



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD

***DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS LLEVADOS
A CABO EN LA GERENCIA DE CONSULTORÍA JURÍDICA DE
ELECTRIFICACIÓN DEL CARONÍ, C.A. (EDELCA).***

Trabajo Especial de Grado,
Presentado como requisito para optar al libro de
Especialista en Sistemas de la Calidad

Autor: Vargas A, Johana R.
Asesor: Galvis, Wolfgang

Ciudad Guayana, noviembre de 2011

Dedicatoria.

A Dios Padre.

A Jesucristo de la misericordia.

A la Virgen María.

A mi esposo y mis hijas.

A mis Padres y mi hermano.

A mis Suegros.

Razones que me inspiran a superarme.

Agradecimiento.

A Dios Todo Poderoso, a Jesús de la Misericordia y a la Virgen de la María, por regalarme la vida y fortaleza en todos los momentos de mi vida.

A mis esposo por su incondicional apoyo, amor y dedicación.

A mis padres y hermano por su gran apoyo en todo momento.

A mis hijas por ser mi más grande inspiración.

A mi suegra Irma Peña por brindarme su amor y apoyo incondicional.

A mi Tutor Académico Prof. Wolfgang Galvis, por brindarme sus conocimientos y dedicación en la presente investigación.

A todos mis familiares y amigos que de una u otra forma contribuyeron en el logro de la finalización de este trabajo especial de grado.

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN PARA LOS PROCESOS LLEVADOS A CABO EN LA GERENCIA DE
CONSULTORÍA JURÍDICA DE ELECTRIFICACIÓN DEL CARONÍ, C.A.
(EDELCA).**

Autor: Vargas, Johana
Asesor: Galvis, Wolfgang
Año: Noviembre 2011

Resumen

El presente estudio se desarrolló en la empresa Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA), cuyo objetivo principal es brindar un servicio eléctrico de calidad, contribuyendo con el desarrollo social y sustentable del país. EDELCA, divide sus actividades en procesos de conducción, medulares y soporte, en este último se encuentra Gestionar Asuntos Legales, correspondiente a la Gerencia de Consultoría Jurídica, área de estudio, su principal propósito es asesorar a la Junta Directiva y demás unidades organizativas, en los asuntos legales, mediante la aplicación de atención jurídica, a fin de asegurar una adecuada orientación. Allí se determinó la existencia de una problemática de investigación en cuanto a: la inexistencia de visión, misión, debilidades en las relaciones interpersonales, falta de indicadores de gestión, insatisfacción del cliente, ausencia de plan de acción para corregir las desviaciones y la asignación de escasos recursos económicos. Se pretende darle solución con el Diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo por la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA. La metodología aplicada fue un proyecto factible apoyado en una investigación de campo, documental, descriptivo y no experimental. Se elaboró un sistema de indicadores que sustentó el diseño del Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de alcanzar resultados estratégicos, eficiencia en los recursos financieros, clientes satisfechos, proceso interno eficaz, empleados capacitados y motivados, en el que se mida y se controle la gestión. Se recomienda, llevar a la práctica el Cuadro de Mando Integral diseñado en este estudio.

Descriptor: Cuadro de mando integral, gestión, indicadores, control, proceso.

Línea de investigación: Sistema de Gestión.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
INTERROGANTE DE LA INVESTIGACIÓN	7
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
ALCANCE.....	10
LIMITACIONES.....	11
CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO	12
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	12
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
UNIDAD DE ANÁLISIS	15
POBLACIÓN Y MUESTRA	15
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	17
VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	20
TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	20
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	21
SISTEMAS DE VARIABLES	22
OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS	22
CONSIDERACIONES ÉTICAS	24
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO	26
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	26
RESEÑA HISTÓRICA	26
TIPO DE EMPRESA	27
PROPÓSITO	27
MISIÓN.....	27
VISIÓN	28
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	28

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	29
BASES TEÓRICAS	31
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	32
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	43
CAPÍTULO IV.....	46
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	46
DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS LLEVADOS A CABO EN LA GERENCIA CONSULTORÍA JURÍDICA DE EDELCA.	46
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	74
ANALIZAR LA FACTIBILIDAD DEL DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS LLEVADOS POR LA GERENCIA CONSULTORÍA JURÍDICA DE EDELCA.....	74
FACTIBILIDAD TÉCNICA	75
FACTIBILIDAD ECONÓMICA	76
FACTIBILIDAD OPERACIONAL	77
CAPÍTULO V.....	79
PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	79
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	79
ALCANCE	79
PROCEDIMIENTO.....	80
CAPÍTULO VI.....	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	99
A N E X O S	106
A N E X O 1. - MAPA DE PROCESOS GENERAR ENERGÍA ELÉCTRICA	107
A N E X O 2. - PROCESOS GESTIONAR ASUNTOS LEGALES.....	108
A N E X O 3. - GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUAR EL PROCESO GESTIONAR ASUNTOS LEGALES, DE LA EMPRESA ELECTRIFICACIÓN DEL CARONÍ (EDELCA). PUERTO ORDAZ – ESTADO BOLÍVAR.	109

ÍNDICE DE TABLAS

pp.

Tabla Nro. 1 - Población y Muestra	17
Tabla Nro. 2 - Operacionalización de las Variables	23
Tabla Nro. 3 - Diseño del Cuadro de Mando Integral	87
Tabla Nro. 4 - Plan de acción para la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA	92

ÍNDICE DE FIGURAS

pp.

Figura 1. - Estructura organizativa de EDELCA.....	28
Figura 2. - Cuadro de Mando Integral	33
Figura 3. - Componentes del cuadro de mando integral y su aplicación con la estrategia.....	37
Figura 4. - Conocimiento de la misión y la visión de la organización de la Gerencia de Consultoría Jurídica.	48
Figura 5. - Conocimiento de los empleados sobre la política de la calidad de la organización.	49
Figura 6. - Conocimiento de los empleados de la consultoría de los objetivos estratégicos de la organización	50
Figura 7. - Conformidad percibida de los empleados respecto a la medición de las metas de la organización	51
Figura 8. - Percepción del conocimiento de los empleados en cuanto a la Sincronización de los objetivos de la gerencia y la organización....	52
Figura 9.- Percepción de los empleados con respecto a la adecuación de la iluminación de su puesto de trabajo	53
Figura 10.- Percepción de los empleados respecto a la temperatura en su puesto de trabajo.	54
Figura 11.- Integración en las actividades laborales.....	56
Figura 12.- Conformidad en el ambiente laboral.....	57
Figura 13.- Resultado de la encuesta en cuanto al apoyo del personal en el desempeño del trabajo.	57
Figura 14.- Resultado de la encuesta en cuanto a la Facilidad de comunicación entre los compañeros de trabajo.....	58
Figura 15.- Resultado de la encuesta en cuanto a la transferencia de conocimientos en el ambiente laboral.	59
Figura 16.- Resultado de la encuesta en cuanto a la Consideración del trabajo en equipo en la Gerencia de consultoría jurídica.....	60
Figura 17.- Resultado de la encuesta en cuanto a la Comunicación y trato entre los jefes o supervisores y los subalternos.	61
Figura 18.- Resultado de la encuesta en cuanto al Apoyo en el desempeño del trabajo.....	62

Figura 19.- Resultado de la encuesta en cuanto al Nivel de exigencia laboral...	63
Figura 20.- Resultado de la encuesta en cuanto a la Satisfacción con el cargo que ocupan los empleados.....	64
Figura 21.- Resultado de la encuesta en cuanto a la Medición del desempeño.	65
Figura 22.- Resultado de la encuesta en cuanto al Conocimiento de los objetivos de la Gerencia.	66
Figura 23.- Resultado de la encuesta en cuanto al Conocimiento de la misión y visión de la Gerencia Consultoría Jurídica.	67
Figura 24.- Resultado de la encuesta relacionados a los entrenamientos que fortalecen la gestión de la Gerencia Consultoría Jurídica.	68
Figura 25.- Resultado de la encuesta en cuanto al Aporte de valor a los objetivos de la Gerencia Consultoría Jurídica.....	69
Figura 26.- Resultado de la encuesta en cuanto a la Consideración de iniciativas.....	70
Figura 27.- Resultado de la encuesta en cuanto a la motivación en las actividades laborales.	70
Figura 28.- Resultado de la encuesta en cuanto al Conocimiento de los requisitos de los clientes.....	72
Figura 29.- Resultado de la encuesta en cuanto a la satisfacción del cliente con respecto al tiempo de entrega de sus resultados	73
Figura 30.- Resultado de la encuesta en cuanto a las Quejas de los trabajos que han realizado a sus clientes.	74
Figura 31.- Mapa estratégico del cuadro de mando integral para la gerencia consultoria juridica de edelca	82
Figura 32.- Resumen del Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo en la Gerencia Consultoría Jurídica de Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA).....	96

INTRODUCCIÓN

En los últimos, años a nivel mundial, se inició un proyecto de investigación en la medición del resultado en la organización del futuro, que dio lugar a uno de los instrumentos que ha suscitado el mayor interés por parte de las organizaciones y que en muchas genera gran impacto, dicha herramienta se denomina: Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión, que facilita la toma de decisiones y recoge un conjunto coherente de indicadores financieros y no financieros, que permiten analizar y medir los logros estratégicos desde diversos puntos de vista: financiero, de clientes, de procesos y de aprendizaje, que proporcionándole a la alta dirección una visión comprensible de su área de responsabilidad, traduciendo las estrategias en planes de acción hacia el logro de los objetivos.

El beneficios que le aporta a las organizaciones el Cuadro de Mando Integral consiste en enfocar y alinear al personal directivos, los recursos, la satisfacción de los requisitos del cliente, facilitar la focalización de las áreas de mejora, en la toma de decisiones y el control de los procesos.

La empresa Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA), propugna como principal objetivo brindar un servicio eléctrico de calidad, contribuyendo con el desarrollo social y sustentable del país. Es importante mencionar, que EDELCA divide sus actividades en tres (3) procesos macros, siendo éstos el de conducción, medulares y de soporte. Es en este último se encuentra el área de Gestionar Asuntos Legales, correspondiente a la Gerencia de Consultoría Jurídica (área de estudio).

La Gerencia de Consultoría Jurídica tiene como objetivo, asesorar a la Junta Directiva, Presidencia, Vicepresidencia y demás unidades organizativas de EDELCA, en todos los asuntos legales, mediante la aplicación de procesos de atención jurídica, a fin de asegurar una adecuada orientación en las políticas y toma de decisiones en la empresa, que permitan el logro de sus objetivos y el resguardo del patrimonio público. Para dar cumplimiento a su cometido y ser más eficiente en

su proceso de Gestionar Asuntos Legales, es necesario buscar estrategias que permitan resolver el problema con respecto a la debilidades de las relaciones interpersonales, la insatisfacción de sus clientes, la desmotivación del personal, las condiciones del ambiente laboral desfavorable y la escasa asignación de los recursos económicos.

A fin de responder a la situación planteada, la presente investigación tiene como objetivo, diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo por la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA. El diseño de un instrumento de esta naturaleza tiene como basamento la búsqueda constante de la eficiencia, la eficacia y la interrelación de cada una de las perspectivas (financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje/crecimiento), a través del control, la medición, del logro de las metas a corto, mediano y largo plazo, la evaluación de los planes realizados, la puesta en marcha de la mejora continua y la integración de un personal comprometido con la estrategia de la organización.

Haciendo una introspección en cuanto a la interrelación de las perspectivas ya mencionadas con el proceso Gestionar Asuntos Legales, se inscribe: a) desde el punto de vista financiero, el presupuesto asignado no es suficiente para cubrir con los gastos establecidos por la Gerencia de Consultoría, lo que trae como consecuencia que no se dé cumplimiento a todas las actividades planificadas y por ende no se logren los objetivos; b) desde el punto de vista del cliente, se tiene insatisfacción con el servicio, presentan quejas y no reciben los productos solicitados oportunamente, lo que genera malestar en los afectados, paralización de actividades y pérdida de dinero para la organización; c) desde la perspectiva del proceso interno, las asignaciones pautadas a los abogados por lo general no se cumplen en el tiempo estipulado por la Gerencia, no se mide el número de solicitud de opiniones, ni demandas recibidas, ni el número de éstas realizadas en un período determinado, para ello no existe un plan de acción que permita mejorar las desviaciones existentes, trayendo como consecuencia que no haya control en la gestión y por ende se generen retrasos en la entrega de los productos; (d) desde el punto de vista del aprendizaje/crecimiento, existen problemas en la debilidades de las relaciones interpersonales, no se fomenta el compartir de conocimiento y el personal se muestra desmotivado en la realización de sus funciones, lo que trae

como consecuencia el incumplimiento de las actividades asignadas en la oportunidad, demandada y por ende, la entrega de productos a destiempo al cliente.

Para la Gerencia de Consultoría Jurídica el diseño del Cuadro de Mando Integral, de ser implementado, les traerá como beneficios: la medición y control del proceso Gestionar Asuntos Legales; se creará la misión y visión las cuales se alineen al Sistema de Gestión de la Calidad de EDELCA. Esta investigación podrá ser beneficiosa para otros trabajos relacionados con el tema, para otros departamentos de EDELCA y para otras organizaciones que tengan la necesidad de gestionar y mejorar sus procesos para el logro de los objetivos estratégicos.

El presente trabajo está estructurado en seis (6) capítulos:

El Capítulo I “EL PROBLEMA”, comprende el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos, la justificación e importancia, el alcance y las limitaciones de la investigación.

El Capítulo II “MARCO METODOLÓGICO”, describe el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, población y muestra, técnicas de instrumento de recolección de datos, técnica de procesamiento y análisis de los datos, validez, confiabilidad, el sistema de variables, la operacionalización de las variables y las consideraciones éticas.

El Capítulo III “MARCO TEÓRICO”, comprende los antecedentes de la investigación, los fundamentos teóricos que la sustentan y la definición de términos básicos.

El Capítulo IV “ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS”, comprende el diagnóstico de la situación actual y el análisis del estudio de factibilidad técnica, operativa y económica.

El Capítulo V “PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA”, comprende el diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, sustentado en la elaboración de un sistema de indicadores y un plan de acción para la Gerencia de la Consultoría Jurídica.

El Capítulo VI “CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”, comprende las apreciaciones finales de la investigación y las recomendaciones.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos relacionados con la investigación realizada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El planteamiento del problema, según Rojas (2002) consiste en:

...exponer los aspectos, elementos y relaciones del problema que se estudia, y que la teoría y la práctica señalan como los fundamentos para llegar a tener una comprensión clara y precisa de las diversas determinaciones y relaciones del problema con la totalidad concreta en la que se encuentra inmerso (p. 168).

De acuerdo con lo antes expuesto, el planteamiento del problema consiste en expresar la visión de todo lo que se relaciona con el contexto de la problemática a estudiar de forma clara, coherente y precisa como se presenta a continuación.

En la actualidad las organizaciones se encuentran en una lucha constante para ser exitosas; esto exige en todo momento una gestión cada vez más eficiente y con calidad, por lo cual es de vital importancia tener una clara comprensión de los objetivos y de las acciones estratégicas planificadas a todos los niveles (estratégico, táctico y operativo), sin dejar de lado la participación activa del capital humano.

Para que una organización sea eficiente necesita llevar a cabo procesos de calidad, es por ello que Gómez, Vilar y Tejero (2003) definen la calidad como “comprender, aceptar, satisfacer y superar continuamente las necesidades, deseos y expectativas del cliente” (p. 15). Atendiendo a este planteamiento las empresas deben tener como objetivo el cumplimiento de los requisitos exigidos por sus clientes, para lograr su satisfacción, a fin de generar resultados, transformados en beneficios, al hacer las cosas bien desde la primera vez.

La empresa Electrificación del Caroní, C.A., (EDELCA), comprometida con la calidad, tiene como política generar Energía Eléctrica, operando y manteniendo las centrales hidroeléctricas de manera confiable y segura, realizando labores para el mejoramiento continuo de sus procesos, teniendo a su alcance un personal altamente capacitado y motivado, en un adecuado ambiente de trabajo para lograr

la satisfacción de sus clientes (internos y externos), contribuyendo con el desarrollo social y sustentable del país.

En relación con lo anterior, es importante resaltar que esta empresa divide sus actividades en procesos, siendo estos: a) De conducción orientado a planificar y desplegar el Sistema de Gestión y controlar y mejorar el Sistema de Gestión; b) Medulares, constituidos por los procesos Operar el Sistema de Generación de Energía Eléctrica y Mantener el Sistema de Generación de Energía Eléctrica; c) De soporte están orientados la Gestionar el Ambiente, Gestionar Auditorías, Gestionar desarrollo de la Organización, Gestionar Asuntos legales, entre otros, tal como se visualiza en el Anexo 1.

Respecto al proceso Gestionar Asuntos Legales, tal como se concibe en el Anexo 2, la Gerencia de Consultoría Jurídica, tiene como objetivo asesorar a la Junta Directiva, Presidencia, Vicepresidencia y unidades organizativas de EDELCA, en todo lo relacionado al orden jurídico, a fin de asegurar una adecuada orientación en las políticas y toma de decisiones en la empresa que permitan el logro de sus metas. Este proceso se divide en: a) Asesorar y Emitir opiniones Jurídicas relativas a la gestión o actividades de la Empresa; b) Revisar los contratos, convenios y pedidos inherentes a la gestión de la Empresa; c) Representar a la empresa en todas las actuaciones judiciales, extrajudiciales y administrativas.

En relación a lo anterior, es preciso mencionar que en la actualidad la Gerencia Consultoría Jurídica no tiene establecida formalmente la visión y misión.

