modelos de causa-efecto. Los temas estratégicos de la organización, son comprendidos en esta fase y, tienen una vinculación directa a las cuatro perspectivas definidas.

El CMI es una filosofía práctica de gerenciamiento y, fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992 (Norton y Kaplan, 1999), cuya principal característica es, que mide los factores financieros y no financieros de las empresas u organizaciones, en este caso se aplicará esta metodología en el departamento de Administración, de la empresa seleccionada por la autora de esta investigación.

El CMI es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y, se ha demostrado, que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además, permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información, que sirve de apoyo al sistema de control de gestión, en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. Para conocer los elementos internos considerados en el CMI para la empresa DYNADRILL, C.A, fue necesario la aplicación de un cuestionario, a una población de 4 personas, conformada por el personal que labora en el departamento.

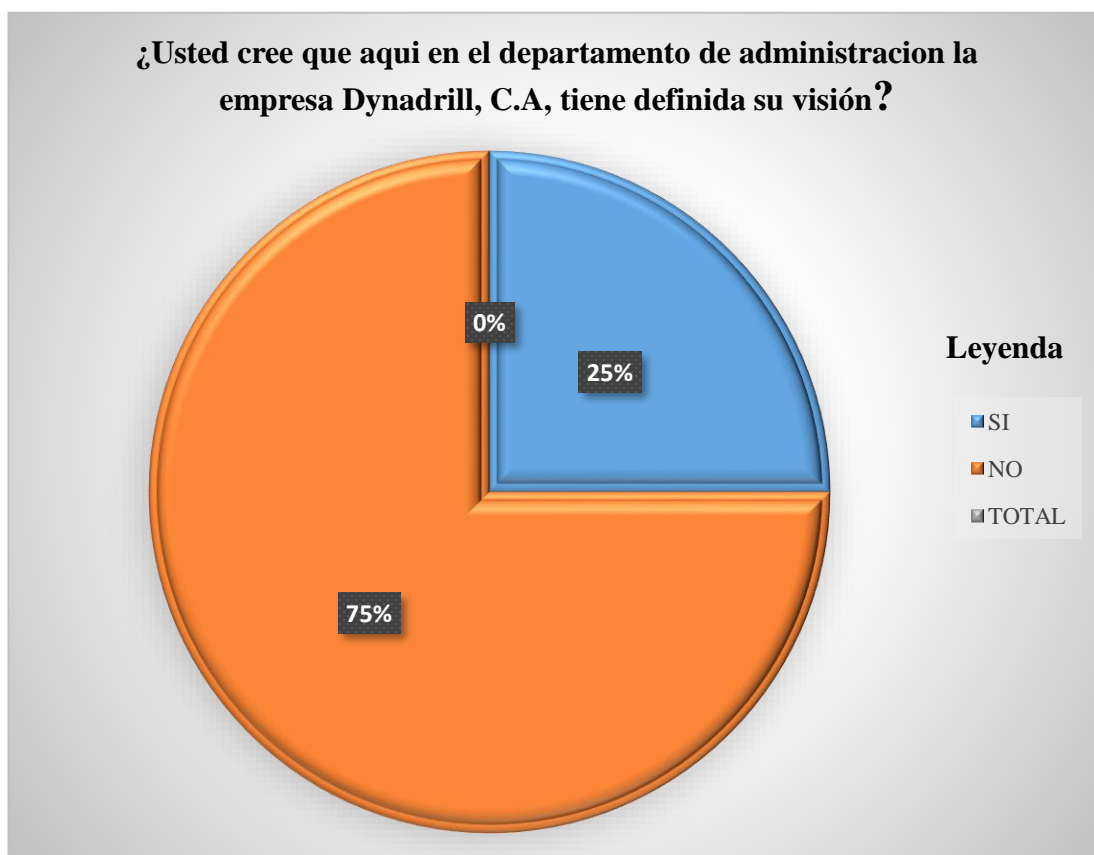
A continuación se mostrara el siguiente análisis:

La visión, la cual representa la imagen futura de la organización, ésta es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, quien tiene que valorar e incluir en sus análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización tanto internos como externos, una vez definida ésta todas las acciones se fijan en ese punto y las decisiones, se toman con mayor facilidad siendo la fuente de inspiración para el negocio, la ciencia que guía la iniciativa y la fuerza que ayuda a trabajar por el logro de un objetivo en común ([www.jorgebolaños.com](http://www.jorgebolaños.com)).

**Tabla N° 4.3.1. ¿Usted cree que aquí en el departamento de administración la empresa Dynadrill, C.A, tiene definida la visión?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

**Fuente:** Montalbán (2022).



**Fuente:** Montalbán

**Interpretación:** de las personas encuestadas el 25% señalaron que la empresa tiene definida su visión, mientras el 75% restante manifestó lo contrario. A través de este resultado, se evidencia que no todo el personal conoce cuál es el norte de la organización, lo que trae como consecuencia, que algunos trabajadores, no se hayan

mostrado comprometidos con las metas organizacionales, que ha fijado la directiva de esta empresa.

#### **4.3.1 Propuesta de la visión para el departamento de la Administración**

“Nuestra visión de empresa nos hace enfrentar de manera diferente el negocio petrolero, comenzando con el enriquecimiento de la cultura interna, como por ejemplo el valor clave de la orientación al cliente, el compromiso con los trabajadores de fortalecer su desarrollo personal y técnico, en un clima motivador y participativo, y el comportamiento con la comunidad de generar rentabilidad económica y social, y velar por un desarrollo ambiental sustentable”.

Las organizaciones sin fines de lucro, gubernamentales o no generalmente, pueden adoptar un modelo similar según sus propias características y, como tal, pueden hacer uso de tres a cinco perspectivas. Sin importar el caso, se debe tener presente que, en cada perspectiva deben generarse acciones, que desemboquen en diversas estrategias de crecimiento de la organización. En tal sentido, que éstas sean base para el futuro y el trabajo en equipo y que respondan a los objetivos organizacionales. Para algunos expertos, esta fase es la más ardua de todo el proceso, puesto que ello significa, inicio de aquellas actividades vistas de manera diferente a la forma tradicional. Hay quienes consideran, que el reto exige la profundización en los conceptos de índole financiera, de servicio al cliente y, de aprendizaje o gestión del conocimiento organizacional; concepto que no es usado con propiedad por muchas organizaciones.

Además, puede establecerse que, el mismo giro estratégico que conlleva el proceso de transformación, en el cual puede estar inmerso el uso del CMI como metodología de implantación de estrategias. González, G. (2007), establece que, al igual que los sistemas de gerencia, dan como resultado el encuentro de algunos cambios importantes en el aspecto personal y profesional, de lo que se deriva además una

necesidad de análisis y de diálogo continuo, que gire alrededor de todos los aspectos estratégicos organizacionales, en el que haya una "confrontación de aspectos culturales y acciones tanto gerenciales como operacionales, teniendo presente la procedencia del grupo ejecutivo como del guía del proceso" (Hoyos, 2007: 86).

Lo anterior, es un planteamiento de retos para valorar y aprovechar las diferencias, con el firme propósito de crear las mejores alternativas para la nueva estructura operacional de la organización.

Es por ello que existen algunos elementos que no pueden estar ausentes de dicha fase (Amendola, 2012):

- Planes y otros documentos sobre estrategia existentes en la organización.
- Guías de planificación.
- Informes operaciones.
- Presupuestos de operaciones e inversiones.
- Informes anuales, estados financieros.
- Informes de análisis de la industria.
- Entrevista ejecutivas.

*Orientación estratégica, orientación de gestión o Cuadro de Mando Integral de la organización de jerarquía superior.* Los elementos presentados anteriormente son usados como guía de trabajo en la arquitectura del CMI, de forma secuencial en cada una de las perspectivas definidas con la colaboración de especialistas. Ahora bien, la finalización de esta fase, se da con la preparación del informe modelo a ser presentado por el equipo ejecutivo para su validación. Según, Sánchez (2006), tal informe debe tener como resultado los siguientes elementos:

- Misión



- Visión
- Retos
- Oportunidades
- Temas de orientaciones estratégicas
- Cadena de valor
- Modelo de perspectiva, arquitectura del Cuadro de Mando Integral
- Plan del proyecto

Los objetivos estratégicos de esta segunda fase, tiene como fundamento la consolidación del equipo ejecutivo y el apoyo gerencial, para el desarrollo de los objetivos estratégicos y los indicadores claves, presentados en el CMI, según cada perspectiva. Para Amendola (2012), en la propuesta a presentarse frente a los indicadores y los objetivos, se deben tener en cuenta, en las definiciones detalladas, los siguientes elementos:

Objetivos estratégicos: detalle de la intención de cada objetivo; lo que se desea alcanzar a través del mismo.