Asimismo, se requiere idear estrategias que permitan resolver el problema existente con respecto a las debilidades de las relaciones interpersonales, insatisfacción de sus clientes, desmotivación del personal, condiciones del ambiente laboral desfavorable y escasos recursos económicos asignados.

Relacionando la problemática presentada en la Gerencia Consultoría Jurídica respecto a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se tiene lo siguiente:

1. Desde la perspectiva financiera, en la actualidad, el presupuesto asignado no es suficiente para cubrir los gastos establecidos por la Gerencia de Consultoría, no se tiene la cultura de publicar el presupuesto que se les ha asignado, ni tampoco se manifiesta el porcentaje del presupuesto ejecutado a la fecha, lo que trae como consecuencia que no se plantean soluciones, en lo que

respecta a la eficiencia de los recursos e incumplimiento de las actividades que se planifican y por ende no se logran los objetivos;

2. Desde la perspectiva cliente, permanentemente están insatisfechos, presentan reclamos y se quejan por no recibir en el tiempo requerido los productos (opiniones, contratos y convenios) solicitados. El retardo en la entrega genera malestares en los afectados, paralización de actividades, pérdida de dinero para la organización, retraso en la planificación y por ende, genera incumplimiento en el logro de los objetivos;

3. Desde la perspectiva proceso interno, las asignaciones pautadas a los abogados por lo general no se cumplen en el tiempo previsto por la gerencia, no se mide el número de solicitud de opiniones, ni demandas recibidas, ni el número de las realizadas para un período determinado, no existe un plan de acción que permita mejorar las desviaciones existentes, trayendo como consecuencia que no haya control en la gestión y por ende se generen retrasos en la entrega de los productos, en las actividades planificadas y en el cumplimiento de los objetivos;

4. Desde la perspectiva aprendizaje-crecimiento, existen problemas de debilidades en las relaciones interpersonales, no se fomenta el intercambio de ideas y conocimientos en cuanto al adiestramiento recibidos, ni el trabajo en equipo, existe resistencia al cambio y el personal se muestra desmotivado en la realización de sus funciones, lo que trae como consecuencia la desidia en las actividades asignadas en la oportunidad demandada, la insatisfacción de los clientes y por ende no se cumplen los objetivos planificados lo que genera deficiencia en la gestión al no cubrir las actividades inherentes al cargo.

De lo antes expuesto, es importante resaltar que existe una interrelación causa-efecto entre las perspectivas ya mencionadas, por ejemplo: si el personal está desmotivado (perspectiva crecimiento /aprendizaje), esto conlleva a la entrega del producto a destiempo (proceso interno), que genera en el cliente (perspectiva del cliente) insatisfacción por no tener el producto en el momento que lo necesitaba lo que ocasiona pérdidas económicas (perspectiva financiera) para la empresa.

Otro aspecto importante a considerar, es que existe sólo un indicador destinado a medir el proceso Gestionar Asuntos Legales; para que la gestión sea eficiente requiere medirse y controlarse a través de un sistema de indicadores bien

elaborados y llevados a la práctica, a fin de responder al objetivo estratégico dispuesto por la empresa de forma eficiente y eficaz.

Es de resaltar que el Cuadro de Mando Integral tiene como basamento una filosofía práctica de gestión que sirve para medir y controlar el desempeño corporativo, enlazar la visión, misión y las estrategias establecidas por la empresa. Se basa mediante cuatro (4) perspectivas: financiera, de cliente, de proceso interno y de crecimiento/aprendizaje.

La perspectiva financiera, incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. La perspectiva del cliente, refleja la estrategia para crear valor y diferenciación en los resultados. La perspectiva proceso interno, analiza la adecuación de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. La perspectiva de crecimiento y aprendizaje, se refiere a los aspectos para crear un clima de apoyo al cambio, a la innovación y al crecimiento de la organización (Kaplan y Norton, 2002).

Interrogante de la Investigación

El presente trabajo tiene como propósito diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo en la Gerencia de Consultoría Jurídica de Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA), para que les genere beneficios, tales como: medición y control del proceso Generar Asuntos Legales, mejoras en las relaciones interpersonales, en la satisfacción de los clientes, motivación del personal, manejo eficiente de los recursos asignados, toma de decisiones que permitirá evaluar las desviaciones que se puedan presentar para propiciar acciones correctivas pertinentes, todo esto alineado al Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral implica una filosofía de cambio, que conlleva a unir esfuerzos que generen respuestas oportunas para la toma de decisiones, así como para la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos, sin dejar a un lado la importancia del capital humano que allí labora como parte fundamental para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

En relación a lo planteado, se pretende conocer ¿Cuáles son los componentes que debería tener un Cuadro de Mando Integral para la gestión de los procesos llevados a cabo por la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo en la Gerencia Consultoría Jurídica de Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA).

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos llevados a cabo en la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA.
2. Analizar la factibilidad del diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo en la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA.
3. Elaborar un sistema de indicadores como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo en la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA.
4. Elaborar un plan de acción para mejorar las perspectivas (financiera, clientes, proceso interno y aprendizaje/crecimiento) contemplados en el diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA.

Justificación de la Investigación

Para Pérez (2005) la justificación de la investigación tiene el propósito de “argumentar, fundamentar ante terceros (lectores, jurado evaluador, instituciones, etc.) la necesidad de evaluar el problema seleccionado y que los resultados que se obtengan de ello serán beneficiosos para la sociedad.” (p. 60).

El presente trabajo tiene como finalidad el diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo por la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA, con el propósito de alcanzar a través

de pequeños cambios, una revolución en todo el capital humano que labora en el proceso Gestionar Asuntos Legales, de modo que puedan mejorar el clima organizacional, el cumplimiento de los requisitos de sus clientes, el cumplimiento de sus metas oportunamente y con ello logren alinearse con el Sistema de Gestión de la Calidad cumplimiento con los objetivos estratégicos establecidos por la empresa.

El diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo en la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA, tiene como meta la integración de las perspectivas (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) en su proceso Generar Asuntos Legales, a fin de que se logre obtener un equilibrio tanto en los objetivos de corto, mediano y largo plazo, como en la aplicación de los indicadores y la integración de todo el personal comprometido con los objetivos planificados.

Reforzando el planteamiento anterior, Palacios (2008) destaca los beneficios más resaltantes que tiene una organización una vez que ha puesto en marcha el Cuadro de Mando Integral, siendo estos:

- a) Relacionar la estrategia con acción a través de la definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo; b) comunicar las estrategias a todos los niveles de la organización, consiguiendo así alinear a las personas con las estrategias; c) tener una herramienta de control y seguimiento que permita tomar decisiones de manera ágil (p. 12).

Para la Gerencia de Consultoría Jurídica el diseño del Cuadro de Mando Integral, brindará beneficios tales como: la medición y control del proceso Gestionar Asuntos Legales; la creación de la política, misión y visión las cuales se alineen con el Sistema de Gestión de la Calidad de EDELCA; a través de la interrelación de perspectivas y uso del sistema de indicadores podrán tener información oportuna para la toma de decisiones y la entrega de productos solicitados por los cliente en el tiempo requerido.

Por otra parte, es conveniente expresar que dicha herramienta ha generado en muchas organizaciones de índole público, privado y gubernamentales a nivel mundial (Wendy's, Siemens, Mobile, entre otras), beneficios y bondades, entre los que destacan grandes mejoras financieras y no financieras. Como lo señala Bob Paladino & Associates, LLC. Como un ejemplo se tiene que: la capitalización del mercado de Wendy's es ahora de \$3 mil millones, cifra que era de \$2.5 mil millones antes de implementar el Cuadro de Mando Integral. Otros aumentos del final del

2001 al final del 2002 en resultados financieros y no financieros fueron los siguientes:

1. Aumento de ventas en todo el sistema a un 12.7%.
2. 14.2% de aumento en ingresos, llegando a su punto más alto.
3. 13% de aumento en ingresos netos, 14.5% de aumento de EPS
4. 20% de aumento de la capitalización de mercado, 75% de aumento de precio de las acciones.
5. Plan estratégico en toda la empresa, con unidades de trabajo alineadas alrededor del plan, con lo que mejoraron las medidas de excelencia en el servicio de Wendy's.
6. Velocidad del servicio documentada y mejorada por Tim Hortons.
7. Evaluación mejorada sobre los atributos de Wendy's y Tim Hortons.
8. Reducción en la rotación de personal de 170% por año a 140% por año en contra del promedio de la industria de 250%.

También es importante señalar, que el Cuadro de Mando Integral puede ser aplicado a unidades o departamentos dentro de cualquier organización que requiera mejorar en su gestión, combinando elementos conducentes a optimizar la eficiencia siempre y cuando se alineen con los objetivos estratégicos de la organización.

Es importante mencionar, que esta investigación podrá ser beneficiosa para otros trabajos relacionados con el tema, para otros departamentos de EDELCA, para otras organizaciones que tengan la necesidad de gestionar y mejorar en sus procesos haciendo uso de indicadores, en cuanto al monitoreo integral de la empresa de una manera racional, integradora y sistémica, que requieran tener todas sus acciones coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuáles son los aspectos de relevancia dentro de la misma, todo ello, a fin de generar elementos que les permitan medir su éxito, ya que no se puede controlar lo que no se puede medir (Kaplan y Norton, 2002).

Alcance

Landeau (2007) establece que es:

... hasta dónde va a llegar con su trabajo, es decir, lo que proyecta alcanzar. De esta manera se delimitan las fronteras de la investigación para circunscribir, lo más concretamente posible, el proceso del tema, y

con ello especificar lo que el autor se propone hacer para que el lector conozca los alcances del trabajo (p. 110).

De acuerdo a lo antes expuesto, el presente trabajo tiene como alcance Diseñar un cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo en la Gerencia de la Consultoría Jurídica de EDELCA, ubicada en la calle Caruachi con cruce en la calle Aro, Alta Vista, Puerto Ordaz, Estado Bolívar, Venezuela. La investigación tiene como propósito el diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión de los procesos llevados a cabo en dicha gerencia. Para ello, se realiza un diagnóstico de la situación actual de los procesos llevados a cabo por dicha gerencia, se propone un sistema de indicadores y un plan de acción de acuerdo con las necesidades propias del presente trabajo.

Cabe destacar, que este proyecto no abarca la implementación, ni evaluación de los resultados una vez presentado el diseño.

Limitaciones

Para Landeau (2007) “las limitaciones en el proceso de investigación determinan los alcances hacia el cual se orientan los resultados del estudio” (p. 109). Entre las limitaciones encontradas para el presente trabajo, se tiene el tratamiento confidencial en referencia a determinada información que sólo compete a la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA y la falta de información por parte de los trabajadores debido a los cambios por los cuales está pasando la empresa (Fusión de las empresas del sector Eléctrico, CORPOELEC).

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

Balestrini (2002) define el marco metodológico como:

... el de situar, en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población; su muestras; los instrumentos y las técnicas de recolección de los datos (p. 126).

De acuerdo con lo anterior, en el presente capítulo se exponen los aspectos referidos al diseño metodológico, a fin de indicar el tipo de investigación, diseño, unidad de análisis, sistema de variables, población y muestra, técnicas de instrumentos de recolección de datos, técnicas e instrumentos de análisis y procesamiento de datos, operacionalización de los objetivos, entre otros; con ello se espera obtener la información metodológica necesaria para llevar los objetivos propuestos en dicha investigación.

Tipo de Investigación

De acuerdo al objetivo general de la investigación, diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión para los procesos llevados a cabo por la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA, el tipo de investigación está enmarcado en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo, documental, descriptivo y no experimental.

La investigación se basa en un proyecto factible que según la UPEL (2006) estable lo siguiente:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación política, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación

de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 21).

Asociándolo a la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA, ésta requiere mejorar su proceso de Gestionar Asuntos Legales, las relaciones interpersonales, la satisfacción de sus clientes, la motivación y las condiciones ambientales donde se llevan a cabo todas sus labores, es decir, desean cambiar su situación actual, para ello se presenta el diseño de un Cuadro de Mando de Integral de acuerdo a las necesidades propias del presente caso.

La investigación proyectiva consiste en cambiar una situación no deseada mediante el desarrollo de una propuesta práctica que pueda llevar a cabo. En este sentido, Hurtado (2008) sostiene que la investigación proyectiva consiste en:

... la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geoFigura, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo (párr. 1).

De acuerdo con la investigación proyectiva, se tiene como finalidad el diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión para los procesos llevados a cabo en la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA, en la cual se tomarán los datos directos de la realidad a través de encuestas, observaciones, anotaciones y entrevistas así como se procederá a describir cada rasgo importante que se genere en dicha investigación. Todo ello apoyado en libros, tesis, revistas y otros documentos que sustenten este trabajo.

Por otro lado, es importante expresar que la investigación de campo se da en el momento en el cual el investigador toma de la realidad las evidencias para utilizarlas en su estudio sin alterar el resultado de las mismas. En este sentido la UPEL (2006) lo define como:

... el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos recogidos de la investigación son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p. 18).

Reforzando lo anterior, Arias (2006) expresa que la investigación de campo:

... es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p. 31).

Adicionalmente, el presente trabajo se sustenta en una investigación documental, que de acuerdo a la UPEL (2006) es:

...el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente en trabajo previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor (p. 20).

Adicionalmente, se apoya en una investigación descriptiva en la cual se narra por escrito paso a paso cada elemento analizado que conforma la investigación. De acuerdo con Sampieri, Fernández y Baptista (2006) la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 103).

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación según Sampieri, Fernández y Baptista (2006) se refiere “al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p. 158).

Ésta se estructura de acuerdo a dos (2) tipos de investigación: los experimentales y no experimentales, según Sampieri, Fernández y Baptista (2006) (op. cit.) para el presente trabajo el diseño que aplica es el no experimental definido como “estudios que se realizaran sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.205).

Asimismo, Sampieri, Fernández y Baptista (2006) (op. cit.) establecen que el estudio no experimental transeccional se dividen en tres (3) tipos de investigación: “exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales. Los diseños transeccionales descriptivos indagan la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, estudios puramente descriptivos” (p. 210).

El diseño de la presente investigación es no experimental, transeccional descriptiva, ya que las variables a utilizar se observan directamente del campo de acción donde ocurren los hechos, siendo esta la gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA para luego ser analizadas.

Unidad de Análisis

De acuerdo a lo expresado por Rada (2007) la unidad de análisis “corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación” (párr. 4).

Por su parte, Gómez (2006) dándole una definición más sencilla, sostiene que “a cada uno de los objetos de estudio (empresas, personas, instituciones) que conforman una población se les denomina unidad de análisis” (p.109).

De acuerdo con la definición anterior, la unidad de análisis definida para este estudio está enmarcada en la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA, siendo la muestra, para lo cual se le aplicará las técnicas e instrumentos de recolección de datos, a fin de alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Población y Muestra

La población es definida por Arias (2006) como “un conjunto finito o 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).

Para Gómez (2006) la población es definida como:

... el conjunto total de los objetos de estudio (eventos, organizaciones, comunidades, personas) que comparten ciertas características comunes, funcionales de la investigación. Es definir sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos. Definida la población o universo si es muy grande para estudiarla por completo, podemos pasar al siguiente paso que consiste en tomar una parte de esa población a la que llamaremos muestra (p.109).

Asimismo, Gómez (2006) (op. cit.) define la muestra como:

... un subgrupo de interés que se define o delimita matemáticamente de antemano con precisión, y que debe ser representativo de ésta. El

investigador se interesa que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse a la población completa. El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa” (p. 110).

Por otra parte, Sampieri, Fernández y Baptista (2006) expresan que la muestra:

Es, en esencia un subgrupo de la población. Digamos que es un subgrupo de elementos que pertenecen a ese conjunto, definidos en sus características al que llamamos población. Se pretende que ese subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras bajo el enfoque cuantitativo, deben ser representativas. Las muestras se categorizan en dos (2) grandes ramas las muestras probabilísticas y las muestras no probabilísticas (p. 240).

Asimismo, Sampieri, Fernández y Baptista (2006) (op. cit.) expresa que:

La muestra no probabilística es la elección de los elementos, no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otro criterio de investigación. La muestra probabilística o no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella (p. 241).

Reforzando el planteamiento anterior, Gómez (2006) señala que:

...las muestras no probabilísticas, también son llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal. La elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión del investigador o de un grupo de encuestadores. La ventaja bajo el enfoque cuantitativo de una muestra no probabilísticas es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema (p. 117).

En este contexto, la población objeto de estudio es la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA, la cual está conformada por veinticinco (25) miembros, distribuidos en dos (2) estratos; el primero, en dieciocho (18) abogados, y el segundo, en siete (7) asistentes. La muestra, de acuerdo a las características de la investigación es no probabilísticas, ya que depende de causas relacionadas con los objetivos de la investigación, tal como se visualiza en la Tabla Nro. 1.

**Tabla Nro. 1 -
Población y Muestra**

Clasificación	Población	Muestra
Estrato 1		
Abogados	18	9
Sub. Total Estrato 1	18	9
Estrato 2		
Asistentes	7	4
Sub. Total Estrato 2	7	4
Total General	25	13

Diseño: EL INVESTIGADOR (2010)

La muestra será del cincuenta por ciento (56%) de la población, debido a que el otro (44%) se encuentra fuera de la Gerencia por diversos motivos (vacaciones, reposos, permisos). El 56% de la población a estudiar se considera pertinente, ya que este valor será representativo en los resultados, una vez que se hayan aplicado los instrumentos de recolección de datos.

Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

Para Sampieri, Fernández y Baptista (2006) la recolección de datos “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p. 274).

Adicionalmente, Sampieri, Fernández y Baptista (2006) (op. cit.) define los instrumentos de medición como los “recursos que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 276).

Para recolectar los datos que dieron sustento al diseño de un Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión de la calidad para la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

Encuestas: para la Gerencia de Consultoría Jurídica se aplicó una encuesta muestral, la cual es definida según Pérez (2006) como aquella que “recoge la información sobre un solo asunto de una parte de la población, seleccionada para formar una muestra representativa de las mismas (p. 138)”.

Se realizó una encuesta en la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA a fin de obtener resultados cuantificables que permitan al investigador conocer la situación actual de cada una de las necesidades de control, medición y evaluación.

Observación directa: Para Yuni y Urbano (2006) constituye:

... un método de recolección de datos que se asienta sobre la base de lo percibido por los propios sentidos del investigador. Esto la diferencia de otras técnicas de investigación que dependen de la información que aportan los sujetos de estudio. Por medio de ésta se realiza el análisis de datos o fenómenos que están presentes en el campo perceptivo actual y que puede referirse a hechos o acontecimientos pasados o presentes (p.41).

La observación directa se llevó a cabo durante un mes, distribuidos en tres (3) veces por semana, durante cuatro (4) horas, en la Gerencia de la Consultoría Jurídica con el objeto hacer anotaciones y capturar los datos que aporten los sujetos de estudio en lo que respecta a comportamiento, aptitudes, actitudes, comentarios, entre otros.

Las *notas de campo*: las notas de campo de acuerdo a Yuni y Urbano (2006) contienen:

... las anotaciones de aquello que es visto y oído por el investigador en el escenario observado. El registro de las notas depende del tipo de escenario y de la posición del investigador. Además, del registro de las descripciones de las situaciones observadas. En esta se incluye el comentario del observador de lo observado, así como las interpretaciones provisionales que éste realiza" (p. 55).

Las notas de campo se utilizaron al momento de escribir todo lo visto y oído durante las observaciones que se realizaron en la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA.

Entrevista: La entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual el entrevistador es quien pregunta. Es una técnica previa al diagnóstico, que tiene un propósito establecido. Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía esquemática que puede ser un formulario o esquema de preguntas que han de orientar la conversación.

De acuerdo con Ibáñez y López (1998) la entrevista "es una forma oral de comunicación interpersonal que se lleva a cabo entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener información en relación a un objetivo" (p. 200).

Con relación al objetivo planteado se realizó una entrevista a la Gerente de la Consultoría Jurídica de EDELCA, en el que se le manifestó el propósito de la referida investigación, se llevó a cabo con las personas que están directamente relacionadas con el manejo del proceso Gestionar Asuntos Legales.

Revisión documental: la revisión documental es definida por Hurtado (2000) como:

... una técnica por medio de la cual se recolecta la información escrita, relacionados con el estudio, tomando en consideración aquellos registros escritos, donde los datos ya han sido recopilados por otros investigadores, que pueden encontrarse en archivos y en cualquier otra fuente de información (p. 154).

La revisión documental es de gran importancia, ya que permitió al investigador apoyarse en documentos para dar sustento a la investigación.

Asimismo, se utilizaron los siguientes instrumentos para llevar a cabo las técnicas de recolección de datos:

Cuestionario: para Gómez (2006) un cuestionario:

... consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Básicamente se consideran dos (2) tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuestas que han sido delimitadas. Se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y aquellos deben circunscribirse a éstas. Pueden incluir sólo dos (2) posibilidades (dicotómicas o incluir varias alternativas de respuestas). En las preguntas cerradas las categorías de respuestas son definidas a priori por el investigador, de acuerdo al problema a investigar (p. 126). Las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente (p. 127).

Los cuestionarios son los formularios en los cuales se apoya la técnica de la encuesta. Con ello, se recolectó la información extraída directamente de la fuente de estudio (personal de la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA) a fin de conocer la interrelación del proceso gestionar asuntos legales con respecto a: la organización y las perspectivas (financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje-crecimiento).

Otros instrumentos utilizados para la recolección de datos de la investigación son: a) Las libreta para las anotaciones, b) computadoras portátiles y c) cámara fotográfica.

Validez y Confiabilidad

La validez de un instrumento de recolección de información por Yuni y Urbano (2006) es definida “como la propiedad del instrumento para medir/observar para lo que se pretende medir/observar. La validez se relaciona con la verosimilitud o más precisamente con la correspondencia entre el modelo teórico construido en la investigación y la realidad empírica” (p. 35)

También Yuni y Urbano (2006) (op. cit) establece que al existir validez debe haber confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, que no es más que “la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se desea conocer” (p. 33)

Por otra parte, Sampieri, Fernández y Baptista (2006) expresa que la validez es el “grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 278).

Para obtener resultados consistentes y coherentes en diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión para la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA, se utilizó la encuesta, este instrumento fue revisado y validado por un experto en el área de estudio.

Técnicas para el Análisis e Interpretación de los Datos

La técnica de análisis de datos representa la forma como fue procesada la información recolectada, la cual se analizó de dos (2) maneras cuantitativa o cualitativa.

El análisis cuantitativo es definido según Sabino (2000) como: “una operación que se efectúa, con toda la información numérica resultante de la investigación. Ésta, luego del procesamiento se presentará como un conjunto de cuadros y medidas, con porcentajes ya calculados” (p. 451).

Para La UPEL (2006) el análisis cualitativo es definido como “una técnica que indaga para conseguir información de sujetos, comunidades, contextos, variables o ambientes en profundidad, asumiendo una actitud absorta y previniendo a toda costa no involucrar sus afirmaciones o práctica” (p 56).

La encuesta que se les realizó a los nueve (9) abogados y a los cuatro (4) asistentes, que forman parte del equipo de la Gerencia de la Consultoría Jurídica de EDELCA se procesó de forma cuantitativa. Se hizo uso de las técnicas y aplicaciones estadísticas, a fin de capturar la información que se ordenó y posteriormente se representó en forma Figura, esto con el propósito de mostrar al lector significados propios del análisis.

De igual forma, se procesó información de forma cualitativa, para lo cual se realizó análisis de investigaciones, archivos, documentos escritos y revistas relacionadas con el Cuadro de Mando Integral. Las observaciones directas realizadas se confrontaron a través de las entrevistas no estructuradas o informales.

El análisis de contenido (cualitativo) es producto del proceso de recolección en el cual es necesario documentar las entrevistas, las observaciones y la información secundaria (archivos y materiales escritos), así como repasar los datos, confrontarlos y considerar diferentes formas para clasificarlos, todo ello a fin de responder objetivamente a la pregunta originada en la presente investigación (Bonillas y Rodríguez, 2005)..

Metodología de la Investigación

La metodología de la Investigación contiene la descripción y argumentación de las principales decisiones metodológicas adoptadas según el tema de investigación y las posibilidades del investigador. La claridad en el enfoque y estructura metodológica es condición obligada para asegurar la validez de la investigación (Cazau, 2001).

Con relación a lo anterior, el presente trabajo se sustenta metodológicamente en una investigación de proyecto factible, cuyo diseño es no experimental, transeccional descriptiva, se hizo uso de las técnicas e instrumentos de recolección de datos apoyados en la validez y confiabilidad de los datos, tal y como se detalló anteriormente.

Sistemas de Variables

El sistema de variables según Bavaresco (1994) "representan diferentes condiciones, cualidades, características o modalidades que asumen los objetos en estudio desde el inicio de la investigación" (p. 76). Las variables que están presentes en el diseño de un Cuadro de Mando Integral, como herramienta de Gestión para la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA, representan a los elementos a considerarse los cuales pueden asumir distintas afectaciones cada vez que son examinadas, las variables se clasifican en dependientes e independientes.

De acuerdo con lo señalado por Mohammad (2000) establece que:

... la variable que el investigador desea explicar se considera como la variable dependiente. La variable que se espera que explique el cambio de la variable dependiente es referida como la variable independiente. Se supone que la variable independiente causará cambios en los valores de las variables dependientes; es decir la variable dependiente es el resultado esperado de las variables independientes (p. 67).

Las variables de estudio son variables independientes por cuanto éstas son manipuladas por el investigador, para conocer su influencia en cuanto a la gestión de Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA.

Operacionalización de los Objetivos

La operacionalización según Bavaresco (1994) se refiere a "la descomposición de la variable, en su mínima expresión de análisis a la cual denomina, proceso de operacionalización" (p. 76).

En relación a lo expresado, la operacionalización de variables, consistió en detallar la relación entre los objetivos específicos, la descripción de las variables, las definiciones conceptuales, los indicadores y las técnicas usadas en la investigación, tal y cómo se presenta en la Tabla Nro. 2.

**Tabla Nro. 2 -
Operacionalización de las Variables**

Objetivo General: Diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión para los procesos llevados a cabo en la Gerencia Consultoría Jurídica de Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA).

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicador(es)	Técnicas / Instrumento(s)
Diagnosticar la situación actual de los procesos llevados en la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA.	Procesos llevados por la Gerencia	Conjunto de elementos de entrada que interactúan entre si para el logro de los objetivos.	- Número de solicitudes. - Número de solicitudes procesadas.	- Observación directa. Entrevistas. Cuestionario. - Observación directa. Entrevistas. Cuestionario.
Analizar la factibilidad del diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión para los llevados a cabo por la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA.	- Disponibilidad de los recursos - Recursos necesarios - Insumos	Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos. La factibilidad se apoya en aspectos: operativo, Técnico. y Económico	- Costo del desarrollo del proyecto. - Costo del desarrollo del personal. - Tiempo del analista.	- Entrevista, bloc de anotaciones., revisión bibliográfica - Entrevista, bloc de anotaciones., revisión bibliográfica - Entrevista, bloc de anotaciones., revisión bibliográfica
Elaborar un sistema de indicadores como herramienta de gestión para los procesos llevados por la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA.	Gestión por procesos	Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, una salida que a su vez satisfaga los requisitos del cliente.	- Número de entregas oportuna. - Número de quejas realizada por los clientes. - Número de trabajos entregados antes de la fecha programa.	- Auditoría al Software "Actividades de la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA" - Observación – Bloc de anotaciones y cuestionario. - Auditoría al Software "Actividades de la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA"
Elaborar un plan de acción entorno a las perspectivas (financiero, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento) contemplados en el diseño del cuadro integral de mando como herramienta de gestión para los llevados por la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA	Perspectiva financiera Perspectiva cliente Perspectiva proceso interno Perspectiva aprendizaje y crecimiento.	Se refiere a un conjunto de posibles acciones a seguir de acuerdo a cada unos de los aspectos (financiero, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento) reflejados en el Cuadro De Mando Integral.	- Eficiencia del presupuesto asignado. - Satisfacción del cliente. - Tiempo de entrega del producto. - Porcentaje de empleados productivos.	- Entrevista - Entrevista, encuesta, observación directa - Entrevista, encuesta, observación directa y bloc de notas. - Observación, Bloc de anotaciones y cuestionario.

Fuente: EL INVESTIGADOR (2011).

Consideraciones Éticas

Roldán (2005) establece que en toda investigación que se va a llevar a cabo,

... el investigador previamente deberá valorar los aspectos éticos de la misma, tanto por el tema elegido como por el método seguido, así como plantearse si los resultados que se puedan obtener son éticamente posibles, ante cualquier duda sobre este respecto, una de las posibles soluciones podría ser someterlo a la opinión de un Comité de Ética (párr. 25).

Al respecto, las consideraciones éticas y legales se refieren a la conducta moral a la cual debe estar apegado el autor al realizar un escrito, sea cual fuere su finalidad. De allí la importancia de analizar las violaciones éticas más comunes y fáciles de cometer por desconocimiento o deshonestidad, como son el plagio, la fabricación falsa de información y la falsificación de datos. Hay que tener en cuenta ciertas consideraciones antes de publicar artículos, tesis, libros, entre otros puesto que estas faltas acarrearán consecuencias.

Las normas del derecho indica la forma en la cual se debe conducir el autor de una obra, por cuanto es necesario ser cuidadoso al realizar un estudio de investigación pues faltas como las señaladas anteriormente, no sólo perjudican al autor, quedando cuestionados sus valores éticos y morales sino también la validez del estudio y el renombre de la institución que lo avala.

Atendiendo a estas consideraciones se describen brevemente algunas faltas éticas que conllevan consecuencias legales tales como:

Plagio: es un apropiamiento de ideas, palabras o resultados de otras personas sin otorgarles el reconocimiento que se merecen. El plagio es un apropiamiento de pensamiento intelectual de alguien más o la copia de resultados de investigaciones hechas por otros sin autorización.

Fabricación: Creación y presentación de datos ficticios en una investigación científica.

Falsificación de datos: Manipulación de datos o procedimientos experimentales en orden de presentar los resultados deseados o evitar las complicaciones indeseables de la investigación que se esté realizando.

Es importante acotar que la violación del derecho de autor es penalizada atendiendo a las normas jurídicas establecidas en el derecho.

De lo antes expuesto, es importante señalar que el presente trabajo se realizó cumpliendo con una conducta ética y con las normas establecidas en pro del respeto a la propiedad intelectual y derecho de autor; se hace mención de cada autor, ya sea de documentos escritos o documentos digitales.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Empresa

Reseña Histórica

En el año 1953 se lleva a cabo la creación de la Oficina de Estudios para la Electrificación del río Caroní. Luego, en el año 1959 Inicio de operaciones de la Casa de Máquinas I de la Central Hidroeléctrica Antonio José de Sucre en Macagua, seguidamente en el año 1963 se constituyó CVG EDELCA y se dio inicio a la construcción de la Central Hidroeléctrica Simón Bolívar en Gurí. En 1969 se produce la entrada en Operación de la red de 400 mil voltios Guri-Centro y en 1976 se finaliza la primera etapa de la Central Hidroeléctrica Simón Bolívar en Guri.

En el año 1986 Entrada en servicio del Sistema de Transmisión a 800 mil voltios e inauguración de la Etapa Final de la Central Hidroeléctrica Simón Bolívar en Gurí y en 1997 se procedió a inaugurar Macagua II y Macagua III de la Central Hidroeléctrica Antonio José de Sucre en Macagua.

Posteriormente en el 2005 se culmina la primera fase del Plan de Modernización de la Central Hidroeléctrica de Guri. En ese año se certifica el proceso de generación de energía en las Centrales Hidroeléctricas de Guri, Macagua y Caruachi con la Norma Venezolana Covenin ISO 9001:2000 y el Laboratorio de Materiales fue acreditado por Sencamer. En el año 2006 se realizó el Primer Vaciado Estructural Fundacional de la Central Hidroeléctrica Manuel Piar en Tocoma. En el año 2007, el 31 de julio, por Decreto-Ley N° 5.330 del Ejecutivo Nacional, se dispone la creación de la "Sociedad Anónima Corporación Eléctrica

Nacional, S.A.” (CORPOELEC).

El 28 de octubre de 2009, mediante decreto presidencial 6.991 publicado en Gaceta Oficial Nro. 39.294, se crea el Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica, se establece que el ente ministerial en adelante presidirá a la Corporación Eléctrica Nacional, S.A. Mediante el mismo decreto se adscriben al nuevo Ministerio un total 13 empresas eléctricas diseminadas por todo el territorio nacional, tales como: La Corporación Eléctrica Nacional S.A. (CORPOELEC), La Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), La Fundación para el Desarrollo del Servicio Eléctrico (FUNDELEC), La Energía Eléctrica de Barquisimeto C.A. (ENEBAR), La Energía Eléctrica de Venezuela C.A. (ENELVEN), La Energía Eléctrica de la Costa Oriental C.A. (ENELCO), El Centro Nacional de Gestión del Sistema Eléctrico (CNG), La Compañía Anónima Electricidad de Caracas, El Sistema Eléctrico del Estado Nueva Esparta (SENECA), La Compañía Anónima Luz Eléctrica de Yaracuy, La Compañía Anónima Electrificación del Caroní (EDELCA), La Compañía Anónima Luz y Fuerza Eléctrica de Puerto Cabello (CALIFE) y La Electricidad de Valencia (ELEVAL).

Tipo de Empresa

La Sociedad Mercantil CVG Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA) queda adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo como filial de CORPOELEC. Es una empresa pública de servicio, que surge con el fin de aprovechar al máximo el potencial hidroeléctrico del Caroní, para poder abastecer Venezuela, del suministro de energía eléctrica.

Propósito

Generar, transmitir y distribuir energía eléctrica de origen hidráulico en forma confiable y sobre todo en estándares de alta calidad (EDELCA C.A., 2005).

Misión

Generar, transmitir y distribuir energía eléctrica, de manera confiable, segura y en armonía con el ambiente; a través del esfuerzo de mujeres y hombres motivados, capacitados, comprometidos y con el más alto nivel ético y humano; enmarcado

todo en los planes estratégicos de la Nación, para contribuir con el desarrollo social, económico, endógeno y sustentable del País (EDELCA, C.A., 2005).

Visión

Empresa estratégica del Estado, líder del sector eléctrico, pilar del desarrollo y bienestar social, modelo de ética y referencia en estándares de calidad, excelencia, desarrollo tecnológico y uso de nuevas fuentes de generación, promoviendo la integración Latinoamericana y del Caribe (EDELCA, C.A., 2005).

Estructura organizativa

En la Figura 1, se muestra como se encuentra estructurada a nivel organizativo la empresa Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA).