- **Medidas estratégicas**: Construcción del mapa del indicador con detalles de fórmulas, intención de los mismos, frecuencia de medición, fuentes de datos, mecanismos de medición, mecanismos para establecer las metas responsables de definición, logro y reporte de ellas.
- **Identificación de vectores estratégicos**: Un vector estratégico es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla las cuatro perspectivas, pero puede haber cosas en las que la cadena causa-efecto lleve a omitir algunas de las Perspectivas para un vector específico. La perspectiva de

aprendizaje organizacional y la financiera siempre están presentes en los vectores.

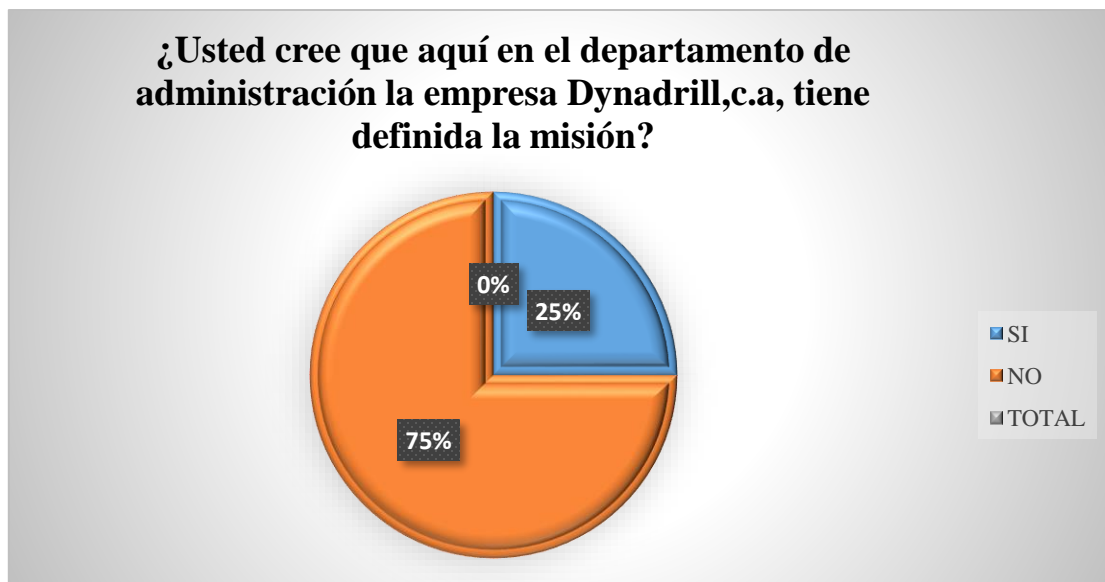
Los resultados que se esperan obtener en esta fase según Sánchez (2006), son:

- Objetivos estratégicos.
- Modelo causa-efecto preliminar.
- Medidas (indicadores) estratégicos y responsables.
- Vectores estratégicos y palancas de valor.

**Tabla N° 4.3.2. ¿Usted cree que aquí en el departamento de administración la empresa DYNADRILL, C.A, tiene definida la misión?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

**Fuente:** Montalbán (2022).



**Fuente:** Montalbán (2022).

**Interpretación:** de las personas encuestadas el 25% señaló que la empresa tiene definida su misión que el 75% restante manifestó lo contrario. Este resultado señala que la misión de haberse definido no ha sido divulgada a todo el personal de la empresa, lo que trae como consecuencia que no todo el personal conoce cuál es el propósito o razón de ser de la misma, lo que ha dificultado en alguna oportunidades la realización de las actividades por parte del personal en función de alcanzar el norte que posee la empresa.

#### **4.3.2 Propuesta de la misión.**

“Es una empresa integrada, porque se propone tener una adecuada presencia en todos los eslabones de la cadena de valor del sector hidrocarburos, mejorando el balance entre las reservas de crudo, la capacidad de refinación, la infraestructura logística y proximidad al consumidor. También es una empresa internacionalizada, porque ha incrementado en forma sistemática su presencia en el mercado petrolero internacional y por último es una empresa diversificada, porque DYNADRIIL, C.A, considera el desarrollo de nuevos negocios como parte de giro principal, ampliado sus actividades a áreas energéticas diversas, pero complementarias entre sí, lo cual implica dar un mejor aprovechamiento a los recursos de que dispone. En este sentido DYNADRIIL, C.A, considera que las alianzas y asociados con terceros son herramientas claves para su crecimiento”.

**Tabla N° 4.3.3. ¿Usted cree que aquí en el departamento de administración la empresa DYNADRILL, C.A, tiene definido los objetivos estratégicos?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

**Fuente:** Montalbán (2022).



**Fuente:** Montalbán (2022).

**Interpretación:** el 100% de las personas encuestadas manifestó que la empresa no ha definido sus objetivos estratégicos. Este resultado, es una consecuencia de la falta de análisis de esos factores externos e internos, que envuelven a la organización, en consecuencia, puede indicarse la necesidad de elaborar un análisis estos factores a fin de determinar los objetivos, que los ayudara a cumplir con la visión que se ha propuesto.

#### 4.3.3 Propuesta de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son los que están en línea con las estrategias y, que se fijan para poder cumplirlas. Para ello, seguiremos con la línea de las perspectivas del cuadro de mando integral.

#### 4.3.4 Perspectiva Financiera

Dentro de la perspectiva financiera, se busca establecer la relación que involucra todo lo relativo a la estabilidad financiera y, la manera de satisfacer las necesidades financieras en el departamento para su correcto desenvolvimiento; dentro de los principales elementos que conforman esta perspectiva se han definido los siguientes indicadores financieros que se deben utilizar para evaluar los resultados financieros en el departamento de Administración para el beneficio de la empresa:

**Tabla 4.3.6. Indicadores Financieros para el Departamento de Administración.**

<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Relación corriente o de Líquidez:</b> <math>RC = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}</math></li> <li>2. <b>Capital de Trabajo:</b> <math>CT = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}</math></li> <li>3. <b>Prueba Ácida:</b> <math>PAcd. = \text{Activo corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo corriente}</math></li> </ol>
<b>INDICADORES OPERCIONALES O DE ACTIVIDAD</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Número de Días Cartera a Mano:</b> <math>NDCM = \text{Cuentas por cobrar} \times 360 / \text{Pasivo corriente Ventas netas}</math></li> <li>2. <b>Número de días de Inventario a Mano:</b> <math>NDIMa = \text{Valor del Inventario} / \text{Costo de la Mercancía vendida (Servicio prestado)}</math></li> <li>3. <b>Rotación de Activos Operacionales:</b> <math>RAOp. = \text{Ventas Netas} / \text{Activos operacionales brutos}</math></li> </ol>
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Endeudamiento sobre activos Fijos Totales o Nivel de Endeudamiento:</b> <math>NEnd. = \text{Pasivos totales} / \text{Activos totales}</math></li> <li>2. <b>Endeudamiento de Leverage o Apalancamiento:</b> <math>NAplc. = \text{Pasivos totales} / \text{Patrimonio}</math></li> </ol>

<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Rentabilidad del Patrimonio: RPtrm. = Utilidad neta / Patrimonio bruto</b></li> <li>2. <b>Rentabilidad capital Pagado: RCPag. = Utilidad neta / Capital pagado</b></li> <li>3. <b>Margen Bruto de Utilidad : MBrt.U= Utilidad bruta / Ventas netas (Ingresos por servicios netos)</b></li> <li>4. <b>Margen Operacional de Utilidad: MOp.U= Utilidad operacional / Ventas netas (Ingresos por servicios netos)</b></li> </ol>



**Fuente:** Montalbán (2022).

Se le aconseja a este departamento de Administración aplicar todos los indicadores anteriormente señalados, pues su principal objetivo consiste en gestionar los recursos financieros de la empresa; especialmente, los indicadores de Rentabilidad debido a que la empresa ya está en su fase de recolección de inversión, es decir tiene más de veinticinco (25) años funcionando en el mercado donde opera actualmente; es importante señalar que al respecto de los indicadores, que miden la Rentabilidad los principales de ellos se definen a continuación:

- a) **Margen de Utilidad Neta:** El porcentaje de sus ingresos es su ganancia neta. Entendiendo la relación entre tanto dinero está invirtiendo, y que tanto de ese dinero ha conseguido mantener (en ganancias) es esencial. Este indicador nos ayuda a responder a la pregunta: ¿Qué tantas ganancias estamos generando por cada dólar que hacemos en ventas? Si su margen de ganancias es bajo, entonces haga ligeros cambios en el entorno en que está trabajando, que lo estén llevando a una disminución dramática de sus ganancias. Monitoree y haga seguimiento a este indicador durante un periodo de tiempo determinado por Usted, donde reduzca costos, o incremente los ingresos, con este medida podrá generar un gran impacto en sus ganancias.
- b) **Margen de Utilidad Bruta:** A diferencia del margen de utilidad neta, en este indicador solo deducimos el costo de los bienes vendidos, en lugar de todos los

gastos, porque lo siempre va a ser significativamente mayor. Si margen de utilidad bruta es bajo, podría significar que el costo de producción de bienes o la distribución de sus servicios es alto. Adicional, los inversionistas buscaran un margen de utilidad bruta estable como una señal de que el modelo de negocios de la compañía es sustentable y no al contrario, expuesto a la merced de factores externos como el costo de los materiales.

- c) **Margen de Utilidad operativa:** Otro método clave para evaluar la eficiencia de la compañía. Una vez que usted retire los costos de operación de su empresa, ¿Qué proporción de ingresos queda? Para obtener esta cifra, sólo tiene que dividir la utilidad de su operación en sus ingresos. De este modo podrá comparar este indicador con el de sus servicios de forma más eficiente y como puede aumentar su propio indicador para obtener más utilidades por cada dólar que gaste en ventas.

#### **4.3.5 Perspectiva Clientes:**

Comprende todo lo referente a las necesidades y satisfacción del cliente, que pueda proporcionar en manera consecutiva la empresa. Para el positivo desarrollo de esta perspectiva, resulta indispensable el plantearse las siguientes interrogantes ¿Cómo ven los empleados al departamento? ¿Qué significa el departamento de administración para ellos?

#### **4.3.6 Perspectiva procesos internos**

Involucra lo referente a los controles de procesos. Para el desarrollo de esta perspectiva se toman en cuenta las siguientes preguntas ¿Cómo podemos controlar los procesos llevados a cabo dentro del departamento para ofrecer valor a nuestros usuarios? ¿En qué podemos superarnos para satisfacer sus necesidades?

### 4.3.7 Perspectiva clima organizacional

Dentro de esta perspectiva se involucra y relaciona todo lo referente a las habilidades, la disposición de los empleados y la capacidad de aprendizaje corporativa que puedan estar presentes dentro de la empresa. Para el correcto desarrollo de dicha perspectiva resulta necesario plantearse las siguientes interrogantes ¿en qué manera puede el departamento y su personal obtener el éxito y como deberíamos aprender y comunicarnos mejor?

**Tabla 4.3.10. Factores críticos del éxito del departamento**

<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>Perspectiva Cliente</b>
<b>Optimización de los recursos disponibles.</b>	Conocimiento sobre la misión y visión del departamento. Soluciones integrales y oportunas. Nivel de satisfacción de las necesidades y exigencias del personal. Tiempos de respuesta en los procesos y solicitudes. Prestigio, confianza, credibilidad en los procesos.
<b>Perspectiva procesos Internos</b>	<b>Perspectiva del clima organizacional</b>
Manejo de procesos ejecutados en el departamento. Modificación y actualización de procesos. Integración del personal en la búsqueda de la excelencia. Realización de gestiones previamente definidas basadas en lineamientos y planes de acción.	Capacidad para adquirir y transmitir conocimientos. Excelente ambiente de trabajo. Profesionalismo y sentido de pertenencia. Estrategias para promover y apoyar la superación personal. Reconocimiento y promoción de los empleados.



### **4.3.8 Objetivos Estratégicos**

#### **4.3.8.1 Perspectiva financiera:**

- Optimizar los recursos disponibles

#### **4.3.9 Perspectiva cliente:**

- Redefinir la misión y visión del departamento.
- Incrementar el nivel de satisfacción
- Mejorar y resolver las exigencias realizadas
- Ofrecer soluciones integrales

#### **4.3.10 Perspectiva Procesos Internos**

- Fomentar el trabajo en equipo
- Mejorar los tiempos de respuesta de las solicitudes realizadas
- Integrar a las personas en busca de la excelencia en procesos
- Establecer lineamientos definidos para la ejecución de gestiones

#### **4.3.11 Perspectiva clima organizacional**

- Promover, apoyar y financiar la superación personal ya académica de los empleados
- Incrementar el nivel de profesionalismo y sentido de compromiso de los empleados
- Aumentar la frecuencia de los reconocimientos y promoción de los empleados
- Proveer un ambiente de trabajo agradable

- Otorgar reconocimientos y promover a los empleados por el excelente desempeño de las funciones

#### **4.3.12 Perspectiva financiera:**

##### **4.3.12.1 F1 Optimizar los recursos disponibles**

El indicador de esta perspectiva viene definido por el hecho de poder optimizar los recursos disponibles través de un control equilibrado de los ingresos y gastos manejados en este departamento que son asignados por el presupuesto.

El inductor está definido en cuanto a la posibilidad de optimizar los recursos disponibles en un 10 % en los próximos 6 meses.

Para el logro de esta meta se ha planteado realizar una relación detallada de los gastos y disminuirlos.

#### **4.3.13 Perspectiva Cliente:**

##### **4.3.13.1 C1 Redefinir la misión y visión del departamento de administración**

Una misión y visión bien definida permite orientar a los empleados hacia el logro de los objetivos tratando así de nivelar los objetivos personales con los del departamento y manteniendo un justo equilibrio de prioridad e importancia en el cumplimiento y alcance de ambos, por esta razón es necesario que exista una misión y visión del departamento de administración que la misma se haga pública y del conocimiento de todos los que laboran en este.

El indicador asociado al cumplimiento de este objetivo está determinado por la redacción de la misión y la visión del departamento, a través de elementos innovadores, confiables y perdurables en el tiempo. El inductor está designado por aumentar el sentido de pertenencia de los empleados en un 70% al poder nivelar sus objetivos propios conjuntamente con los objetivos que persigue el departamento. También se sugiere la publicación en un lugar visible del departamento el texto que indica y define la misión y la visión de la misma.

#### **4.3.13.2 C2 Incrementar el nivel de satisfacción**

Uno de los principales indicadores que permiten medir si el servicio prestado por el departamento de administración se está presentando satisfactoriamente es la opinión de los usuarios, es decir, personal administrativo, este con sus exigencias sabe lo que quiere de manera defina y nos obliga a ofrecer lo que este solicita haciendo así que la excelencia en los servicios ofrecidos cumplan los requerimientos solicitados.

El indicador que permite cuantificar este objetivo se encuentra determinado por el establecimiento de escalas de cumplimiento en los procesos llevados a cabo dentro del departamento tratando de aumentar el nivel de satisfacción a través de respuestas satisfactorias.

El inductor indica en efecto el incremento del nivel de satisfacción en un 50% considerando para ello la siguiente ecuación:

$$\% \text{ nivel de satisfacción} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Solicitudes procesadas y resueltas}}{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes realizadas}} = 20/30 * 100 =$$

#### **4.3.13.3 C3 Mejorar y resolver las exigencias realizadas**

Debido a la naturaleza del departamento esta tiene entre sus principales funciones atender las exigencias relacionadas con la prestación del servicio de la empresa, por esta razón el volumen de quejas, reclamos, solicitudes o consultas efectuadas ante esta dependencia se incrementan con el pasar del tiempo, pero no en la misma proporción el personal que las gestione así como los recursos tecnológicos necesarios para este proceso. Por lo tanto es indispensable que esos factores sean proporcionales a la cantidad de actividades y acciones realizada en la misma.

El indicador asociado a este objetivo estratégico está definido por la mejor distribución de las funciones de los empleados que pertenecen a este departamento para organizar de manera coordinada todas las actividades a ejecutarse, y así poder mejorar y resolver todas las exigencias presentadas ante esta.

El inductor que define este proceso viene dado por la redistribución de las funciones tomando en consideración el nivel y grado de prioridad así como la antigüedad de las exigencias realizadas, todo esto debe efectuarse en un periodo no mayor a 6 meses con la intención de incrementar la eficiencia y eficacia en un 33%.

#### **4.3.13.4 C4 Ofrecer soluciones integrales**

El aumento del prestigio, la confianza y la credibilidad en los procesos realizados dentro del departamento por parte de los usuarios determina de manera directa el funcionamiento de la misma así como su aceptación ante terceros de la buena gestión realizada por esta, es allí donde resulta importante que las soluciones sean integrales, es decir, se resuelvan de forma definitiva y desde diferentes ópticas, para que no quede lugar a dudas o inconformidades futuras.

El indicador que determina este objetivo lo define el hecho de afianzar valores tales como prestigio, confianza y credibilidad por parte de los usuarios en relación a

las solicitudes realizadas, dado que la solución ha sido ejecutada en el tiempo previsto y con resultados satisfactorios.

El inductor lo determina el aumento del prestigio, confianza y credibilidad de las actividades y labores realizadas en la delegación en un 25%.

#### **4.3.14 Perspectiva procesos internos**

##### **4.3.14.1 PI1 Fomentar el trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es una de las herramientas más valiosas con las que cuenta el departamento de administración a la hora de concentrar esfuerzos y aportar soluciones aplicables en el corto plazo, por esta razón el fomentar el trabajo en equipo representa una condición favorable para la integración armónica de los empleados del departamento en miras de ofrecer un mejor servicio basado en elevados niveles de calidad y obtención de la excelencia en servicios prestados.

El indicador que permite medir este objetivo se describe basado en la calidad de los trabajos que son realizados de forma individual y la calidad de los trabajos realizados en equipo.

El inductor viene dado por la implementación del trabajo en equipo para incrementar la calidad de los procesos en un 45%.