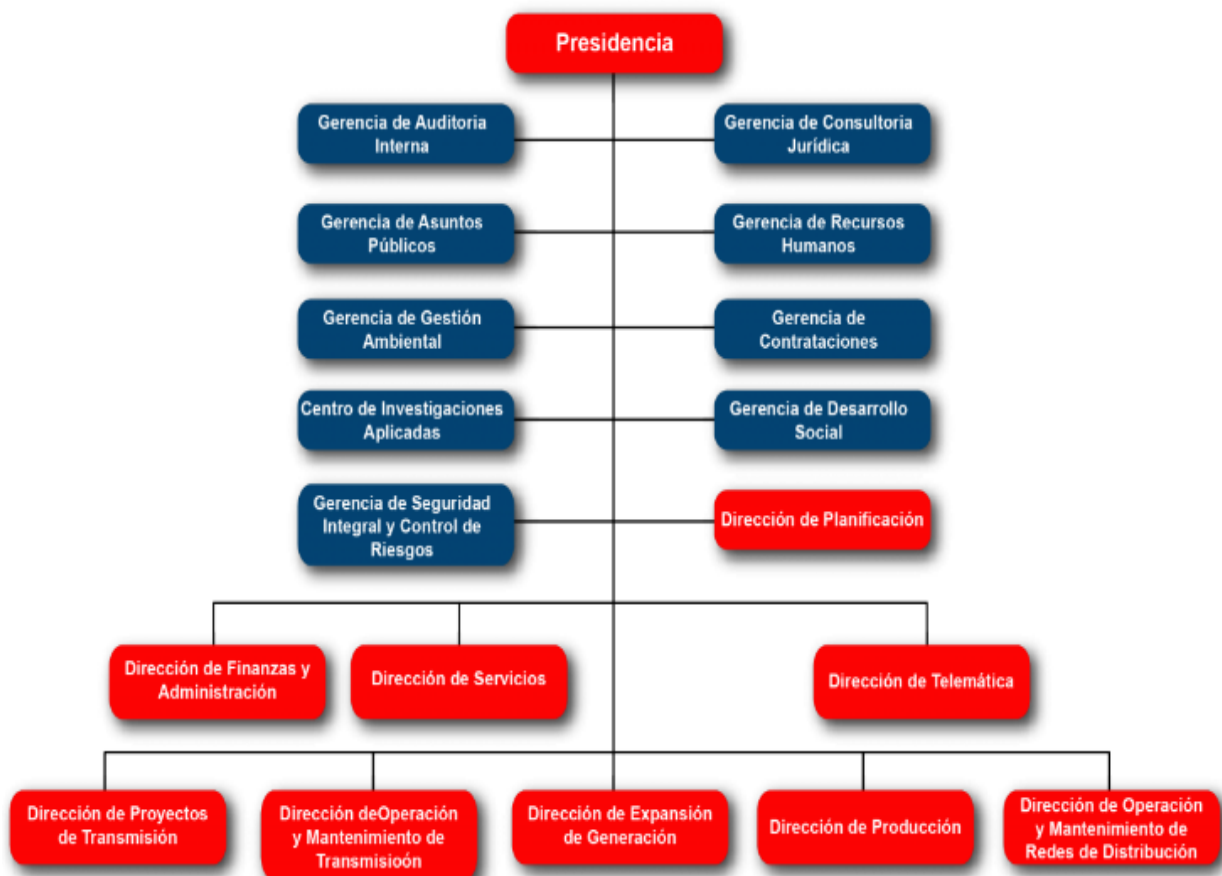


FIGURA 1. - ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE EDELCA

Fuente: https://www.edelca.com.ve/menu_informacion_institucional?q=node/21

Antecedentes de la Investigación

García (2004) establece que los antecedentes de la investigación son un:

... conjuntos de trabajos o tesis que anteceden al estudio que ahora se propone. Conforman el origen del estudio y en este apartado se exponen de manera resumida algunos trabajos realizados por otros autores que abordan el mismo objeto de estudio o aspectos y efectúan un proceso de investigación similar (p. 31).

Para este trabajo se utilizaron como antecedentes, investigaciones relacionadas con el Diseño del Cuadro de Mando Integral, mencionándose...

Prietoniero (2005), Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Gestión de la Empresa Oficina de Arquitectura. Investigación desarrollada como Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyecto de la Universidad Católica Andrés Bello. Surge como respuesta a la necesidad de los accionistas de la empresa de conocer la satisfacción de sus clientes, sus procesos operativos y sus interrelaciones. Para ello, tuvo como propósito proponer un Cuadro de Mando Integral para la gestión y la toma de decisiones bajo el enfoque del Balanced Scorecard en la empresa Oficina de Arquitectura. Metodológicamente la investigación está enmarcada en una investigación proyectiva, en la modalidad de proyecto factible. Presentó como hallazgos la carencia absoluta de lineamientos estratégicos formalmente establecidos, además de la ausencia para un control de gestión con sus indicadores que permitan mejorar la prestación de servicios. Conceptualizó el modelo de gestión bajo el enfoque propuesto estableciendo objetivos estratégicos para las cuatro (4) perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de capacidades.

Dicho estudio está orientado a la gestión que se lleva a cabo en una determinada área vinculada a las relaciones interpersonales y la satisfacción de los clientes. Este antecedente permitió comparar y contrastar la operacionalización de las variables de cada trabajo, permitiendo analizar cada uno de los objetivos específicos de acuerdo a cada indicador planteado.

Pettenazzi (2005), Generación de Indicadores de Gestión para el Control y Seguimiento del Portafolio de Proyectos, a partir del Cuadro de Mando Integral de una empresa de Servicios Financieros Investigación desarrollada como Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyecto en la

Universidad Católica Andrés Bello. Surge como respuesta a la problemática que se tiene con respecto al control y seguimiento del proyecto, allí se utiliza sólo una herramienta que mide el tiempo, sin considerar su impacto. Cuyo propósito es el diseño de un modelo de gestión que contenga Indicadores que permitan llevar un control y seguimiento del portafolio de proyectos basado en el Cuadro de Mando Integral de la empresa, con el objeto de alinear los indicadores con los objetivos estratégicos de la empresa y medir el impacto que tiene la realización de un proyecto en la estrategia de la organización. Está enmarcado en la modalidad de proyecto factible, bajo un diseño de campo, no experimental descriptiva.

La relación que guarda dicho trabajo con respecto a la presente investigación, es que ambos estudios buscan el diseño de indicadores de gestión que permitan llevar un control y seguimiento de los procesos. Para ello la autora en sus bases teóricas fija en la primera parte, una postura en lo que respecta al análisis y desarrollo de indicadores relacionándolo con el Cuadro de Mando Integral. Esto permitió visualizar y comprender la importancia del desarrollo de un conjunto de indicadores de atendiendo al presente trabajo y al objetivo que tiene la creación de cada uno de ellos.

Nebrada (2005), Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Área de Operaciones del Área Tecnología de la Información en Banesco Banco Universal, C.A. Investigación desarrollada como Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyecto en la Universidad Católica Andrés Bello. Surge como respuesta a la necesidad de poseer un conjunto de indicadores que apoyen su gestión de desempeño en el Área de Operaciones de Tecnología de la Información, para ello tiene como finalidad diseñar un Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión del área de Operaciones de Tecnología de Información basado en la metodología del balanced scorecard (Hoja de resultado equilibrada). La investigación estuvo apoyada bajo la modalidad proyecto factible con un diseño de investigación de campo. Con los datos obtenidos, una vez aplicado los instrumentos de recolección de datos, se concluyó que el Cuadro de Mando Integral desarrollado contribuye de manera certera como instrumento de información de calidad para esta área representando el cumplimiento de las estrategias de la organización alineados a la misión y la visión de la empresa.

Este estudio ha permitido generar análisis de la situación actual de cada uno de los casos planteados, ya que tanto la investigación arriba mencionada y la presente, buscan el Control de la Gestión, la relación que guardan es en el desarrollo de las bases teóricas específicamente en el diseño del diagrama causa-efecto de acuerdo a cada caso en específico. Asimismo, el presente trabajo permitirá afianzar conocimientos y clarificar términos en lo que respecta a la metodología que tiene como basamento el Balanced Scorecard (BSC).

Plaza (2006), Cuadro de Mando Integral para la gestión de la calidad en proyectos de la práctica de consultoría de Microsoft Andino. Investigación desarrollada como Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyecto en la Universidad Católica Andrés Bello. Surge como respuesta a la necesidad de lograr los objetivos en término de alcance, tiempo, costo y calidad, siendo esto muy complejo de forma simultanea, las empresas buscan herramientas que les ayuden a gerenciar de mejor forma los proyectos, para facilitar esta labor, su propósito fue Desarrollar un Cuadro de Mando Integral para la Gestión de la Calidad en los proyectos de la práctica de Consultoría de Microsoft Andino. Se enmarcó bajo la modalidad de un proyecto factible bajo un diseño no experimental, cuyo resultado fue la elaboración de un Cuadro de Mando Integral por proyectos que contiene los principales indicadores en términos financieros, satisfacción de clientes, procesos internos y aprendizaje, además de la perspectiva socio considerada clave para la organización.

En relación con lo antes descrito, la presente investigación guarda estrecha relación a lo atinente al Diseño de un Cuadro de Mando Integral puesto que se tomó como base los indicadores para cada una de las perspectivas mencionadas y las relaciones causa-efecto, para así responder a la problemática planteada para cada uno de estos casos.

Bases Teóricas

Para Sampieri, Fernández y Baptista (2006) las bases teóricas son un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema en estudio, ayuda a los investigadores a documentar como su investigación agrega valor a literatura

existente. Las bases teóricas son las bases del trabajo de investigación, es por ello que en el presente capítulo se procede a desarrollar las teorías que sustentan el diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión en los procesos llevados a cabo por la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA.

Cuadro de Mando Integral

Francés (2006) sostiene que el Cuadro de Mando Integral se basa en una estrategia competitiva que:

... una vez formulada, se plasma mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Los objetivos indicadores y metas establecen los logros a alcanzar, mientras que las iniciativas definen las acciones a realizar para alcanzarlos. Los objetivos se ubican en las cuatro perspectivas antes descritas y se vinculan entre sí mediante un diagrama causa-efecto o mapa estratégico. el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo, en el que los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas proporcionando la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral (p. 53).

Asimismo, Kaplan & Norton (2002), sostienen que el Cuadro de Mando Integral:

... complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro derivados de la visión y estrategia de la organización. El Cuadro de Mando Integral enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, ven a la organización desde cuatro (4) perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento (p. 4).

Lo antes expuesto se presenta en la Figura 2. El Cuadro de Mando Integral se define como un instrumento de gestión que permite llevar a cabo la estrategia de la organización, de forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje ideal para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento. Esta herramienta de gestión facilita el control y la medición de todas las acciones que se ejecutan en la organización permitiendo alcanzar el logro de los objetivos.

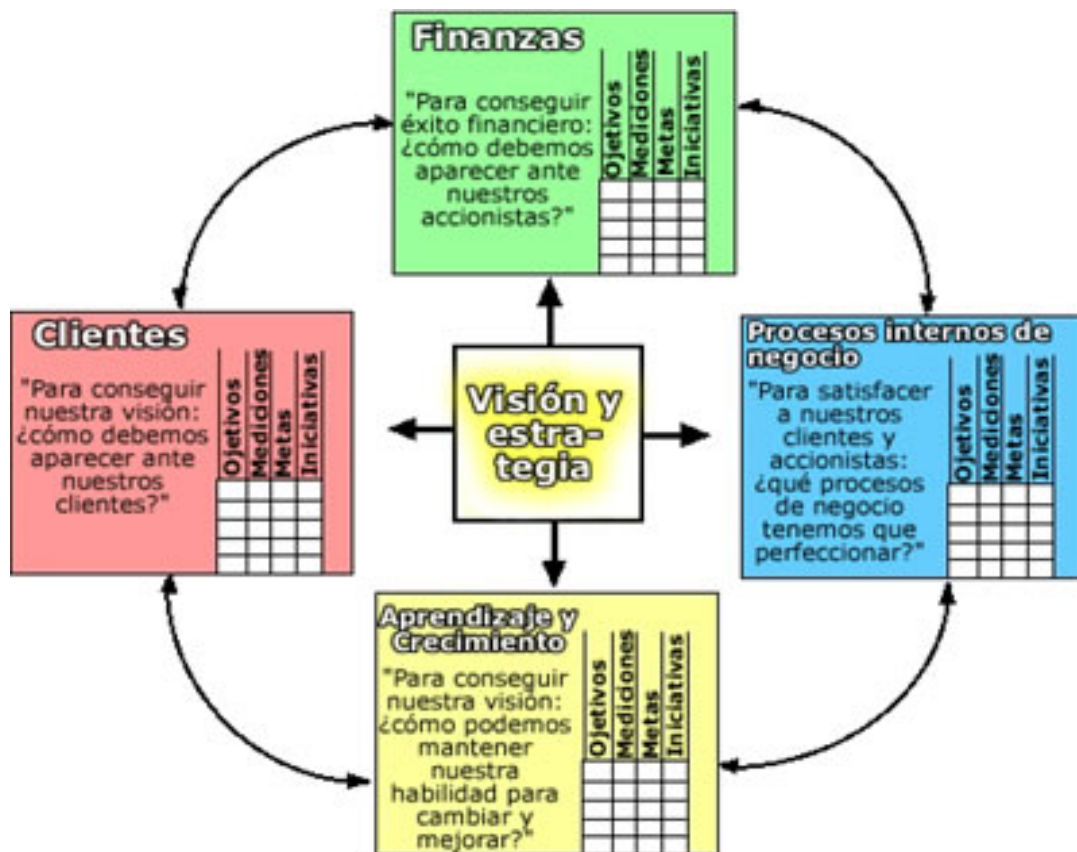


FIGURA 2. - CUADRO DE MANDO INTEGRAL
FUENTE: [HTTP://LH6.GGPHT.COM/HOSPITALIA21/SPY5CHKL9HI/AAAAAAAAA4M/KT8DVZJC_YU/s800/BSC_KAPLAN%20Y%20NORTON.JPG](http://lh6.ggpht.com/HOSPITALIA21/SPY5CHKL9HI/AAAAAAAAA4M/KT8DVZJC_YU/s800/BSC_KAPLAN%20Y%20NORTON.JPG)

Reforzando lo antes descrito, Kaplan y Norton (2002) expresan que:

... una vez que se ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral para una unidad estratégica de negocio (UEN), se convierte en la base de cuadros de mando integrales para departamentos y unidades fundamentales dentro de la misma. Las declaraciones de misión y estrategia para departamentos y unidades fundamentales pueden definirse dentro del marco establecido por la misión, estrategia y cuadro de mando de la Unidad de Negocio. Luego, los gerentes del departamento y unidades funcionales pueden desarrollar sus propios Cuadro de Mando Integral, que serán consistentes con la UEN y ayudarán a cumplir su función y estrategia de este modo, el Cuadro de Mando de la UEN se desliza en cascada hasta llegar a los centros locales de responsabilidad dentro de la UEN, permitiendo que todos los centros de responsabilidad trabajen, de una forma coherente, hacia la consecución de sus objetivos. Lo importante para saber si un departamento o una unidad funcional debería tener un Cuadro de Mando

Integral, es averiguar si la unidad de la organización tiene (o debería tener) una misión, una estrategia, unos clientes (internos o externos) y unos procesos internos que le permitan realizar su misión y estrategia. Si es así la unidad es un candidato válido para un Cuadro de Mando Integral (p. 50)

En acuerdo con lo anterior, Horváth & Partners (2003) señalan que es de gran importancia determinar la estructura del Cuadro de Mando Integral, ya que es necesaria para los múltiples campos de estudio, por lo que se puede aplicar para todo tipo de empresas (pequeñas, medianas, grandes, subsidiarias, públicas, privadas), para cualquier nivel jerárquico (áreas empresariales, funcionales, departamentos, empleados) y también para cualquier proceso empresarial" (p. 113).

Para implementar un Cuadro de Mando en una empresa pública o privada, en una unidad de Negocio, área funcional o departamento, sólo se requiere tener declarada una misión, una estrategia y los procesos, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización.

Objetivo del Cuadro de Mando Integral

Para Nogueira (2002) el Cuadro de Mando Integral es utilizado por las empresas innovadoras como un sistema de gestión estratégica, el cual tiene como objetivo principal:

...ayudar en la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores que integren todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los factores claves de éxito derivados de la estrategia de forma equilibrada, atendiendo a las diferentes perspectivas que los conforman. Éste puede ser aplicado a toda la empresa o a departamentos específicos de ella, es por ello que se hace la categorización de indicadores para poder distinguir cuándo se revisa el cuadro integral de un departamento, qué objetivos son de toda la organización y cuáles son específicos de esa unidad para lograr sus metas (p. 4).

Por otra parte, Barona (2006), considera que el Cuadro de Mando Integral tiene los siguientes objetivos:

1. Motivar al personal de la empresa hacia acciones orientadas al éxito en la ejecución de la estrategia y crear entendimiento compartido sobre la visión futura.

2. Crear modelo integral que permite que todos perciban cual es su contribución al éxito de la empresa donde se permite enfocar esfuerzos de cambios brindando transparencia a la estrategia corporativa.
3. Cuestionar su actual sistema de indicadores, crear el mapa estratégico de su empresa, diseñar su propio sistema de indicadores coherente con los objetivos estratégicos de su organización y desplegarlo e implantarlo.
4. Desarrollar a lo largo del tiempo, los cambios en su sistema de indicadores acordes con la evolución de la estrategia.
5. Combinar los elementos estratégicos y operativos teniendo siempre presentes los aspectos de cambio organizativo.
6. Partir del diseño de la estrategia que se concretará en un Cuadro de Mando de Indicadores Estratégicos en el que están establecidas las relaciones causa/efecto entre los distintos indicadores.
7. Estudiar el despliegue de dichos indicadores en indicadores operacionales que tienen la doble vinculación a Indicadores Estratégicos y a Procesos de Negocio (p. 3).