##### **4.3.14.2 PI2 Mejorar los tiempos de respuesta de las solicitudes realizadas**

Al efectuar una solicitud el usuario quiere que se le dé una respuesta rápida y efectiva, esto se logra procesando de manera ordenada y cronológica las solicitudes, para ello se requiere contar con equipo tanto humano como tecnológico capaz de ejecutar

estas labores en el menor tiempo posible respetando los procedimientos establecidos sin sacrificar calidad en el desarrollo de los mismos, la mejora en los tiempos de respuesta es una de las principales carencias que aquejan en la actualidad a la dependencia ya que existen muchos retrasos en materia de respuestas oportunas a las solicitudes realizadas.

El indicador que permite medir este objetivo está contemplado por la optimización de los procedimientos así como la capacitación del personal para mejorar los tiempos de respuesta

El inductor lo determina la disminución de espera en los tiempos de respuesta en un 30%.

$$\text{Tiempo de respuesta} = \frac{\text{tiempo total utilizado}}{\text{N}^{\circ} \text{ de solicitudes realizadas}}$$

#### **4.3.14.3 PI3 Integrar a las personas en busca de la excelencia en procesos**

Todo proceso tiene consigo un factor humano asociado, por lo tanto mientras más alto es el nivel de calidad de la persona mayor será el nivel de calidad del proceso, este cumple con una relación directa y proporcional entre la labor realizada y quien realiza dicha labor. Por lo tanto cuando el empleado busca la excelencia esta se verá reflejada en los procesos que este ejecute.

El indicador que permite medir cuantiosamente este objetivo lo representa el nivel de competitividad que se puede generar entre los empleados para así garantizar siempre el hecho de ser proactivo y de allí el mejoramiento continuo que facilita la integración y por ende la obtención de la excelencia.

El inductor que garantiza la consecución de este objetivo se establece a través de establecer niveles de competitividad y compensaciones por logros obtenidos en el menor tiempo posible, buscando siempre el mejoramiento continuo.

#### **4.3.14.4 PI4 Establecer lineamientos definidos para la ejecución de gestiones**

El contar con un conjunto de lineamiento o guía a seguir basado en líneas de acción permite incrementar una mejor gestión de los procesos en base a su ejecución, es por ello que se debe generar lineamientos precisos para ejecutar la gestión de las actividades así como también cumplirlo de manera cabal y obligatoria. El indicador de este objetivo está representado por el grado de cumplimiento de los lineamientos establecidos en el departamento.

El inductor establece de forma puntual una evaluación constante del cumplimiento de los lineamientos en base a la reducción de errores o fallas presentadas en los procesos internos que no llevados a cabo dentro del departamento.

#### **4.3.15 Perspectiva clima organizacional**

##### **4.3.15.1 CO1 Promover, apoyar y financiar la superación personal y académica de los empleados**

El simple hecho de proporcionarles a los empleados la oportunidad de incrementar su nivel académico o personal implica un significativo aporte de apoyo a estos, el ofrecimiento de iniciar, continuar y culminar exitosamente estudios dentro de la empresa para el mejoramiento del departamento con el respaldo y reconocimiento que esto involucra incrementa la confianza y mejora el nivel en la prestación de los servicios basado en sus funciones.

El indicador que mide este objetivo está dado por la celebración de convenios con los empleados para cursar estudios superiores en esta empresa mejorando así su nivel académico y permitiéndoles formarse como profesionales superiores a futuro. El inductor está definido por el ofrecer oportunidades y consideraciones para culminar estudios superiores en la empresa.

#### **4.3.15.2 CO2 Incrementar el nivel de profesionalismo y sentido de compromiso de los empleados**

Mientras más elevado es el nivel de profesionalismo mayores serán los resultados positivos obtenidos de la ejecución de las actividades debido a que los empleados tendrán un elevado sentido del compromiso y podrán llevar a cabo las actividades con responsabilidad, rapidez, eficiencia y eficacia.

El indicador asociado a este objetivo es ofrecer cursos periódicos para capacitar y preparar a los empleados en relación a todos los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento, especialmente aquellos que están vinculados a las solicitudes efectuadas por el personal administrativo. Y también contratar personal calificado que dicte estos cursos en la propia empresa. El inductor está representado por lograr que todo el personal esté preparado para resolución de eventualidades relacionadas con las actividades de solicitudes efectuadas por la empresa.

#### **4.3.15.3 CO3 Aumentar la frecuencia de los reconocimientos y promoción de los empleados por el excelente desempeño de las funciones**

Cuando se le reconoce al personal su esfuerzo y la excelencia en las funciones entonces se establece una relación duradera entre la prestación de los servicios y la satisfacción de quienes los solicitan, por esta razón es importante reconocer aquellos empleados que por su excelente desempeño en las funciones que realizan agilizan las



solicitudes realizadas ante este departamento. El indicador que permite cuantificar este objetivo es a través de ofrecer reconocimientos a los empleado tomando como referencia la excelencia en el desempeño, además dar reconocimiento público de los más destacados dentro del departamento.

El inductor está determinado por aumentar en 45% anual los reconocimientos y promociones que se generan por la prestación de servicios y ejecución de funciones bajo esquemas de excelencia en la calidad y cantidad.

#### **4.3.15.4 CO4 Proveer un ambiente de trabajo agradable**

Un buen ambiente de trabajo es fundamental para el correcto desarrollo de las actividades que se realizan dentro del departamento. Todo esto debido a que el ambiente de trabajo en su mayoría está basado en un comportamiento y respeto así como aplicación correcta de la cultura organizacional. El indicador que define esto objetivo está dado por hacer y cumplir las normas internas que regulan y controlan el correcto comportamiento de los empleados del departamento. El inductor de actuación para este objetivo está definido por la disminución del número de conflictos entre el personal que labora en el departamento, en un 45% en los próximos 6 meses.

### **4.4. Elaboración del mapa estratégico con su relación causa-efecto para el departamento en cuestión**

#### **4.4.1 Explicación De La Relación Causa – Efecto**

Un inductor de actuación genera una influencia positiva en el poder ofrecer soluciones integrales, además de ello permite brindar facilidades para incrementar el nivel de satisfacción donde un inductor busca optimizar los recursos disponibles este inciden de manera positiva en el hecho de aumentar los niveles de satisfacción.

Un inductor de actuación sobre sistemas de recompensa para los empleados definido por el aumento de los reconocimientos a los mismos por el excelente desempeño ocasiona un inductor de resultado de aumento de la motivación del mismo y por ende mejoras en su eficiencia al mejorar la eficiencia los procesos internos relacionados por ejemplo con la emisión de constancias de trabajo aumenta y por ende esto se conecta con un inductor de resultado de satisfacción del cliente o usuario. Un inductor de actuación que indica el aumento del sentido de pertenecía producto de la redefinición de la misión y la visión los empleados se sentirán comprometidos con el departamento genera un inductor de resultado y esto fomenta el trabajo en equipo así como también permite ofrecer soluciones integrales que facilitan el cumplimiento de lo establecido como misión y visión siempre con miras hacia la excelencia en los procesos lo que arroja como resultado un incremento en el nivel de satisfacción en los empleados por prestar un servicio de calidad y en los usuarios porque se les resuelven sus problemas o se les procesan las solicitudes de manera efectiva.

Cuando se integra al personal en búsqueda de la excelencia en los procesos se puede promover y apoyar la superación del personal tanto a nivel personal como académico, dejando clara que el recurso humano es el activo más valioso con el que cuenta el departamento y por esta razón debe estar preparado para afrontar los retos que se le imponen día a día. Con esto se puede incrementar el nivel de profesionalismo y el sentido de pertenencia en los empleados, logrando así un mejor clima laboral en un ambiente armónico y en el cual se reconoce el excelente desempeño de los mismos.

Un inductor de actuación basado en la redefinición de la misión y visión del departamento ocasiona un inductor de resultado enfocado hacia el aumento del nivel de profesionalismo y sentido de compromiso de los empleados. Así mismo se tiene que un inductor de actuación que busca aumentar el reconocimiento de los empleados por el excelente desempeño ocasiona un inductor de resultado en el cual se evidencia facilidades para fomentar el trabajo en equipo.

Un inductor de actuación sobre la manera y forma de integrar a las personas en la búsqueda de la excelencia ocasiona un inductor de resultado donde se hace presente la mejora en los tiempos de respuestas de las solicitudes realizadas y esto a su vez incrementa el nivel de satisfacción. Así como también la actuación de un inductor definido por la asignación de recursos suficientes permite genera un inductor de resultado destacando en este el aumento de soluciones integrales así como el aumento en el nivel de satisfacción.

Un inductor de actuación que indica el incremento del soporte y solidez financiera del departamento genera un indicador de resultado el cual permite asignar recursos suficientes y así como también propicia la optimización de los recursos disponibles.

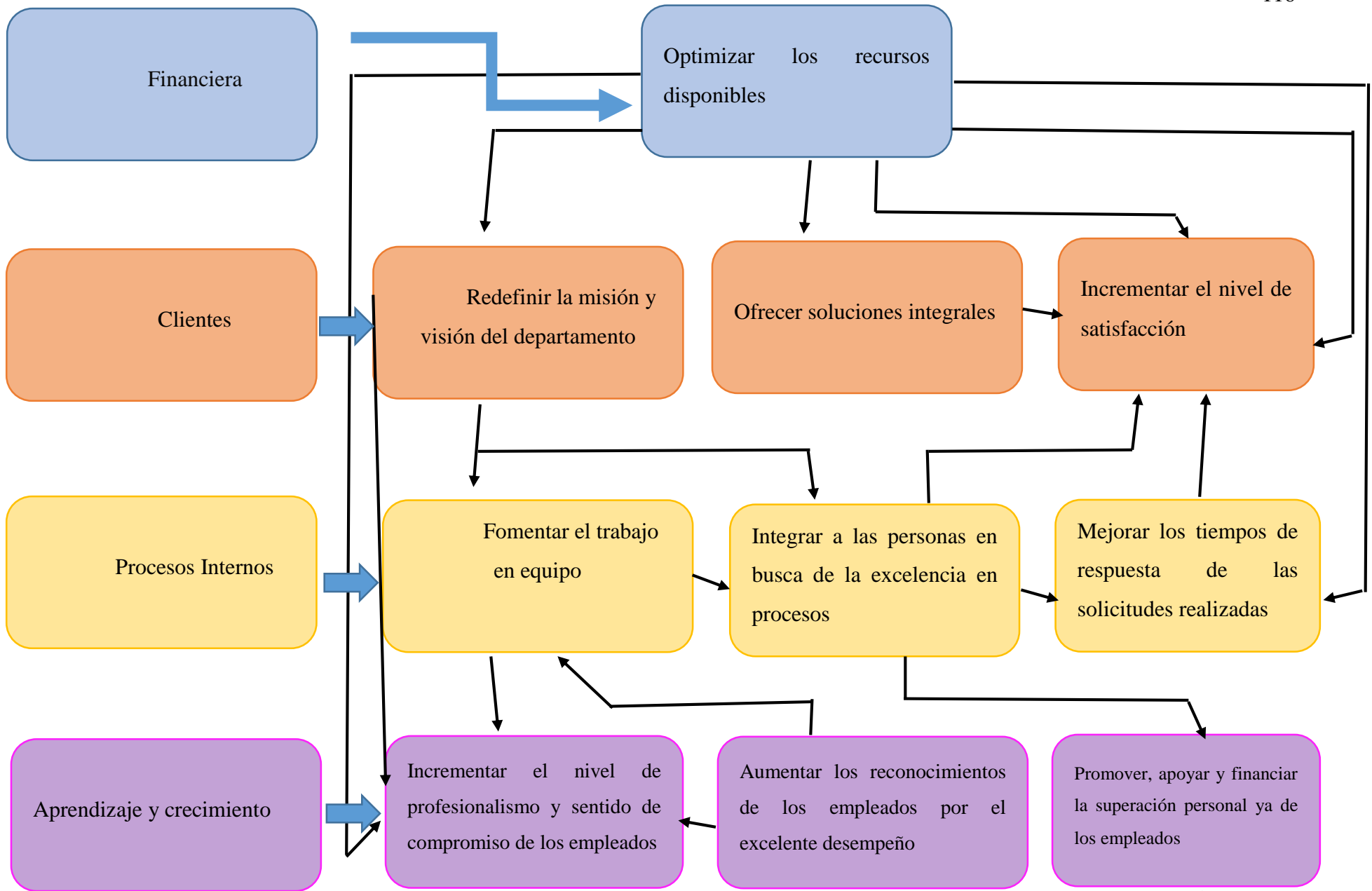


Figura N° 4 Relación Causa-Efecto

Fuente: Montalbán

#### **4.5. Etapa VI Y VII y Objetivo específico III, Construir el CMI basado en las estrategias e indicadores seleccionados para el logro de la estrategia al aplicarlo para el departamento de administración de la Empresa Dynadrill, C.A**

##### **4.5.1. Construcción del cuadro de mando integral**

La construcción del primer Cuadro de Mando Integral de una organización puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos (Kaplan y Norton 1997).

El siguiente paso lo comprende el establecimiento de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral requerido para el departamento de administración de la empresa DYNADRILL. C.A.

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente y comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

##### **4.5.2. El Cuadro De Mando Integral Corporativo (CMIC)**

Es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos y que se usan para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma.

Se basa en los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejoras ya comentadas. El CMIC es un planteamiento participativo que proporciona el marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que hace cuantificable esta visión y la traduce sistemáticamente en acciones.

#### **4.5.3. Misión Corporativa**

Esta contiene la identidad de la empresa e indica su razón de existir. Las preguntas relacionadas que sería necesario darles respuestas son; porque existe, por quien y con qué objeto, cuáles son sus metas finales y sus objetivos iniciales, que necesidades básicas proporciona y quiénes son sus accionistas más importantes.

Una misión formulada adecuadamente crea sentido de unidad en el comportamiento de los empleados en este caso para el departamento. Fortalece sus ideas comunes y mejora tanto la atmósfera como la comunicación dentro de la empresa.

#### **4.5.4. Visión Corporativa**

La visión corporativa incluye los sueños más ambiciosos de la empresa, proporciona la visión compartida de una situación futura deseable y factible, así como del camino para alcanzarla. Indica que quiere conseguir la empresa, que es esencial para alcanzar el éxito y que factores críticos de éxito la hacen única. Los estándares, valores y principios son también parte de la visión corporativa. La visión en constaste con la misión, esta ceñida a un periodo de tiempo. Una visión que ha sido formulada de modo adecuado canaliza las ambiciones personales y la creatividad, establece el clima adecuado para los cambios drásticos, fortalece

la esperanza corporativa en el futuro y de ese modo, libera la energía de las personas. Ambas, la visión y la misión corporativa representan el espíritu de la empresa, por eso es su importancia dentro del departamento. Forma su ambición corporativa colectiva y tienen una enorme influencia entre los empleados y la empresa.

#### **4.5.5. Factores críticos de éxito corporativo.**

Los factores críticos de éxito están también relacionados con las 4 perspectivas referidas al cuadro de mando integral, las cuales forman parte de la visión corporativa, estas perspectivas junto con los factores críticos de éxito son los conceptos más importantes del cuadro de mando.

#### **4.5.6. Valores corporativos**

La visión corporativa se basa también en un conjunto de valores compartidos que se usan para fortalecer las ideas comunes, el compromiso y la entrega de los empleados y para influir positivamente en su comportamiento. Estos valores esenciales determinan como debe actuar cada uno para llevar a cabo la visión. Funcionan a modo de principios, guías que apoyan el comportamiento de las personas en el trabajo. Articulan la forma en la que nos comportamos con los demás, como vemos a nuestros clientes, empleados, accionistas, proveedores y a la comunidad. Si los principios, normas y valores de los empleados se ajustan a los de la empresa, entonces tanto su esfuerzo como implicación son óptimos. Por tanto los valores esenciales están a menudo frecuentemente relacionados con la misión y visión personal y la función principal de cada empleado.

#### **4.5.7. Objetivos Corporativos**

Son los resultados que se pueden medir y que se pueden alcanzar. Describen los resultados que se esperan se alcancen en un intervalo de tiempo a corto plazo para poder

llevar a cabo la visión a largo plazo. Estos objetivos se derivan directamente de los factores críticos de éxito y generan hitos realistas.

#### **4.5.8. Metas Corporativas**

Una meta es el objetivo cuantitativo de una medida de actuación. Es el valor al que aspira la empresa y cuya realización se puede controlar a través de las medidas de actuación, las metas indicaran los valores que se han de conseguir.

#### **4.5.9. Acciones de mejoras corporativas**

Las acciones de mejoras son estrategias que se llevan a cabo para poner en marcha la visión, misión y los objetivos corporativos. Las acciones que proporcionan la mayor contribución a los factores críticos de éxito son las que se eligen para implantarse.



**Cuadro N° 3:Cuadro Integral de mando de la Perspectiva Financiera**

<b>Factores Críticos del Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medidas de actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de mejora</b>
Optimización de los recursos existentes en la empresa DYNADRILL, C.A	Optimizar los recursos disponibles	Optimizar los recursos disponibles través de un control equilibrado de los ingresos y gastos manejados en este departamento que son asignados por el presupuesto.	Optimizar los recursos disponibles en un 10 % en los próximos 6 meses.	Realizar una relación detallada de los gastos y disminuirlos.