En relación a lo antes citado, el objetivo del Cuadro de Mando Integral consiste en transformar los objetivos estratégicos de la empresa en indicadores que permitan medir, controlar y administrar todos los procesos y acciones llevados a cabo por la organización a fin de lograr eficaz y eficientemente sus metas.

Características

Las características más resaltantes del Cuadro de Mando Integral, según Muñiz y Monfot (2005) son las siguientes:

1. Permite el cambio en la empresa, pues al no poderse cumplir del todo, estimula a la empresa hacia un crecimiento o movimiento constante.
2. Son los cimientos de la empresa
3. Debe ser fácil de entender y estar expresada, en términos y lenguaje fácilmente comprensible
4. La misión debe servir como punto de origen para que las personas se vean motivadas e identificadas con los propósitos de la empresa.
5. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible (p. 35).

Otra característica importante, es que mediante su implementación se realizan cambios que han de representar importantes modificaciones en la mejora continua de los procesos, esto mediante el uso de indicadores los cuales permiten el control y la medición.

Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral

Según Barona (2006), las empresas necesitan un Cuadro de Mando Integral por cuanto:

1. *Permitirá:* Aclarar y ganar consensos sobre estrategias. Comunicar la estrategia a toda la empresa. Alinear metas de personas y secciones. Ligar objetivos estratégicos con presupuestos. Identificar y alinear iniciativas estratégicas. Revisión periódica y sistemática. Retroalimentación para aprender y mejorar.
2. *Servirá:* Para comunicar precisamente misión y estrategias mas allá de algo general. Para llenar el vacío entre misión estrategias y acciones. Articular resultados e impulsores de resultados. Para medir resultados a corto, mediano y largo plazo. Para trasladar la misión y la estrategia hacia objetivos y metas desde cuatro perspectivas.
3. *Determinará:* Qué es lo que se debe medir. Qué es lo que se debe conseguir. Cómo deben alinearse a los temas estratégicos comunes los departamentos.

Componentes del Cuadro de Mando Integral

Los componentes que constituyen un Cuadro de Mando Integral eficaz según Kaplan y Norton (2002) se muestran en la Figura 3.

Misión: para Kaplan & Norton (2002) “la declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales. La declaración de la misión debe proporcionar inspiración. Deben proporcionar energía y motivación a la organización (p. 38)

Reforzando el planteamiento anterior, Francés (2006) sostiene que:

... la misión proporciona una definición del área de actividad, dentro de la cual deben ubicarse los negocios permanentes y futuros de la corporación. Esta área se define en término de necesidad a ser satisfecha. Algunas empresas la definen en términos de productos específicos; las empresas suponen que el producto o la tecnología en cuestión mantendrán su vigencia por un largo periodo. Si tal situación llagase a cambiar, la misión deberá ser revisada (p. 41).

Valores: los valores según Niven (2003) son los principios intemporales que guían a una empresa. “Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados. Los valores de una empresa proclaman abiertamente cómo ésta espera que todo el mundo se comporte” (p. 112).

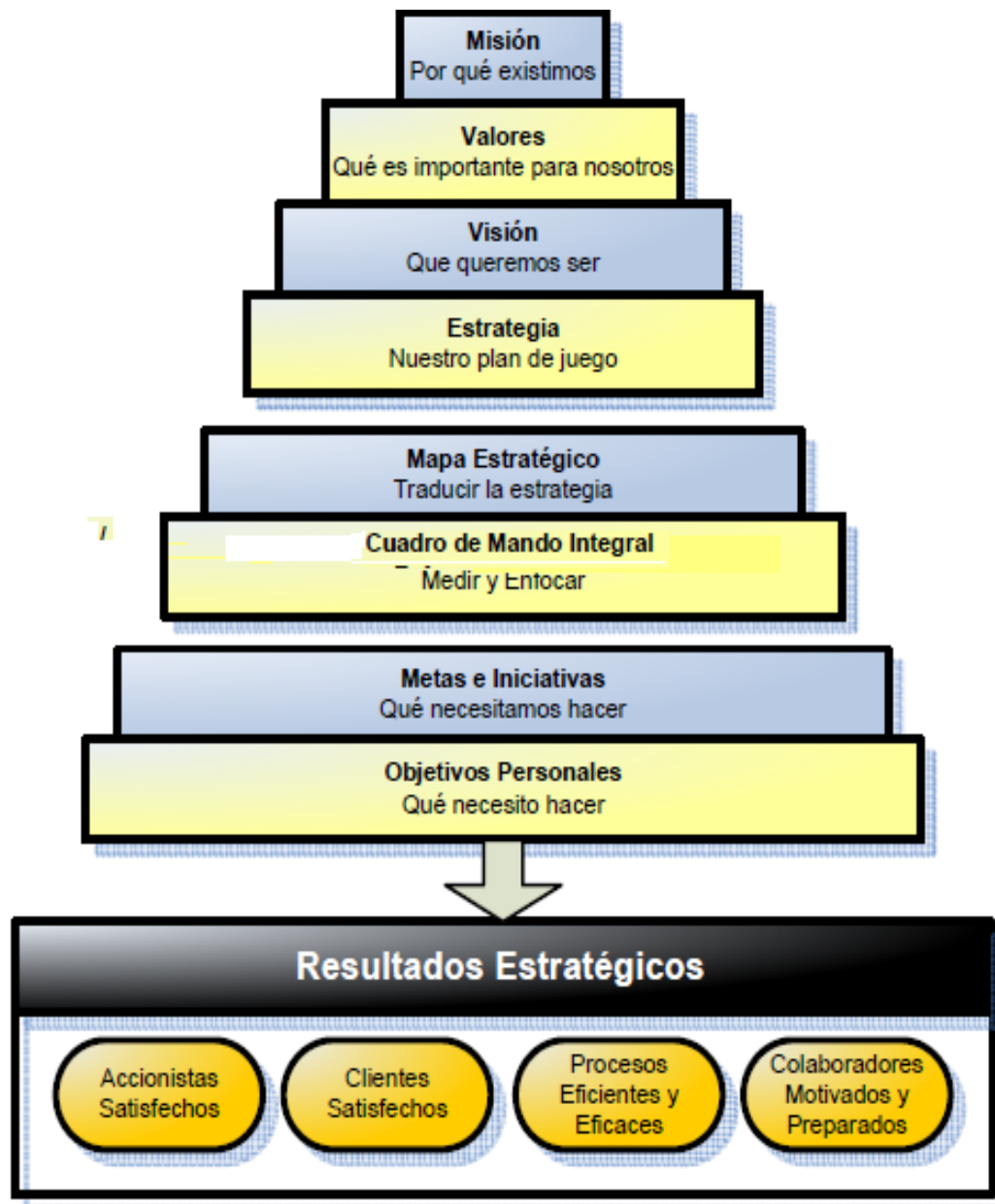


FIGURA 3. - COMPONENTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU APLICACIÓN CON LA ESTRATEGIA
Fuente: KAPLAN Y NORTON, (2002, P. 56).

Visión: la visión es la ambición que manifiesta alcanzar en el tiempo con el logro de sus objetivos. En este sentido Francés (2006) manifiesta que se concibe “como el logro más global de la empresa u organización en el mediano y largo plazo, debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados. El resultado es lo que se denomina visión” (p. 46). Para la presente investigación la empresa EDELCA tiene definida su misión y visión, pero en la Gerencia de Consultoría Jurídica no se han establecido aún, por ende al

elaborarse debe estar alineada a la misión y visión de la empresa. Esto se realiza a fin de que se tenga en claro lo que se desea lograr.

Estrategia: Francés (2006), la estrategia se traduce en los medios para alcanzar los objetivos.

... esta debe ser flexible y estar sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de una nueva información. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas) (p. 23)

Objetivo estratégicos: Francés (2006), señala que para construir un Cuadro de Mando Integral se debe tener en cuenta el significado de objetivo estratégicos, es transformar la misión en objetivos concretos para cada una de las perspectivas, éste se describe mediante un diagrama causa – efecto. “El mismo está conformado por un conjunto de objetivos estratégicos que se definen sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo, y una variable estratégica generalmente de carácter multidimensional” (p. 53). El sujeto que ejecuta la acción (corporación, negocio o departamento), suele quedar implícito.

Estos, permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos, no se prestan a medirlos directamente debido a su carácter multidimensional, para ello se emplean los indicadores.

Relaciones causa-efecto: para Kaplan & Norton (2002) las relaciones causa-efecto se pueden ver reflejadas mediante un mapa estratégico.

... dicho mapa está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral de mando, conectados por relaciones causales.

El mapa estratégico expresa la estrategia competitiva, en el ámbito corporativo o de negocios mediante un diagrama de burbujas que representa las relaciones de causalidad de los objetivos de cada perspectiva con los de la perspectiva siguiente. Los objetivos estratégicos que forman parte del mapa estratégico son objetivos de acción. Comienzan por un verbo en infinitivo que describe la acción a tomar en relación con una determinada variable por el ejemplo: incrementar la satisfacción de los clientes, las variables utilizadas en los objetivos estratégicos suelen ser complejas y multidimensionales, por ejemplo: valor de la empresa, satisfacción del cliente, innovación del personal (p. 253).

Por su parte, Kaplan y Norton (2004) establecen que un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido:

... debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones de causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Debería identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados (p. 56).

Cada indicador para el Cuadro de Mando Integral debe ser un elemento cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia en este caso específico para la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral: el Cuadro de Mando Integral Kaplan y Norton (2004) introdujeron el uso de cuatro (4) perspectivas “en las cuales ubicar los objetivos que constituyen la estrategia, la cual debe ser visualizada a través de las relaciones causales que existen entre ellos” (p. 56).

La perspectiva de los accionistas: representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa. Para ello son de gran importancia los indicadores financieros, ya que son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurable, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican, si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y su ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo planificado. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad medida, por ejemplo en este caso particular por la eficiencia de los recursos asignados a la Gerencia de la Consultoría Jurídica de EDELCA, a fin de responder con las metas financieras establecidas para dicha gerencia.

La perspectiva de los clientes: representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios. Comprende a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización (los clientes – proveedores, medio ambiente). Para el caso en estudio, esta perspectiva se toma en cuenta los principales elementos que generan valor como: las entregas de los productos oportunamente y satisfacción para los clientes integrándolos en una sola propuesta para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes.

La perspectiva de los procesos internos: representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios. Las medidas de los procesos internos se centran en la mejora continua en lo que respecta a la satisfacción de los requisitos del cliente y en la consecución con los objetivos financiero de la empresa. El enfoque del Cuadro de Mando Integral identifica procesos totalmente nuevos en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos del cliente. Para el caso en estudio, calidad en los productos elaborados, entrega oportuna y optimizar la atención al cliente.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Tales como: capital humano, capital organizacional y capital de información. Corresponde al capital humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros. Comprende las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que los articula (su estructura, su cultura y clima organizacional). Identifica la infraestructura que la empresa debe tener para crear óptimas condiciones de trabajo y un crecimiento a largo plazo, del cual proceden tres (3) fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Metas: Para Francés (2006) las metas constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión, “las metas deben especificar: cantidad, unidad de medida y fecha (tiempo de consecución). Son los resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado” (p. 56).

Iniciativas: Las iniciativas son los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia y pueden ser de dos (2) tipos: Son de dos (2) tipos fundamentales: de inversión y de gestión. Las iniciativas de inversión suponen la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa. Las iniciativas de gestión son proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operativas de la empresa entre ellas se pueden mencionar el rediseño de procesos, la incorporación de nuevos sistemas de información, los cambios en la estructura organizacional y la adopción de nuevas normas de calidad.

Indicadores: Los indicadores para Francés (2006) son un conjunto de:

... variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas, constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Son variables medibles generalmente unidimensionales o fórmula asociada a los objetivos estratégicos. A diferencia de éstos, deben estar definidas de manera precisa e inequívoca, para facilitar su medición (p. 238).

Reforzando lo expuesto anteriormente, Pérez (2005) sostiene que un indicador de gestión “es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso” (párr. 2).

La definición indicadores nace a partir de la definición de variables críticas para cada objetivo. Algunos reflejan los resultados de actuaciones pasadas mientras que otros describen lo que se hace generalmente a corto plazo. Cada indicador debe tener asociado valores que representen las metas a cumplir.

Algunos indicadores que pueden ser utilizados en el Cuadro Integral de Mando para la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA son para la:

Perspectivas Financieras: Porcentaje del cumplimiento real del presupuesto.

Perspectiva de cliente: Número de clientes satisfechos.

Perspectiva de proceso interno: Número de quejas realizada por los clientes.

Perspectivas de aprendizaje y crecimientos: Número de trabajos entregados antes de la fecha programada.

Es importante mencionar, que al momento que una organización se plantea la necesidad de definir indicadores para ser efectivo en su realización debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué debemos medir?
2. ¿Dónde es conveniente medir?
3. ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
4. ¿Quién debe medir?
5. ¿Cómo se debe medir?
6. ¿Cómo se van a difundir los resultados?
7. ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Características de los indicadores

Para Rincón (2003), las principales características de los indicadores son las siguientes: “simplicidad, adecuación, validez en el tiempo, conocimiento por parte de los usuarios, auditabilidad y su utilización” (p. 45).

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo, según Pérez (2005) destaca las siguientes características:

1. *Simplicidad*: puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
2. *Adecuación*: entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
3. *Validez en el tiempo*: puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
4. *Participación de los usuarios*: es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
5. *Utilidad*: Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
6. *Oportunidad*: Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Beneficios del uso de indicadores de gestión

Según Pérez (2005) los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

Satisfacción del cliente: la identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

Monitoreo del proceso: el mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Benchmarking: si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Gerencia del cambio: un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Elemento de planificación: Durante los procesos de planificación se utilizan con frecuencia los indicadores para establecer la meta u horizonte a donde se quiere llegar, también son usados como estándar o medio de verificación o evaluación de un proceso.

Estándar de seguimiento y control: El indicador ayuda a entender o muestra el estado del problema, ayuda a determinar la brecha entre lo planificado o esperado y el punto actual en el que se hace la valoración o medición.

Herramienta para la toma de decisiones: Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivo y metas en determinado proceso, proporcionando la información de apoyo para la toma de decisiones y el planteamiento de políticas y estrategias para minimizar el problema (párr. 14).

Glosario de Términos

Acción correctiva: Acción que se toma para eliminar las causas de una condición indeseable, a fin de minimizar e impedir su recurrencia.

Alta dirección: Ejecutivos que están en el nivel más alto de una empresa. Nivel más elevado de ejecutivos que administran una organización. El trabajo ejecutivo de la alta dirección no es un trabajo manual, sino administrativo, el cual consiste en aplicar los pasos del sistema administrativo que considere más adecuado a las circunstancias de la empresa y del mercado.

Calidad y servicio: Calidad es lo que se le da la cliente (hard quality), servicio es cómo se le da al cliente (soft quality). Calidad es la parte del diseño y desarrollo del producto y servicio es como se entrega esa calidad.

Cliente externo/intermediario: Empresa a la que sirve como proveedores y hacia la cual debemos manifestar un valor agregado perceptible y una calidad que a su vez tiene un efecto directo hacia el cliente de ésta o consumidor final.

Cliente interno (empleados): Empleado receptor primario de la misión, estrategias y acciones planteadas por la organización para crear valor y ofrecer un servicio óptimo al cliente externo. Cada empleado se convierte en un cliente conforme recibe insumos (información, tareas), de otro modo, hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos, en quienes se hará realidad la calidad del servicio como reflejo de la cultura organizacional.

Control del proceso: Es la evaluación sistemática del comportamiento de un proceso y la ejecución de acciones correctoras en el caso de no conformidad.

Cultura organizacional: Conjunto compartido de creencias, valores, actitudes y modelos de comportamiento que caracterizan a los miembros de una organización, y que confieren a ésta una personalidad diferenciada.

Despliegue: Metodología desarrollada con el propósito de trasladar los objetivos estratégicos de la organización a las distintas funciones y niveles de la organización.

Efectividad: Capacidad para alcanzar metas. Grado en que se logran los objetivos.

Eficiencia: La mejor manera de utilizar los recursos para lograr las metas. La cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización usa para alcanzar sus objetivos organizacionales. La consecuencia directa de la eficiencia es la productividad.

Eficiencia de la organización: Grado de aprovechamiento de los recursos de la organización. Forma como se desarrollan las diversas labores de la organización.

Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Mejora continua: proceso que es preparado desde el punto de vista del proveedor, cuya responsabilidad es llevar a cabo el trabajo, y que aplicado sistemáticamente conduce a la total satisfacción del cliente. Consta de tres etapas básicas: Planificar para la calidad; organizar para la calidad, y controlar para la calidad.

Plan de acción: Es un escrito que describe los detalles necesarios para alcanzar los objetivos o metas planificados.

Sistema de calidad: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad.

Sistema de gestión de la calidad: Un Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Rojas (2006), establece que el análisis de datos 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. Para ello, es necesario ligar los hallazgos con otros conocimientos manejados en el planteamiento del problema, las hipótesis sujetas a prueba y el marco teórico con el fin de alcanzar los objetivos planteados en la investigación (p. 333).

De acuerdo con lo antes expuesto, el presente Capítulo se refiere al análisis e interpretación de los datos, que se generó al reunir, clasificar y organizar los datos obtenidos de los instrumentos aplicados de las observaciones directas, encuestas y auditoría al Sistema Instrucciones de la Gerencia Consultoría Jurídica (IGCJ) durante el proceso de levantamiento de información, esto con el propósito de diagnosticar la situación actual de los procesos llevados a cabo en la Gerencia de la Consultoría Jurídica de EDELCA.

Diagnosticar la situación actual de los procesos llevados a cabo en la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA.

Con el diagnóstico de la situación actual se pretende obtener un conocimiento objetivo de la realidad de la Gerencia en estudio, que servirá de base para proponer estrategias que conlleven a mejorar y fortalecer el proceso Gestionar Asuntos Legales.

Para la formulación del diagnóstico, se utilizó, como técnica primordial, la encuesta (Ver Anexo 3) a fin de obtener datos objetivos y cuantificables, que

permitan comparar, contrastar e interpretar la ejecución de las actividades en el proceso de Gestionar Asuntos Legales con respecto al deber ser.

La encuesta se aplicó en marzo de 2011, a la muestra definida en el Capítulo II de este trabajo, constituida por nueve (9) abogados y (4) asistentes, para un total de trece (13) profesionales. Dicho instrumento tuvo como objetivo conocer el funcionamiento actual de los procesos llevados a cabo en la Gerencia Consultoría Jurídica, por cuanto la problemática existente en dicha área gira entorno a la debilidades de las relaciones interpersonales, la insatisfacción de sus clientes, la desmotivación del personal, a las condiciones ambientales desfavorables y a la deficiencia de los recursos económicos. En este sentido, la encuesta se diseñó considerando las categorías concernientes al conocimiento y percepción que tienen los empleados con respecto a: (1) la organización (2) condiciones ambientales de sus puestos de trabajo, (3) condiciones de integración en el trabajo, (4) jefe directo o supervisores, (5) puesto de trabajo, (6) satisfacción personal y (7) satisfacción de sus clientes; ya que la problemática planteada en el Capítulo I del presente trabajo está basadas en estas categorías.

Posteriormente, producto de la identificación, descripción y análisis de las encuestas, se interpretaron los datos de la situación actual, los cuales fueron complementados con la información obtenida mediante el proceso de observación directa y la auditoría realizada al sistema Instrucciones de la Gerencia Consultoría Jurídica (IGCJ), presentándose los resultados en forma de gráficos.

Evaluación de la organización

El primer aspecto evaluado en la aplicación de la encuesta es la organización, en el que se planteó una serie de preguntas con el propósito de comprobar si los empleados conocen la misión, visión, política de la calidad, objetivos estratégicos, indicadores de gestión y la sincronización existente entre los objetivos de la Consultoría Jurídica y los objetivos estratégicos de la empresa. Todo ello, a fin de conocer y verificar si realmente el proceso Gestionar Asuntos Legales está alineado con el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa. Lo que se pretende es obtener información de cómo se ve el proceso Gestionar Asuntos Legales a través del personal que en ella labora, identificando aspectos de mejoras que redunde en beneficios de todos.

Conocimiento de la misión y la visión de la organización

Con la pregunta referida a comprobar el conocimiento de la misión y visión se pretende determinar si la muestra en estudio percibe la importancia de la razón de ser y la visualización que tiene acerca de la organización en el transcurrir del tiempo tomando en consideración el logro de los objetivos estratégicos.

En la Figura 4 se observa que el total de la muestra manifiesta conocer la misión y visión de la organización, es decir, el 100% percibe la importancia de la razón de ser y la visualización que tiene la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

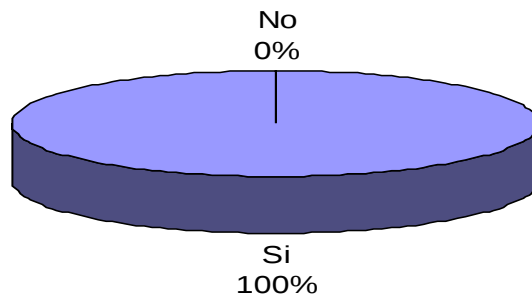


FIGURA 4. - CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE LA GERENCIA DE CONSULTORÍA JURÍDICA.
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011)

Una vez analizados los datos de esta Figura, se concluye puede concluir que la Consultoría Jurídica tiene una gran fortaleza en cuanto a la misión y la visión de la organización, ya que sus empleados conocen la razón de su existencia y su visualización en el tiempo. Un aspecto a resaltar es que la información ha sido divulgada en todos los niveles de la organización, demostrando compromiso y calidad en sus procesos.

Para continuar fomentando este conocimiento en los empleados, se recomienda mantener la cultura organizacional, en cuanto a que cada vez, que se integre un nuevo miembro a la empresa, se le divulguen los conocimientos de la misión, visión, políticas y valores, a fin de crear el sentido de pertenencia y compromiso por la misma.

Política de la calidad de la organización

Se pretende El propósito es conocer si la organización tiene definidas directrices básicas para alcanzar su visión a través de la definición de la política de calidad y si sus empleados tienen conocimiento de las mismas, a fin de saber si este aspecto afecta directa o indirectamente los objetivos establecidos.

En la Figura 5 se observa que el 92% conoce la Política de la Calidad, mientras que el 8% no lo conoce.

POLITICA DE LA CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

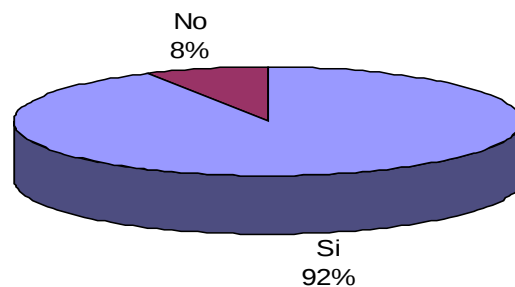


FIGURA 5. - CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS SOBRE LA POLÍTICA DE LA CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Se concluye que la empresa presenta fortalezas en cuanto a la divulgación de la información en todos los niveles, el hecho de que la mayoría de los integrantes de la muestra en estudio conozcan la política de la calidad, permite concluir que cada miembro conoce cual es su compromiso con la organización.

Se recomienda que al igual que la misión y la visión, la política de la calidad sea transmitida a todos los empleados, ya sea a través de carteleras alusivas, correo electrónico, entre otros. En especial a cada miembro que ingrese a laborar en la organización, a fin de mantener la cultura organizacional.

Objetivos estratégicos de la organización

El propósito de esta pregunta es determinar si los objetivos estratégicos de la organización son entendido y aplicados llevando a cabo las actividades para el logro de sus objetivos y satisfacción de los clientes, por el personal de la Consultoría.

En la Figura 6 se observa que el 62% del personal encuestado expresa su conocimiento en cuanto a la existencia de los objetivos estratégicos de la organización, mientras que el 38% lo desconoce. Se determinó que la causa de esta situación es la falta de divulgación por parte del gerente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

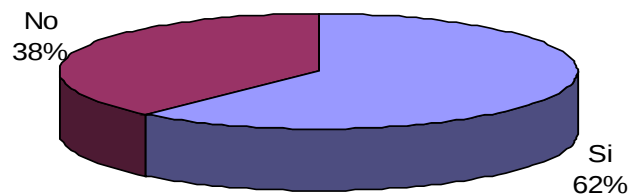


FIGURA 6. - CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS DE LA CONSULTORÍA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados pertinentes al conocimiento de los objetivos estratégicos, por parte del personal de consultoría, se concluye que una parte de la muestra en estudio conoce los objetivos estratégicos de la empresa, sin embargo se determinó que por falta de divulgación un porcentaje considerado no tiene el conocimiento. No obstante se recomienda crear un esquema de divulgación (Cartelera alusivas, medios electrónicos) que fortalezca el conocimiento de los objetivos estratégicos, ya que a través de estos se define el alcance de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

Medición de la gestión de metas

El objetivo de la pregunta es conocer si existen indicadores de gestión que midan las metas en la organización y si éstos son conocidos por los empleados de la consultoría, a fin de determinar si influyen directamente en el proceso Gestionar Asuntos Legales en lo que respecta al logro de los objetivos.

En la Figura 7 se observa que el 38% del personal encuestado expresa su conocimiento en cuanto a la existencia de indicadores que miden la gestión de las metas de la organización, mientras que el 62% lo desconoce. Se determinó que la causa de esta situación es la falta de divulgación por parte de la gerencia.

INDICADORES QUE MIDEN LA GESTIÓN DE LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN

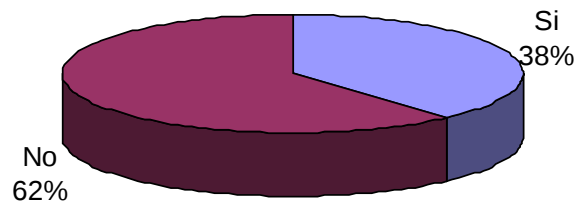


FIGURA 7. - CONFORMIDAD PERCIBIDA DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A LA MEDICIÓN DE LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados obtenidos en la encuesta se concluye que hay una gran debilidad, en que no se ha dado a conocer a todos los niveles la existencia de indicadores que midan la gestión de las metas en la organización. Se sugiere evaluar la importancia que tiene el conocimiento de los indicadores de gestión para cada miembro de la organización, ya que dicha acción repercute en el logro de los objetivos establecidos por la empresa. Es importante divulgar la información y los resultados obtenidos de la medición a todos los miembros de la empresa, a fin de prevenir o corregir las posibles fallas en las que se pueda estar incurriendo.

Sincronización entre los objetivos de la Gerencia Consultoría Jurídica y los procesos estratégicos de la organización.

Se entiende por sincronización, la coincidencia e importancia que tienen los objetivos de la Consultoría con respecto a los procesos de la empresa para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos de la organización; es por ello, que se requiere determinar si el personal encuestado conoce las relaciones y dependencia existente entre estos, para el logro de los objetivos.

En la Figura 8, se observa que el 77 % del personal encuestado expresa su conocimiento en cuanto a la existencia de la sincronización entre los objetivos de la Gerencia Consultoría Jurídica y los procesos estratégicos llevados a cabo por la empresa, mientras que el 23% lo desconoce.

SINCRONIZACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS DE LA GERENCIA CONSULTORÍA JURÍDICA Y LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

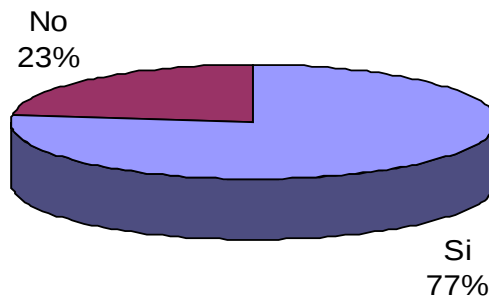


FIGURA 8. - PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS EN CUANTO A LA SINCRONIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA GERENCIA Y LA ORGANIZACIÓN.
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados obtenidos en la encuesta se concluye que existe una fortaleza con respecto a la sincronización de los objetivos de la Gerencia en estudio y los procesos estratégicos de la empresa, ya que los empleados de la consultoría conocen las relaciones y dependencias que existe entre estos, para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Es importante, divulgar a todos los empleados cuáles son los procesos estratégicos de la empresa y la forma como responden los objetivos de la gerencia a los procesos y con ello al logro de los objetivos estratégicos.

Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Las condiciones ambientales del puesto de trabajo, se refiere a la percepción que tienen los empleados en cuanto al buen funcionamiento de las instalaciones, considerándose para ello la iluminación y temperatura ambiental. Su propósito es el de conocer si existen las condiciones apropiadas para el buen desenvolvimiento de las actividades; aspectos que le permitirán al investigador determinar alguna causa que incida en el detrimento de las relaciones del personal y por ende que afecte negativamente la productividad del proceso de Consultoría Jurídica.

En esencia, de acuerdo a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, siendo estas financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento están enmarcada para que cada integrante inmerso en el desarrollo de las actividades lleve a cabo las acciones y responsabilidades con la mejor disposición, con resultados que redunde en el beneficio tanto para el proceso en estudio como para la organización.

Para una mejor visualización de los datos, respecto a estos factores, a continuación se presenta por separado los resultados de la percepción de los empleados por cada uno de los aspectos evaluados, tal como la iluminación y la temperatura del ambiente de trabajo.

La Iluminación del área

El propósito de conocer la percepción de los empleados respecto a la iluminación es básicamente saber si la distribución de las luminarias, así como la luz natural, afecte el desenvolvimiento del personal, para lo cual, pudiese afectar el rendimiento de las actividades, por lo que también incide en la gestión del proceso de Consultoría Jurídica.

Al evaluar las condiciones ambientales del puesto de trabajo, en el caso de la iluminación, se observa, tal como se muestra en la Figura 9, que el 31% de la muestra manifiesta que la iluminación del área de trabajo del personal, perteneciente a la Gerencia de la Consultoría Jurídica, es adecuada, mientras que el 69% expresa que no es apropiada iluminación. Se observó que la razón de esta disconformidad se debe a que luz natural es bloqueada por cortinas oscuras, que impiden que el área de trabajo se caliente, producto de los rayos solares que en determinada hora del día es muy fuerte. A pesar de haberse encontrado las evidencias de las notificaciones del problema al área de mantenimiento, este problema persiste, por lo cual la visibilidad afecta el entorno de trabajo y por ende la productividad laboral del personal y por ende la salud visual de éstos. Adicionalmente, otro factor que incide en el alto porcentaje de disconformidad es que algunos bombillos se encuentran dañados, lo que ocasiona una penumbra que no permite la visualización correcta de los documentos, creando incomodidad en el personal.

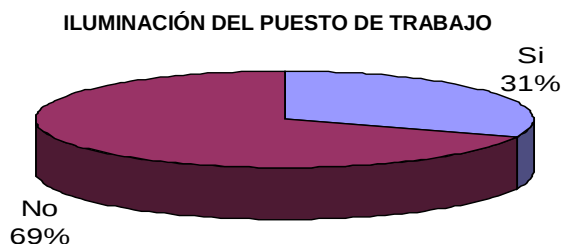


FIGURA 9.- PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A LA ADECUACIÓN DE LA ILUMINACIÓN DE SU PUESTO DE TRABAJO

FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011)

De los datos de la encuesta, respecto a la luminaria, se concluye que para alcanzar mejoras en el proceso, se debe tomar en cuenta el ambiente en el cual los trabajadores desarrollan sus actividades diarias, debido a que se les debe brindar bienestar para el buen desempeño del trabajo. Para ello debe notificarse al área de Mantenimiento de la empresa, cuántas veces sea necesaria la delicada situación, de tal forma se busque la solución a dicho problema, para preservar el cuidado de la salud visual de los trabajadores y por ende su entorno laboral. Por otro lado, el gerente de la Consultoría debe buscar los mecanismos de escalar el problema a otras instancias de la organización, con el firme propósito de darle solución y bienestar al personal que allí labora.

Temperatura en el ambiente de trabajo

Con respecto a la temperatura en el ambiente de trabajo se pretende conocer cuál es la percepción que tienen los empleados del ambiente donde desempeñan sus actividades laborales, en este caso si la temperatura del área es adecuada.

Al evaluar las condiciones ambientales del puesto de trabajo, en el caso de la iluminación, se observa, tal como se muestra en la Figura 10, que el 92% de la muestra percibe que la temperatura de su puesto de trabajo es inadecuada para realizar las actividades laborales, debido a que los aires acondicionados, por ahorro de energía eléctrica no funcionan durante toda la jornada sino por intervalos de tiempo y las condiciones geográficas de Ciudad Guayana, por naturaleza, es calurosa y no apta para estar en un área cerrada y sin ventilación. El problema en este punto son las condiciones ambientales inadecuadas para llevar a cabo una jornada de trabajo de calidad.

TEMPERATURA DEL AMBIENTE EN EL PUESTO DE TRABAJO

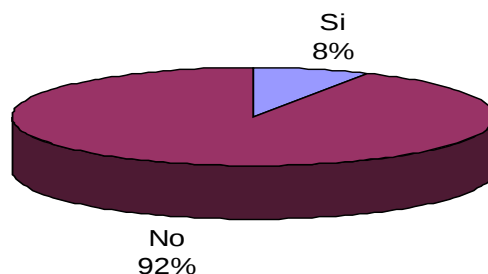


FIGURA 10.- PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A LA TEMPERATURA EN SU PUESTO DE TRABAJO.
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

De los datos de la encuesta, respecto a la temperatura del ambiente de trabajo, se concluye que la empresa tiene una amenaza que de no ser corregida oportunamente creará un clima inapropiado que pudiese afectar el buen desenvolvimiento del área de trabajo en la Gerencia de Consultoría Jurídica, por ende causar daños en la salud los trabajadores, tales como deshidratación, desmayos, pérdidas de conciencia. Esto se evidenció durante el proceso de observación llevado a cabo durante la investigación. A este problema se debe buscar solución en el menor tiempo posible, por cuanto esta incumpliendo con lo estipulado en el artículo 53 de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo en cuanto a preservar las condiciones de trabajo segura de los empleados. Por tanto, se recomienda notificar al área de Mantenimiento de la empresa, cuántas veces sea necesaria la delicada situación, de tal forma se busque la solución a dicho problema, para preservar la salud y las condiciones ambientales; de no encontrar la solución a esto, el gerente de la Consultoría debe buscar los mecanismos de escalar el problema a otras instancias de la organización, con el firme propósito de darle solución y bienestar al personal.