Fuente: Montalbán

Cuadro N° 4: Cuadro Integral de mando de la Perspectiva Cliente

Factores Críticos del Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de actuación	Metas	Acciones de mejora
<b>Conocimiento sobre la misión y visión del departamento.</b>	Definir la misión y visión del departamento.	-Redactar la misión y la visión del departamento, a través de elementos innovadores, confiables y perdurables en el tiempo.	Aumentar el sentido de pertenencia de los empleados en un 70% al poder nivelar sus objetivos propios conjuntamente con los objetivos que persigue el departamento.	Publicar en un lugar visible la misión y visión del departamento fomentando así el cumplimiento de las mismas. Hacer una reunión formal con la directiva y los empleados del departamento administrativo, donde se explique bien, el contenido de la misión y visión redactada por la investigadora, para fomentar de esta forma la integración y sentido de pertenencia a la empresa.
<b>Soluciones integrales y oportunas.</b>	Ofrecer soluciones integrales.	Establecer escalas de cumplimiento en los procesos llevados a cabo dentro del departamento tratando de aumentar el nivel de satisfacción a través de respuestas satisfactorias.	Incremento del nivel de satisfacción en un 50%.	Simplificar los procesos tomando en cuenta los recursos y el tiempo disponible, para la realización de las actividades del personal.
<b>Nivel de satisfacción de las necesidades y exigencias del personal.</b>	Incrementar el nivel de satisfacción.	Mejorar la distribución de las funciones de los empleados que pertenecen en este departamento para organizar de manera coordinada todas las actividades a ejecutarse, y así poder mejorar y resolver todas las exigencias presentadas ante esta.	Redistribución de las funciones tomando en consideración el nivel y grado de prioridad así como la antigüedad de las exigencias realizadas, todo esto debe efectuarse en un periodo no mayor a 6 meses con la intención de incrementar la eficiencia y eficacia en un 33%.	Diseñar manuales con las descripciones y análisis de cargos destacando las funciones en cada uno de ellos. Aplicar encuestas mensuales para evaluar y medir el nivel de satisfacción laboral del personal.
<b>Tiempos de respuesta en los procesos y solicitudes.</b>	Mejorar y resolver las exigencias realizadas.	Afianzar valores tales como prestigio, confianza y credibilidad por parte de los usuarios en relación a las solicitudes realizadas, dado que la solución ha sido ejecutada en el tiempo previsto y con resultados satisfactorios.	Aumento del prestigio, confianza y credibilidad de las actividades y labores realizadas en el departamento en un 25%.	Brindar charlas de motivación a los empleados resaltando los valores tales como prestigio, confianza y credibilidad.

Fuente: Montalbán (2022),

Cuadro N° 5: Cuadro Integral de mando de la Perspectiva Procesos Internos				
Factores Críticos del Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de actuación	Metas	Acciones de mejora
<b>Manejo de procesos ejecutados en el departamento.</b>	Fomentar el trabajo en equipo.	Describir la calidad de los trabajos que son realizados de forma individual y la calidad de los trabajos realizados en equipo.	Incrementar la calidad de los procesos en un 45%.	Analizar los diversos procesos que se ejecutan dentro del departamento creando equipos de trabajo para la realización de los mismos.
<b>Modificación y actualización de procesos</b>	Mejorar los tiempos de respuesta de las solicitudes realizadas.	Optimizar los procedimientos así como la capacitación del personal para mejorar los tiempos de respuesta.	Disminución de espera en los tiempos de respuesta en un 30%	Realizar un estudio de los tiempos utilizados en los diferentes estados de un proceso para determinar donde pueden ser mejorados.
<b>Integración del personal en la búsqueda de la excelencia</b>	Integrar a las personas en busca de la excelencia en procesos.	Elevar el nivel de competitividad que se puede generar entre los empleados para así garantizar siempre el hecho de ser proactivo y de allí el mejoramiento continuo que facilita la integración y por ende la obtención de la excelencia.	Establecer niveles de competitividad y compensaciones por logros obtenidos de un 25% en el menor tiempo posible, buscando siempre el mejoramiento continuo.	Dictar una charla a los empleados donde se destaque la importancia de la excelencia en calidad de procesos. Contratar personal por honorarios profesionales, para dictar charlas sobre cómo lograr la mejora continua en los procesos administrativos.
<b>Realización de gestiones previamente definidas basadas en lineamientos y planes de acción.</b>	Establecer lineamientos definidos para la ejecución de gestiones.	Aumentar grado de cumplimiento de los lineamientos establecidos en el departamento.	Evaluación constante del cumplimiento de los lineamientos en base a la reducción de errores o fallas presentadas en un 15% en los procesos internos que no son llevados a cabo dentro del departamento.	Informar de manera constante cuales son los lineamientos que se deben cumplir dentro del departamento para mejorar la gestión. Elaboración de lineamientos que guíen al personal en sus actividades diarias.

Fuente: Montalbán (2022).

Cuadro N° 6: Cuadro Integral de mando de la Perspectiva aprendizaje y crecimiento				
Factores Críticos del Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de actuación	Metas	Acciones de mejora
<b>Capacidad para adquirir y transmitir conocimientos.</b>	Promover, apoyar y financiar la superación personal ya académica de los empleados.	Celebrar de convenios con los empleados para cursar estudios superiores en esta casa de estudio mejorando así su nivel académico y permitiéndoles formarse como profesionales.	Ofrecer oportunidades y consideraciones para culminar estudios superiores con un 10% en la empresa.	Efectuar convenios con los empleados para mejorar los estudios de educación superior.
<b>Profesionalismo y sentido de pertenencia.</b>	Incrementar el nivel de profesionalismo y sentido de compromiso de los empleados.	Ofrecer cursos periódicos para capacitar y preparar a los empleados en relación a todos los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento, y también contratar personal calificado que dicte estos cursos en la propia empresa.	Lograr que todo el personal esté preparado para resolución de eventualidades relacionadas con las actividades de solicitudes efectuadas por la empresa personal administrativo en un 25%.	Dictar cursos de mejoramiento continuo, para incrementar la preparación del personal que labora en el departamento.
<b>Reconocimiento de las labores realizadas en el departamento bajo estándares de excelencia.</b>	Aumentar la frecuencia de los reconocimientos y promoción de los empleados por el excelente desempeño de las funciones.	Ofrecer reconocimientos a los empleados tomando como referencia la excelencia en el desempeño de sus labores, además dar reconocimiento público de los más destacados dentro del departamento y la empresa.	Aumentar en 45% anual los reconocimientos y promociones que se generan por la prestación de servicios y ejecución de funciones bajo esquemas de excelencia en la calidad y cantidad.	Establecer la medida de empleado del mes y darle reconocimiento público por la labor realizada. Otorgar un bono por eficiencia operativa a los empleados más destacados en sus labores.
<b>Excelente ambiente de trabajo</b>	Proveer un ambiente de trabajo agradable	Hacer y cumplir las normas internas que regulan y controlan el correcto comportamiento de los empleados del departamento de administración.	Disminución del número de conflictos entre el personal que labora en el departamento, en un 45% en los próximos 6 meses	Realizar actividades recreativas donde se fomente la integración del personal en campo laboral.

Fuente: Montalbán (2022).

## 4.6 Plan de Acción

### 4.6.1 Tabla De Acción De La Perspectiva Financiera.

<b>Perspectiva financiera</b>				
<b>Objetivo N° 1: Optimizar los recursos disponibles</b>				
<b>Estrategia:</b> Optimizar los recursos disponibles través de un control equilibrado de los ingresos y gastos manejados en este departamento que son asignados por el presupuesto.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
-Reuniones informativas con los directivos de la organización.	-Directivos -Personal administrativo.	6 meses.	Contador, Jefe de administración. Presupuesto semestral. Documentación administrativa y contable. Carpeta de control de ingresos y egresos Video beam Laptop Pizarra acrílica	-Relación de ingresos y egresos. -Estado de resultados -Informe final con la evaluación de los resultados obtenidos.

**Fuente:** Montalbán (2022).

#### 4.6.2 Tabla De Acción De La Perspectiva Cliente. Cont...

<b>Perspectiva cliente</b>				
<b>Objetivo N°1: Definir la misión y visión del departamento de Administración de la empresa.</b>				
<b>Estrategia:</b> Redactar la misión y la visión del departamento, a través de elementos innovadores, confiables y perdurables en el tiempo.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
-Establecer reuniones con los directivos de la empresa	-Directivos -Personal administrativo. -Autor: Montalbán	2 semanas	Pendrive, computadora pc, escritorio, libreta de anotaciones, cuestionario de preguntas.	-Visitas sorpresas por parte del Jefe de RRHH, para evaluar en una reunión formal, que tan apoderados y comprometidos están con la nueva misión y visión, los empleados del departamento.

**Fuente:** Montalbán (2022).

#### 4.6.3 Tabla De Acción De La Perspectiva Cliente. Cont...

<b>Perspectiva cliente</b>				
<b>Objetivo N°2: Ofrecer soluciones integrales.</b>				
<b>Estrategia:</b> Establecer escalas de cumplimiento en los procesos llevados a cabo dentro del departamento tratando de aumentar el nivel de satisfacción a través de respuestas satisfactorias.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
-A través de un seguimiento continuo del encargado del departamento administrativo en este caso sería el administrador.	-Personal administrativo.	Todos los Días	Personal encargado, computadora pc de escritorio, libreta anotaciones.	-Aplicar nuevas tecnologías informáticas que apoyen a la toma de decisiones y mejore los mecanismos de control existentes del departamento.