Condiciones de Integración en el trabajo

Con la finalidad de conocer la percepción de los empleados de la Consultoría jurídica, respecto a las Condiciones de Integración de Trabajo, se evaluaron un conjunto de preguntas que ayudaron al investigador a percibir aspectos concernientes a las condiciones de integración de las actividades laborales, considerándose el apoyo, el desempeño laboral, la comunicación, la transferencia de conocimientos y el trabajo en equipo entre los empleados, con el propósito de conocer la situación actual y su relación con las perspectivas financiera, cliente, aprendizaje y crecimiento de acuerdo a lo establecido en el marco teórico de este trabajo. El problema que afecta las condiciones de trabajo, son las asignaciones pautadas a los abogados que no son cumplidas en el tiempo estimado, no existe un plan de acción que permita mejorar las desviaciones existentes, lo que trae como consecuencia, que no haya control en la gestión y por ende se generen retrasos en la entrega de los productos, en las actividades planificadas y en el cumplimiento de los objetivos.

Integración en las actividades laborales

El objetivo de la pregunta que se analiza a continuación es conocer si el personal que labora en la Gerencia Consultoría Jurídica se considera integrado o no en su trabajo, esto como parte fundamental en el estudio de las perspectivas clientes, proceso y aprendizaje crecimiento.

En la Figura 11 se observa que el 92% de la muestra percibe que está integrado en sus actividades laborales, mientras que el 8% no lo considera por la falta de apoyo entre sus compañeros para la realización de las actividades.

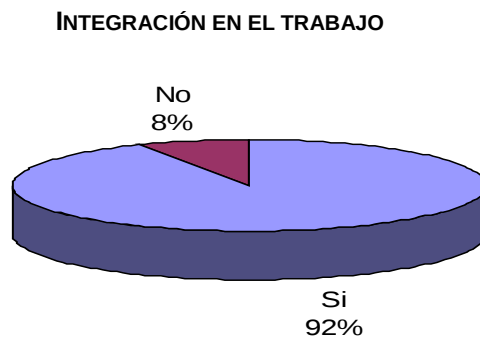


FIGURA 11. - INTEGRACIÓN EN LAS ACTIVIDADES LABORALES
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados de la Figura 11, se concluye que la Gerencia de Consultoría Jurídica tiene una gran fortaleza ya que gran parte de la muestra en estudio se considera integrado en su trabajo, lo que trae como beneficio que los objetivos puedan ser cumplidos oportunamente. A fin de lograr que todos los empleados se sientan integrados se recomienda que la Gerencia de Consultoría Jurídica junto a su equipo laboral planifiquen jornadas en la cuales se fomente la integración.

Ambiente laboral

Con respecto al ambiente laboral se pretende determinar si los empleados consideran agradable el ambiente donde desarrollan sus actividades profesionales.

En la Figura 12, se puede observa que el 54% de la muestra percibe que el ambiente laboral en el cual desarrollan sus actividades, es agradable, mientras que el 46% considera que no, debido a que se torna pesado por las diferencias personales existentes entre ellos.

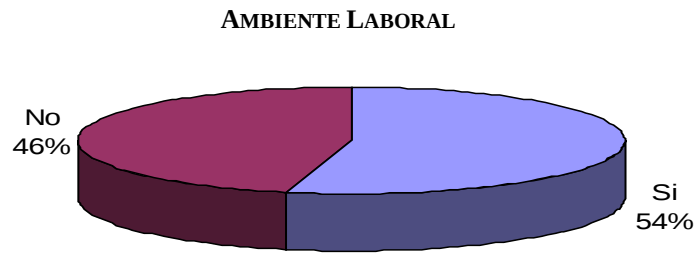


FIGURA 12. - CONFORMIDAD EN EL AMBIENTE LABORAL
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados de la Figura 12, se concluye que en la Gerencia de Consultoría Jurídica existen debilidades en el ambiente laboral lo que trae como consecuencia la desmotivación, problemas interpersonales, entre otros. Realizado este diagnóstico en el cual se conoce las necesidades del personal se recomienda que la Gerencia de Consultoría Jurídica junto a su equipo, programen una mesa de trabajo en la cual traten las debilidades existentes, se estudien propuestas y se elabore un plan de acción correctivo.

Apoyo en el desempeño del trabajo

Con respecto a este punto se pretende conocer si las personas del departamento se apoyan en el desempeño de sus funciones, en el cual está relacionado con la perspectiva de proceso interno, cliente, aprendizaje y crecimiento.

En la Figura 13 se observa que el 54% de la muestra considera que recibe apoyo de sus compañeros de trabajo, mientras que el 46% percibe que no, por cuanto prevalece el individualismo.

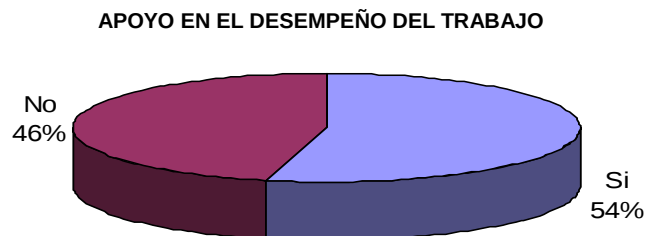


FIGURA 13. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO AL APOYO DEL PERSONAL EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO.
Fuente: El investigador (2011).

Al evaluar los resultados de la Figura 13 se concluye que el personal de la gerencia en estudio, tiene debilidad en cuanto al apoyo por parte del personal en el desempeño de sus funciones; es decir, entre los mismos compañeros carecen de solidaridad, de compartir opiniones, de fomentar la crítica constructiva, cuando corresponda hacerlo, de compañerismo y de acciones que contribuya a mejorar la dinámica y el desempeño de los integrantes de la Gerencia de Consultoría Jurídica, todo ello que redunden en beneficio de todos los involucrados, de tal forma que contribuya a mejorar el desempeño laboral, con el fin de alcanzar la integración de todo el personal.

Facilidad de comunicación

La facilidad de comunicación se refiere es la disposición que se tiene para transmitir información sin tener que realizar un gran esfuerzo. Con respecto a esto, se pretende conocer si en la Gerencia de Consultoría Jurídica, existe facilidad de comunicación entre el personal con el fin de determinar el grado de afectación que tiene la comunicación en el desarrollo las actividades laborales y en el logro de los objetivos.

En la Figura 14, se observa que el 69% de la muestra considera que la comunicación entre sus compañeros es fluida y fácil, mientras que 31% manifiesta que no lo es, ya que cuando hay desacuerdos se generan discusiones sin sentido que ocasionan debilidades en las relaciones interpersonales las cuales afectan a las personas involucradas y por ende el ambiente laboral.

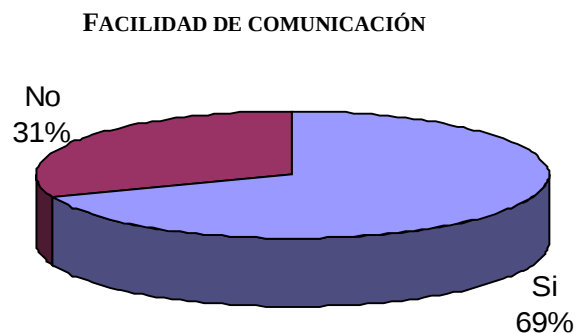


FIGURA 14. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO A LA FACILIDAD DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

El éxito de una organización depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que puedan existir entre sus empleados, cuando éstos se comunican de forma efectiva, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Por lo tanto, se recomienda realizar una jornada de integración laboral en la cual se trabajen todos los aspectos mencionados anteriormente, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales de la Gerencia Consultoría Jurídica.

Transferencia de conocimiento

Al evaluar el aspecto de transferencia de conocimiento se pretende determinar si ésta se lleva a cabo en el área de trabajo con facilidad por cuanto se requiere conocer cómo este aspecto incide directamente su interrelación con las perspectiva financiera, cliente, proceso interno aprendizaje-crecimiento.

En la Figura 15, se observa que el 31% de la muestra percibe que la transferencia de conocimiento en su área de trabajo se da con facilidad, mientras que el 69% manifiesta que no existe dicha transferencia, cada quien trabaja en lo suyo sin importar la transferencia de la experticia, lo cual afecta el crecimiento y los logro de los objetivos de la Gerencia Consultoría Jurídica. Prevalece la individualización y los subgrupos de trabajo.

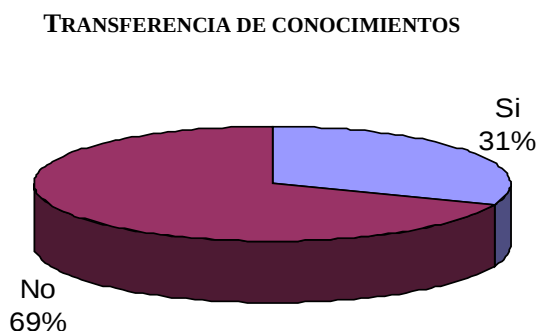


FIGURA 15. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO A LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS EN EL AMBIENTE LABORAL.
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados de la Figura 15, se concluye que existe una debilidad en cuanto a la facilidad de transferencia de conocimiento entre los integrantes de la Gerencia de la Consultoría Jurídica. Transferir los conocimientos significa compartir los saberes para que luego sean usados por todos los involucrados, esto genera el trabajo en equipo, la facilidad en la comunicación, crecimiento personal y

profesional, entre otros aspectos que fortalecen la gestión llevada a cabo por la Consultoría.

Trabajo en equipo

Con respecto al trabajo en equipo se pretende conocer si en la Gerencia de la Consultoría Jurídica se trabaja en equipo, ya que al evaluar la situación actual del proceso se requiere saber cómo este aspecto afecta su interrelación con la perspectiva financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje-crecimiento en cuanto al logro de los objetivos.

En la Figura 16, se observa que el 31% de la muestra percibe que se trabaja en equipo, mientras que el 69% considera que no, por cuanto prevalecen los subgrupos de trabajo y no existe compromiso de apoyo al logro de los objetivos cuando se conforman los equipos de trabajo.



FIGURA 16. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO A LA CONSIDERACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA GERENCIA DE CONSULTORÍA JURÍDICA.

FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados de los datos y reflejados en la Figura 16, se concluye que existen debilidades en cuanto a trabajar en equipo, esto implica compromiso, comunicación y compenetración hacia el logro de los objetivos de la Gerencia Consultoría Jurídica, las cuales deben estar alineados a la misión y visión de la organización. Se recomienda realizar sesiones de transferencia de conocimientos en las que se traten temas como el trabajo en equipo, su importancia, ventajas, desventajas y se realicen casos prácticos; posteriormente todos los participantes deben evaluar la actividad con el fin de analizar todos los aspectos y alcanzar mejoras en el desempeño de la Gerencia de Consultoría Jurídica.

Acerca de sus jefes directos o supervisores

Al evaluar los aspectos referidos a los jefes o supervisores se abordaron preguntas referentes a: la existencia de comunicación entre los jefes o supervisores y los empleados, al apoyo en el desempeño del trabajo y al nivel de exigencia laboral, de tal forma de conocer la importancia que tiene el personal como parte fundamental para alcanzar los objetivos previamente establecidos. Esto conlleva evaluar los aspectos relacionados entre los jefes y los subalternos, su interrelación y la forma como ésta puede afectar en el logro de los objetivos de la Gerencia de Consultoría Jurídica.

Comunicación y trato con sus supervisores

Con respecto a la comunicación y trato con los supervisores se pretende conocer si en la Gerencia de Consultoría Jurídica existe comunicación oral entre los empleados y los jefes, evaluar la situación actual se requiere determinar cómo afecta su interrelación con las perspectiva financiera, cliente, proceso interno aprendizaje-crecimiento para alcanzar el logro de los objetivos.

En la Figura 17 se observa que el 92% de la muestra considera que existe buena comunicación y buen trato con sus supervisores, mientras que el 8% percibe que no.

COMUNICACIÓN Y TRATO CON SUS SUPERVISORES

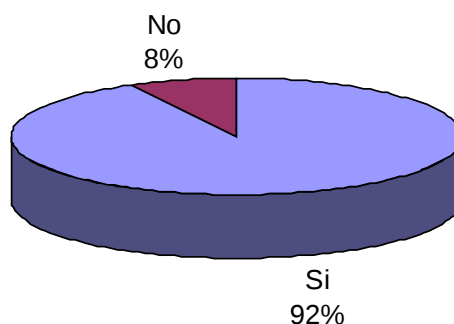


FIGURA 17. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO A LA COMUNICACIÓN Y TRATO ENTRE LOS JEFES O SUPERVISORES Y LOS SUBALTERNOS.

FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados de los datos y como se muestra en la Figura 17, se concluye que existe una gran fortaleza en cuanto al buen trato y comunicación entre los jefes y los subalternos, este aspecto es de gran provecho ya que tiene efectos

positivos en la solución de los problemas internos por la eficiente que se tienen a causa de la comunicación, apoyo al trabajo, trabajo en equipo, entre otros.

Apoyo en el desempeño del trabajo

Con respecto al apoyo en el desempeño del trabajo se pretende determinar si en la Gerencia de Consultoría Jurídica los jefes le apoyan en el desempeño del trabajo a sus subalternos y como este afecta la gestión de esta gerencia.

En la Figura 18 se observa que el 92% de la muestra considera sentirse apoyados por los supervisores y jefes en el desempeño de su trabajo, mientras que el 8% percibe que no existe.

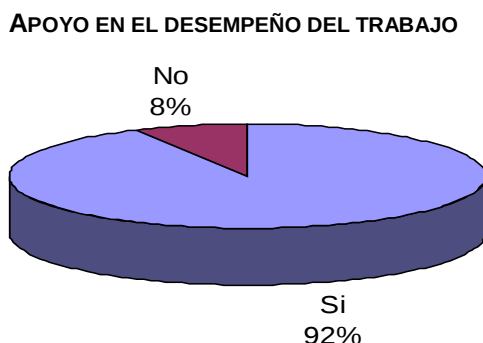


FIGURA 18. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO AL APOYO EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO.
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados de la Figura 18, se concluye que la Gerencia de Consultoría Jurídica, posee una gran fortaleza en cuanto a la comunicación, el trato y el apoyo en el desempeño del trabajo por parte de los supervisores, lo que es realmente positivo para mejorar la gestión y con ello el logro de los objetivos.

Nivel de exigencia laboral.

Al evaluar el nivel de exigencia laboral, se pretende conocer si este aspecto afecta la entrega tardía del producto al cliente y la efectividad del proceso interno, todo ello como parte fundamental de la gestión llevada a cabo por la Gerencia de Consultoría Jurídica.

En la Figura 19 se observa que el 85% de la muestra percibe que el nivel de exigencia, por parte de los supervisores y jefes, es adecuado, mientras que 15% manifiesta que no lo es, debido a que en diferentes oportunidades parte del personal se muestra saturado por la cantidad de trabajo asignado.

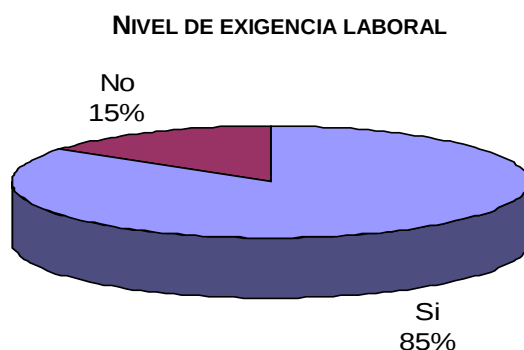


FIGURA 19. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO AL NIVEL DE EXIGENCIA LABORAL.
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

De los resultados obtenidos y como se muestra en la Figura 19, se concluye que la Gerencia de Consultoría Jurídica está fortalecida en cuanto al nivel de exigencia que tienen los jefes con respecto al trabajo que desarrollan los empleados, con el fin de mejorar la gestión de esta gerencia, se recomienda medir con indicadores la carga de trabajo y la efectividad de los empleados en el desempeño de sus labores.

Acerca de su puesto de trabajo

El problema que afecta al puesto de trabajo, es la debilidades en las relaciones interpersonales, la resistencia al cambio, no se fomenta el adiestramiento y el desempeño de los trabajadores no es medido constantemente, lo que trae como consecuencia el incumplimiento de las actividades asignadas en la oportunidad demandada, la insatisfacción de los clientes y por ende el incumplimiento de los objetivos planificados. Por lo antes expuesto, el investigador pretende determinar los aspectos relacionados el puesto de trabajo como lo son: la satisfacción del cargo que ocupa el empleado, medición de su desempeño, conocimiento de los objetivos de la gerencia, conocimiento de la misión y visión de la Consultoría y la recepción de entrenamientos.

Satisfacción con el cargo

Al evaluar la satisfacción con el cargo respecto a: abogado I, abogado II, abogado III, ocupados por los empleados, se pretende determinar si este aspecto afecta el incumplimiento de las actividades asignadas en la oportunidad demandada, la insatisfacción de los clientes y el alcance de los objetivos planificados.

En la Figura 20 se observa que el 69% de la muestra están satisfechos con sus cargos de trabajo, mientras que el 31% no lo esta, ya que manifiestan que el proceso de ascenso es injusto se carece de medición del desempeño; sólo se toma en cuenta la antigüedad (número de años dentro de la empresa) y no los méritos (estudios de postgrados, cursos, experiencia en el área, entre otros) que posea el trabajador.