**Fuente:** Montalbán (2022).

#### 4.6.4 Tabla De Acción De La Perspectiva Cliente. Cont...

<b>Perspectiva cliente</b>				
<b>Objetivo N°3: Incrementar el nivel de satisfacción.</b>				
<b>Estrategia:</b> Mejorar la distribución de las funciones de los empleados que pertenecen en este departamento para organizar de manera coordinada todas las actividades a ejecutarse, y así poder mejorar y resolver todas las exigencias presentadas ante esta.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
-Crear un equipo responsable con la experiencia necesaria que lidere la creación de manuales de las funciones de cada empleado del departamento. -Unificar criterios y trabajar bajo varias perspectivas. -Motivar al personal de la organización.	-Directivos  -Personal administrativo.	24 semanas	Personal encargado, computadora pc de escritorio, libreta anotaciones.	-Tener presente la información estratégica de la organización. -Analizar la información estratégica. -Realizar pendones, trípticos, afiches entre otros que contengan la información estratégica. -Publicar el material elaborado.

**Fuente:** Montalbán (2022).



#### 4.6.5 Tabla De Acción De La Perspectiva Cliente.

<b>Perspectiva cliente</b>				
<b>Objetivo N°4: Mejorar y resolver las exigencias realizadas.</b>				
<b>Estrategia:</b> Afianzar valores tales como prestigio, confianza y credibilidad por parte de los usuarios en relación a las solicitudes realizadas, dado que la solución ha sido ejecutada en el tiempo previsto y con resultados satisfactorios.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
-Cumplir y respetar los acuerdos establecidos entre las partes.	-Directivos  -Personal administrativo.	22  semanas	Personal encargado, computadora pc de escritorio, libreta anotaciones.	-Realizar acuerdos con especificaciones planteadas. -Discutir acuerdos entre las partes. -Divulgar al personal el acuerdo establecido.

**Fuente:** Montalbán (2022).

#### 4.6.5 Tabla De Acción De La Perspectiva Procesos Internos.Cont...

<b>Perspectiva Procesos Internos</b>				
<b>Objetivo N°1: Fomentar el trabajo en equipo.</b>				
<b>Estrategia:</b> Describir la calidad de los trabajos que son realizados de forma individual y la calidad de los trabajos realizados en equipo.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
-Tramitar el requerimiento de personal bajo solicitud formal al Departamento de RRHH. -Indicar al Departamento de RRHH el cargo, área de trabajo y descripción del cargo requerido. -Analizar la requisición del cargo. -Realizar las entrevistas con el Jefe de RRHH y las pruebas de selección. -Evaluar los perfiles y resúmenes curriculares de los aspirantes.	-Directivos. -Personal de RR.HH. -Personal administrativo.	16 semanas	Personal encargado, computadora pc de escritorio, libreta anotaciones.	-Requisición personal. -Descripción del cargo. -Reunión y Estudio de la descripción del cargo. -Evaluación de postulantes. -Llamadas telefónicas. -Entrevistas. -Correos electrónicos.

**Fuente:** Montalbán (2022).

#### 4.6.6 Tabla De Acción De La Perspectiva Procesos Internos. Cont...

<b>Perspectiva Procesos Internos</b>				
<b>Objetivo N°2: Mejorar los tiempos de respuesta de las solicitudes realizadas.</b>				
<b>Estrategia: Optimizar los procedimientos así como la capacitación del personal para mejorar los tiempos de respuesta.</b>				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
-Realizar entrevistas abiertas referente a la motivación y estímulo del personal. -Establecer parámetros para la evaluación del nivel de motivación del recurso humano. -Determinar el grado de motivación del personal.	-Directivos. -Personal de RR.HH. -Personal administrativo.	16 semanas	Personal encargado, computadora pc de escritorio, libreta anotaciones.	-Realizar un estudio de los tiempos utilizados en los diferentes estados de un proceso para determinar donde pueden ser mejorados. -Entrevistas no estructuradas. -Informe sobre los parámetros de evaluación. -Estudio de motivación del personal.

**Fuente:** Montalbán (2022).

#### 4.6.7 Tabla De Acción De La Perspectiva Procesos Internos. Cont...

Perspectiva Procesos Internos				
Objetivo N°3: Integrar a las personas en busca de la excelencia en procesos.				
<p><b>Estrategia:</b> Elevar el nivel de competitividad que se puede generar entre los empleados para así garantizar siempre el hecho de ser proactivo y de allí el mejoramiento continuo que facilita la integración y por ende la obtención de la excelencia.</p>				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
-Establecer objetivos motivacionales. -Determinar estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. -Diseñar el plan motivacional. -Divulgar el nuevo plan.	-Directivos. -Personal de RR.HH. -Personal administrativo.	16 semanas	Personal encargado, computadora pc de escritorio, libreta anotaciones.	-Dictar una charla a los empleados donde se destaque la importancia de la excelencia en calidad de procesos. -Informe de estrategias. -Plan motivacional.

**Fuente:** Montalbán (2022).

#### 4.6.7 Tabla De Acción De La Perspectiva Procesos Internos.

Perspectiva Procesos Internos				
Objetivo N°4: Establecer lineamientos definidos para la ejecución de gestiones.				
Estrategia: Aumentar grado de cumplimiento de los lineamientos establecidos en el departamento.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
-Evaluar las necesidades que presenta el departamento en relación a la implantación de un sistema de información computarizado. -Determinar los requerimientos técnicos del sistema. -Actualizar software y hardware adecuados al servicio prestado. -Analizar la relación costo-beneficio del sistema al ser implantado. -Implantar el sistema de información computarizado.	-Directivos. -Personal de RR.HH. -Personal administrativo.	16 semanas	Personal encargado, computadora pc de escritorio, libreta anotaciones.	-Informar de manera constante cuales son los lineamientos que se deben cumplir dentro del departamento para mejorar la gestión. -Realizar un diagnóstico de la plataforma tecnológica actual de la empresa. -Verificar si los equipos existentes cuentan con los requerimientos necesarios para incluirlos en el proyecto. -Gestionar la adquisición de los equipos requeridos -Ubicar el recurso humano calificado para la instalación. -Análisis costo-beneficio. -Manual del usuario del sistema de información computarizado.

Fuente: Montalbán (2022).

#### 4.6.8 Tabla De Acción De La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Cont...

<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>				
<b>Objetivo N°1: Promover, apoyar y financiar la superación personal ya académica de los empleados.</b>				
<b>Estrategia:</b> Celebrar de convenios con los empleados para cursar estudios superiores en esta casa de estudio mejorando así su nivel académico y permitiéndoles formarse como profesionales.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
-Capacitar y adiestrar al personal. -Evaluar el desarrollo personal. -Establecer programas que aumenten la capacidad del talento humano.	-Directivos. -Personal de RR.HH. -Personal administrativo.	10 semanas	Personal encargado, computadora pc de escritorio, libreta anotaciones.	-Efectuar convenios con los empleados para mejorar los estudios de educación superior. -Informe de evaluación. -Programas de capacitación de talento humano.

**Fuente:** Montalbán (2022).

#### 4.6.9 Tabla De Acción De La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Cont...

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento				
Objetivo N°2: Incrementar el nivel de profesionalismo y sentido de compromiso de los empleados.				
Estrategia: Ofrecer cursos periódicos para capacitar y preparar a los empleados en relación a todos los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento, y también contratar personal calificado que dicte estos cursos en la propia empresa.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
-Fijar las actividades del programa. -Asignar los recursos para implementación del programa. -Ejecutar el programa. -Evaluar los efectos del programa sobre el mercado competitivo.	-Directivos. -Personal de RR.HH. -Personal administrativo.	16 semanas	Personal encargado, computadora pc de escritorio, libreta anotaciones.	-Dictar cursos de mejoramiento continuo, para incrementar la preparación del personal que labora en el departamento. -Informe de actividades del programa a ejecutar -Solicitud de recursos. -Informe de aprobación. -Informe de actividades programadas. -Informe de evaluación. -Informe externo.

Fuente: Montalbán (2022).

#### 4.6.10 Tabla De Acción De La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Cont...

<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>				
<b>Objetivo N°3: Aumentar la frecuencia de los reconocimientos y promoción de los empleados por el excelente desempeño de las funciones.</b>				
<b>Estrategia:</b> Ofrecer reconocimientos a los empleados tomando como referencia la excelencia en el desempeño, además dar reconocimiento público de los más destacados dentro del departamento y la empresa.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
-Realizar evaluaciones de talento humano al personal. -Establecer perfiles de competencia para el adiestramiento asociados a cada uno de los cargos descritos en el organigrama de la entidad.	-Directivos. -Personal de RR.HH. -Personal administrativo.	12 semanas	Personal encargado, computadora pc de escritorio, libreta anotaciones.	-Establecer la medida de empleado del mes y darle reconocimiento público por la labor realizada. -Establecer programa de adiestramiento para el personal. -Realizar la evaluación de la eficiencia de formación de los empleados.

**Fuente:** Montalbán (2022).



#### 4.6.11 Tabla De Acción De La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>				
<b>Objetivo N°4: Proveer un ambiente de trabajo agradable.</b>				
<b>Estrategia:</b> Hacer y cumplir las normas internas que regulan y controlan el correcto comportamiento de los empleados del departamento.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
Definir recursos financieros, materiales y humanos por etapas o fases del servicio. Establecer nuevas compensaciones a los empleados. Buscar medios adicionales de motivación.	-Directivos. -Personal de RR.HH. -Personal administrativo.	5 semanas	Personal encargado, computadora pc de escritorio, libreta anotaciones.	-Realizar actividades recreativas donde se fomente la integración del personal en campo laboral. Promover el crecimiento de los empleados.

**Fuente:** Montalbán (2022).

## CAPÍTULO V

### 5.1 CONCLUSIONES

Luego de haber analizado y discutido los resultados, se obtuvieron aspectos importantes que serán expuestos de acuerdo al orden en que sucedieron para dar una conclusión de cada uno de ellos:

- ✓ Se pudo evidenciar que la institución no cuenta con planificación estratégica adecuada para tener más claro puntos clave de la empresa sin poder reinventarse y que haya un crecimiento en el mercado.
- ✓ Mediante el análisis de la situación actual se pudo conocer la función de la empresa así como, la misión, visión, programa curricular, y sus objetivos como empresa que no lo determinaban de manera clara y concisa con relación a lo empresarial. Y esto conlleva a que se realice un plan estratégico para la empresa y así puedan desempeñar y formularse estrategia en la organización.
- ✓ Las estrategias de la organización establecidas lograran maximizar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades y disminuir y neutralizar sus debilidades y amenazas.
- ✓ Para la propuesta planteada de una herramienta de gestión como es el plan estratégico, y el cuadro de mando integral se requiere plantear a las autoridades de la empresa (directivos) las ventajas de la posible implementación.
- ✓ Las cuatro perspectivas principales del CMI consideradas como: clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, muestran vinculación

entre si lo cual se conjuga de manera explícita y da coherencia al modelo propuesto.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Una vez presentada la propuesta de la implementación de un sistema de gestión basado en el balance Scorecard se hace necesario plantear ciertas recomendaciones:

- ✓ Implementar el sistema de gestión basado en el CMI conocido por su traducción al inglés como Balance Scorecard (BSC) en el personal de la empresa.
- ✓ Concientizar a los empleados sobre la importancia de tener una misión, visión y objetivos personales en directa relación con los objetivos corporativos para un beneficio mutuo.
- ✓ Aplicar dentro de la empresa o departamento un sistema sin seguimiento y evaluación no representa ningún beneficio directo, por el contrario se vuelve una pérdida de tiempo y esfuerzo, es por ello que resulta necesario realizar un seguimiento constante a través del monitoreo de las funciones y avances producto de la implementación de este sistema de indicadores en esta dependencia.
- ✓ Realizar una reevaluación de los progresos obtenidos con la implementación de este sistema de gestión semestralmente para así medir los progresos obtenidos y redefinir aquellos que sean necesarios.

- ✓ Establecer un equilibrio entre las diferentes perspectivas propuestas en el balance para así garantizar el constante crecimiento y avance del personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2008). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Séptima edición

Arias, F. (2006), *El Proyecto de Investigación (Introducción a la metodología científica)*. Sexta edición (2012) EDITORIAL EPISTEME, C.A. Caracas Venezuela.

Chiavenato, I (2009): *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Mc.Graw Hill, Segunda edición. Colombia

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (11ª ed.). México: Pearson Educación, Inc.

Hernández, Fernández y Baptista (1998). *Metodología de la investigación*. Segunda edición Mc.Graw Hill. México.

ILPES/CEPAL (2009) *Manual de planificación e indicadores de desempeño en el sector público*. Caracas.

Kaplan, R y Norton, D (1992). *Cuadro de Mando Integral*. Editorial Gestión 2000.

Tamayo y Tamayo (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. Limusa Noriega Editores. 4ta Edición. México.

Documentos:

Arango, Gamboa, Silva, (2015). *Estrategias Basadas En El Balanced Scorecard Según La Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento Que Optimicen La Gestión Del Personal Administrativo De La Empresa INDUCHEM, C.A. Ubicada En El Municipio Guacara Estado Carabobo*.

Deysi Arellano (2016), *Diseñar Un Cuadro De Mando Integral, Como Herramienta Para El Funcionamiento Y Cumplimiento De Los Objetivos De La Cooperativa De Ahorro Crédito Cerrada Laboral “San Andrés Ltda. Universidad Mayor de San Andrés.*

Morales, (2015), *Propuesta de estrategias de mejoras en los procesos productivos de la empresa Nacional Mendoza C.A., Anaco estado Anzoátegui.*

Sebastián Calderón, (2018), *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa de Servicios Públicos de Heredia división UEN Agua Potable, enfocada en las construcciones industriales y de infraestructura. Universidad de Costa Rica.*

Leyes:

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

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las trabajadoras Decreto N° 8.938 30 de abril de 2012.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo Gaceta oficial República Bolivariana de Venezuela N38.236 martes 26 de julio del 2005.

Página web en línea:

Disponibles en:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/diagnostico.html>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.html>

<http://www.sites.google.com/site/planeacionestrategicaunides/iv-elementos-y-productos-de-la-planeacion-estrategica/4-1-objetivo-estrategicos>

<https://gestion.pensemos.com/7-indicadores-financieros-que-las-companias-deben-tener-en-cuenta>

Libros consultados:

Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 283, 284

Diccionario de la real academia española 2001

UPEL. (UPEL), *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Quinta edición FEDUPEL. Caracas*

## HOJAS DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	<b>DISEÑO DE ESTRATEGIAS BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA DYNADRILL, C.A., UBICADA EN ANACO-ESTADO ANZOATEGUI</b>
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Montalbán U., Yennifer V.	<b>CVLAC</b>	25.262.699
	<b>e-mail</b>	<a href="mailto:yennifer19.alejandro09@gmail.com">yennifer19.alejandro09@gmail.com</a>
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Palabras o frases claves:

Plan Estratégico,
Misión,
Visión,
Objetivos Estratégico,
Cuadro de Mando Integral (CMI),
Plan de Acción



## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

Resumen (abstract):

### Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo general: Diseñar un Plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para departamento de Administración de la Empresa Dynadrill, C.A, ubicada en Anaco, estado Anzoátegui, para el desarrollo del mismo, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se definió la misión – visión estratégica y objetivos de la organización, unidos al establecimiento de estrategia factible que permitan el alcance de los objetivos propuestos, finalmente elaborar el cuadro de mando integral basado en los indicadores seleccionados y las estrategias generadas. Esta investigación fue de nivel descriptiva con diseño de campo. Para culminar se llegó a la principal conclusión de que se pudo evidenciar que la institución no cuenta con planificación estratégica adecuada para tener más claro puntos clave de la empresa sin poder reinventarse y que haya un crecimiento en el mercado. Y esto conlleva a que se realice un plan estratégico para el departamento de Administración y así, puedan desempeñar y formularse estrategia en la organización.

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail										
<b>Lcda. Betancourt, Maritza</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>		<b>AS</b>	<b>X</b>	<b>TU</b>		<b>JU</b>			
	<b>CVLAC</b>	<b>10.569.065</b>									
	<b>e-mail</b>	maroficial23@gmail.com									
	<b>e-mail</b>										
<b>Msc. Tenias, Amilkar</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>		<b>AS</b>		<b>TU</b>		<b>JU</b>	<b>X</b>		
	<b>CVLAC</b>	13.539.701									
	<b>e-mail</b>	amilkartenias@hotmail.com									
	<b>e-mail</b>										
<b>Msc. Pinto, Evelyn</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>		<b>AS</b>		<b>TU</b>		<b>JU</b>	<b>X</b>		
	<b>CVLAC</b>	12.075.654									
	<b>e-mail</b>	evepinto44@gmail.com									
	<b>e-mail</b>										

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2022	07	29

Lenguaje: SPA

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6**

Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>PG-TESIS YENNIFER.WORD</b>	<b>Application/word</b>

**Alcance:****Espacial:** UNIVERSAL**Temporal:** INTEMPORAL**Título o Grado asociado con el trabajo:**

Licenciado en Contaduría Pública

**Nivel Asociado con el Trabajo:**

Pregrado

**Área de Estudio:**

Ciencias Administrativas: Contaduría Pública

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

Universidad de Oriente. Extensión Cantaura

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

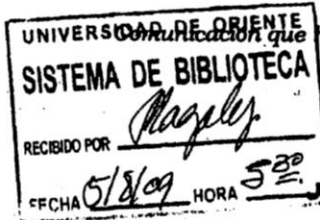
Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.



Cordialmente,

**JUAN A. BOLAÑOS CUNDELE**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009):** “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.

---

Montalbán U., Yennifer V  
**AUTOR**

---

Lcda. Betancourt Maritza  
**TUTOR**