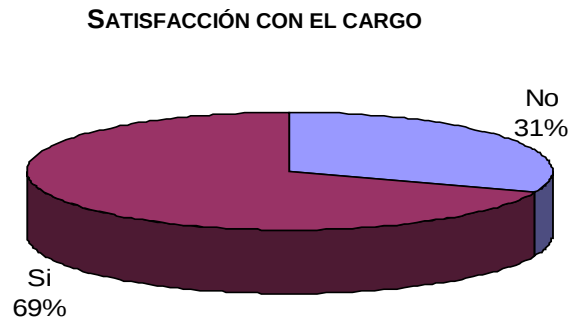


FIGURA 20. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO A LA SATISFACCIÓN CON EL CARGO QUE OCUPAN LOS EMPLEADOS.
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados de la Figura 20, se concluye que la satisfacción del empleado con respecto al cargo que ocupa, debe medirse constantemente, ya que los profesionales tienen la necesidad de ser reconocidos. Para ello, se sugiere el uso de un sistema de indicadores con el fin de evaluar el desempeño de las actividades periódicamente, determinando la eficiencia y la eficacia de sus acciones en el cual se mida constantemente el desempeño de los empleados, posteriormente presentar ante la Gerencia de Talento Humano los resultados obtenidos y solicitar se estudien todos los aspectos concernientes (años de experiencia, méritos del trabajador, estudios avanzados, entre otros) para un ascenso y con ello se podría mantener a los empleados satisfechos y motivados.

Medición del desempeño

Al evaluar la medición del desempeño dentro de la Gerencia en estudio, se pretende conocer si este aspecto afecta directamente los resultados de los objetivos que han sido planificados y con ello todo lo relacionado al proceso Gestionar Asuntos Legales (entregas del producto al cliente, cumplimiento de actividades internas, las actividades del cargo, las actividades planificadas, las actividades inmersas en el proceso).

En la Figura 21 se observa que el 23% de la muestra percibe que su desempeño es medido con indicadores de gestión, mientras que el 77% considera que no existe medición.

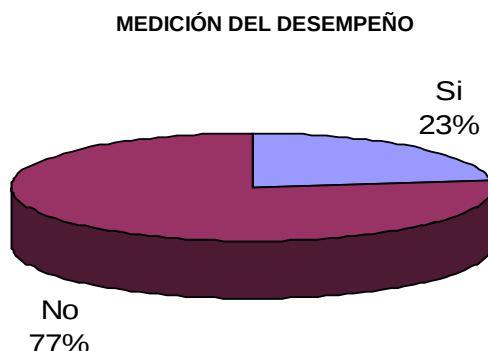


FIGURA 21. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO A LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados de los datos y reflejados en la Figura 21, se concluye que los indicadores de gestión son medidas que al ser utilizadas en la Gerencia de Consultoría Jurídica, pero para ello se requiere diseñar indicadores que evalúe el desempeño de los empleados en forma objetiva y periódica, que permitan detectar a tiempo las irregularidades, es por ello que en próximo capítulo se presentará el diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo por la Gerencia de la Consultoría Jurídica de EDELCA, a fin de que se realicen mediciones correspondientes al personal y al proceso, que por ende que permitan tomar las acciones necesarias para aplicar los correctivos que sean necesarios para alcanzar el logro de los objetivos.

Conocimiento de los objetivos de la gerencia

Al evaluar el conocimiento que tienen los encuestados con respecto a los objetivos de la Gerencia de Consultoría Jurídica, se pretende determinar si a causa del desconocimiento de este aspecto se genera el incumplimiento de las actividades asignadas en la oportunidad demandada.

En la Figura 22, se observa que el 100% de la muestra conoce los objetivos de la Consultoría Jurídica.

CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA GERENCIA

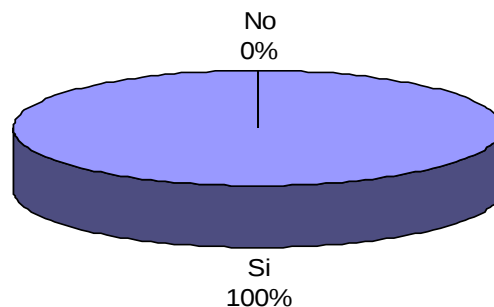


FIGURA 22. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO AL CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA GERENCIA.
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados reflejados en la Figura 22, se concluye que la Gerencia de Consultoría Jurídica, en cuanto a que sus empleados conocen, están concientes y claros de los objetivos establecidos, así como del grado de responsabilidad que tiene cada uno para cooperar con el logro de los mismos. Se recomienda que para dar cumplimiento oportuno a las actividades demandas se mida la gestión y se establezca un plan de acción a fin de mejorar continuamente la gestión de esta gerencia.

Conocimiento de la misión y visión de la gerencia.

Al evaluar el conocimiento de los empleados en cuanto a la visión y misión de la Gerencia de Consultoría Jurídica, se pretende determinar si este aspecto afecta directamente los resultados de los objetivos que han sido planificados para esta gerencia.

En la Figura 23, se observa que el 15% de la muestra conoce la misión y visión de la Gerencia de Consultoría Jurídica aún cuando no existe, mientras que 85% manifiesta no tener conocimiento, debido que hasta la fecha no ha sido diseñada dicha misión y visión.

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA GERENCIA

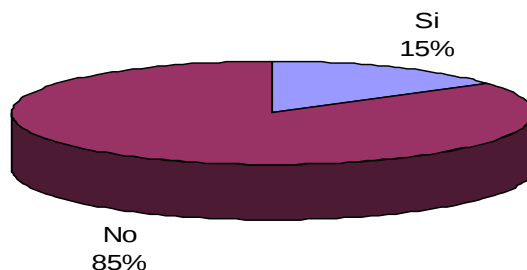


FIGURA 23. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO AL CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA GERENCIA CONSULTORÍA JURÍDICA.

FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados reflejados en la Figura 23 se concluye que la Gerencia de Consultoría Jurídica, no tienen establecida la misión y visión, esto se evidenció a través del proceso de observación y auditoría realizado a esta gerencia. De allí se recomienda evaluar la importancia de este aspecto y por ende definir la misión, a fin de crear mayor estabilidad y coherencia en las acciones que se realizan, todo ello alineado a la razón de ser de EDELCA. En el siguiente capítulo, se presentará el diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo por la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA, el cual incluye una misión y visión como valor agregado para el proceso Gestionar Asuntos Legales.

Entrenamientos que fortalecen la gestión de la Consultoría

Se formuló esta pregunta para determinar si los empleados han recibido entrenamientos que fortalezcan la gestión de la Consultoría, se pretende determinar si este aspecto afecta directamente los resultados de los objetivos planificados, la motivación en los empleados, la entrega de productos de calidad a los clientes y para mejorar las actividades relacionada con el proceso Gestionar Asuntos Legales.

En la Figura 24, se observa que el 100% de la muestra percibe que no reciben entrenamientos que fortalezcan la gestión de la Consultoría, debido a que existen muchos recortes presupuestarios y la paralización de la partida asignada para los entrenamientos. Un aspecto que no puede quedar a un lado en ninguna organización es el personal, ya que son ellos los que aportan el desarrollo de las actividades para el logro de los objetivos.

ENTRENAMIENTOS QUE FORTALECEN LA GESTIÓN DE LA CONSULTORÍA

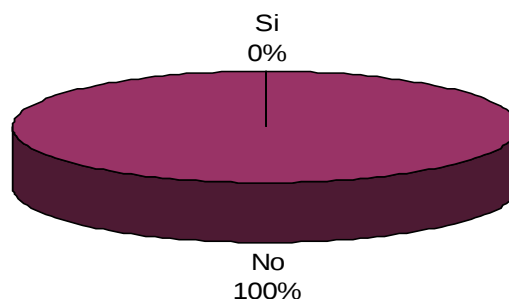


FIGURA 24. - RESULTADO DE LA ENCUESTA RELACIONADOS A LOS ENTRENAMIENTOS QUE FORTALECEN LA GESTIÓN DE LA GERENCIA CONSULTORÍA JURÍDICA.
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados obtenidos y reflejados en la Figura 24 se concluye que el gerente debe evaluar y llegarse a un consenso con la Gerencia de Talento Humano con fin de que planifiquen entrenamientos que fortalezcan gestión la Gerencia de Consultoría Jurídica, tomando en cuenta estrategias eficientes que no afecten al presupuesto de la organización. Por otra parte, es importante mencionar que mantener actualizado a los empleados genera ganancias a la empresa en cuanto al rendimiento y productividad, ya que tendrían un personal mejor preparado y actualizado listo para realizar entregas productos y/o soluciones de calidad a los clientes y por ende contribuiría al logro de los objetivos.

Satisfacción personal

Uno de los aspectos evaluados es la Relación Interpersonales, en el que el personal de muestra desmotivado en la realización de sus funciones, lo que trae como consecuencia el incumplimiento de las actividades asignadas, la insatisfacción de los clientes por recibir a destiempo los trabajos y por ende no se cumplen los objetivos establecidos. En el presente conjunto de preguntas relacionadas a la satisfacción personal con respecto al trabajo que llevan a cabo. Se pretende conocer si el encuestado considera que su trabajo aporta valor a los objetivos de la Gerencia, si sus iniciativas son consideradas y si se siente motivado para realizar sus actividades laborales. Estos aspectos son de gran importancia ya que causan grandes efectos en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en el proceso Gestionar Asuntos Legales.

Aporte de valor a los objetivos de la gerencia

Al evaluar la consideración de los empleados respecto al valor que aporta el trabajo que realizan para alcanzar los objetivos de la Gerencia de Consultoría Jurídica, se pretende determinar si el personal percibe que agregar valor influye directamente en los resultados de los objetivos que han sido planificados, en la motivación y en la entrega de productos de calidad a los clientes.

En la Figura 25, se observa que 100% del total de la muestra considera que realiza un trabajo que aporta valor a los objetivos de la Consultoría Jurídica.

APORTE DE VALOR A LOS OBJETIVOS DE LA GERENCIA

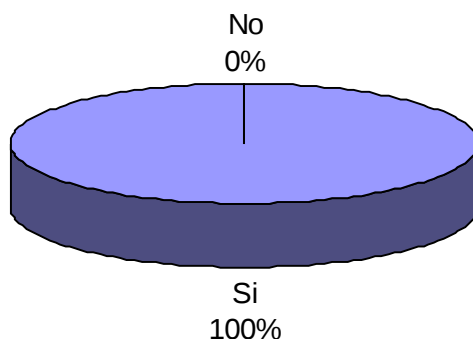


FIGURA 25. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO AL APOORTE DE VALOR A LOS OBJETIVOS DE LA GERENCIA CONSULTORÍA JURÍDICA.
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Esta es una fortaleza que tiene la Gerencia de Consultoría Jurídica ya que cada miembro de ella conoce que su aporte es importante para alcanzar los objetivos de la Consultoría los cuales están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Por lo tanto se concluye que en relación a este aspecto se sienten satisfechos.

Consideración de iniciativas

Al evaluar la consideración de los empleados con respecto a las iniciativas que presentan en su trabajo, se pretende conocer si este aspecto afecta la satisfacción personal del empleado y con ello el logro de los objetivos que hayan sido planificados por la Gerencia de Consultoría Jurídica.

En la Figura 26, se observa que el 54% de la muestra manifiesta que sus iniciativas son consideradas, mientras que el 46% tiene una opinión adversa.

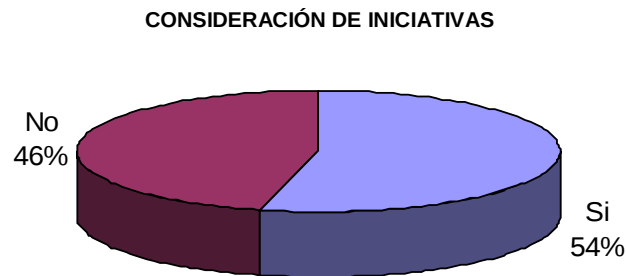


FIGURA 26. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO A LA CONSIDERACIÓN DE INICIATIVAS.
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados de los datos de la Figura se concluye, que la Gerencia de Consultoría Jurídica tiene una debilidad la cual debe ser convertida en una fortaleza, por cuanto debe evaluar las iniciativas que presenten los empleados con respecto a las mejoras ya sean personales y/o laborales y realizar consensos para seleccionar las más optimas, ya que éstas pueden ser positivas para alcanzar los objetivos planificados.

Motivación en las actividades laborales

Al evaluar la percepción de los empleados con respecto a la motivación para realizar sus actividades laborales, se pretende determinar si los incentivos monetarios y de reconocimiento influyen en la parte emotiva del personal para el logro de los objetivos de la Gerencia de Consultoría Jurídica.

En la Figura 27, se observa que el 38% de la muestra manifiesta que se siente motivado para realizar sus actividades laborales, mientras que el 62% considera no estarlo, debido a que en la actualidad no existen incentivos (ni monetarios ni de reconocimientos).



FIGURA 27. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO A LA MOTIVACIÓN EN LAS ACTIVIDADES LABORALES.
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados obtenidos y representados en la Figura 27, se concluye que existe una gran debilidad en cuanto a la motivación para la realización de las actividades laborales, debido a que en la actualidad se encuentran paralizados los ascensos, recompensas monetarias y no se dan reconocimientos al trabajo realizado. Es importante resaltar, que la motivación representa el impulso y el deseo que se tiene para satisfacer una necesidad. La motivación se puede alcanzar ya sea a través de estímulos externos o internos para ello existen diversas estrategias como lo son los reconocimientos internos los cuales generan satisfacción en los empleados. Con el personal motivado se tienen respuestas oportunas, se facilita la comunicación, se transfiere el conocimiento, crecen las iniciativas y con el fin de mejorar la gestión y por ende alcanzar los objetivos establecidos.

Satisfacción de sus clientes

Relacionando la perspectiva cliente y proceso interno del Cuadro de Mando Integral con la presente investigación, se requiere determinar las causas del problema relacionado con la insatisfacción de los clientes, presentación de reclamos y quejas por no recibir en el tiempo requerido los productos solicitados tales como opiniones, contratos, convenios. El retardo en la entrega genera molestias en los afectados, paralización de actividades, pérdida de dinero para la organización, retraso en la planificación y por ende todo ello, genera incumplimiento en el logro de los objetivos. Es por ello, que se pretende conocer a través del conjunto de preguntas que se presentan a continuación cuál es la situación actual con respecto a los aspectos referidos a la satisfacción del cliente, como lo son: conocimiento de los requisitos de sus clientes, cumplimiento con los tiempos de entrega de sus actividades laborales, satisfacción del cliente con respecto a los tiempos de entrega de sus resultados y recepción de quejas sobre los trabajos que realizan a sus clientes con el fin de generar una propuesta que apoye la mejora continua de la gestión llevada a cabo por la Gerencia de Consultoría Jurídica.

Conocimiento de los requisitos de los clientes

El problema que conlleva a evaluar el conocimiento de los requisitos de los clientes por parte de los empleados, es que muchas veces los clientes se quejan y muestran insatisfacción de los productos que les han sido entregados. Es por ello

que se pretende determinar si el motivo de las quejas y reclamos se debe a que los empleados desconocen los requerimientos establecidos por la empresa para cada gerencia o si existen otras causas.

En la Figura 28 se observa que el 92% de la muestra conocen los requisitos de sus clientes, mientras que 8% manifiesta no conocerlos, ya que en ocasiones se agregan nuevas solicitudes que crean confusión al momento de evaluar dichos requisitos debido a los cambios establecidos por la fusión de Corpoelec.

CONOCIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LOS CLIENTES

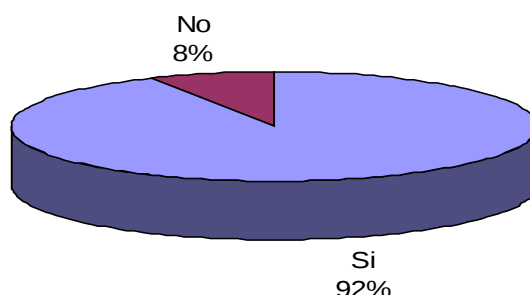


FIGURA 28. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO AL CONOCIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LOS CLIENTES.
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados de los datos mostrados y reflejados en la Figura 28, se concluye que en la Gerencia de Consultoría Jurídica existe una gran fortaleza en cuanto al conocimiento que tienen sus empleados en referencia a los requisitos de sus clientes, es decir, que saben cual es la necesidad que debe cubrir para entregar trabajos oportunos y de calidad que le generen al cliente satisfacción y con ello se logren los objetivos propuestos por cada una de las áreas de la organización.

Satisfacción del cliente con respecto al tiempo de entrega de sus resultados

Con respecto a la satisfacción del cliente, se pretende determinar las causas del problema referido insatisfacción y a la entrega tardía de los resultados por parte de los empleados de la Gerencia de Consultoría Jurídica.

En la Figura 29 se observa que el 62% de la muestra considera que sus clientes están satisfechos con el tiempo de entrega de sus resultados, mientras que el 38% expresa su insatisfacción por la entrega no oportuna de los productos que les han sido solicitados.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON EL TIEMPO DE ENTREGA DE SUS RESULTADOS

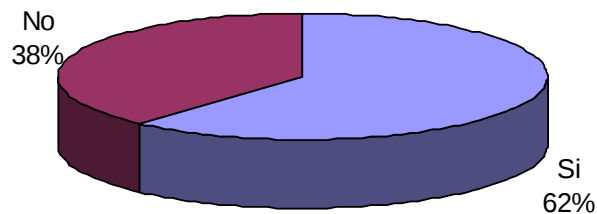


FIGURA 29. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON RESPECTO AL TIEMPO DE ENTREGA DE SUS RESULTADOS.
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados de los datos y mostrados en la Figura 29 se concluye que existen diversas causas por las cuales el trabajo no es entregado oportunamente entre ellas destaca por parte del empleado de la Gerencia: la desmotivación y el exceso de actividades laborales. Por parte del cliente, en muchas oportunidades han realizado la solicitud y no han consignado los requisitos por completos, es decir falta información. Con fin de obtener clientes satisfechos se sugiere medir y controlar la Gestión de la Gerencia de Consultoría Jurídica evaluando el diseño del Cuadro de Mando Integral Sistema de Indicadores que se presentará como parte de este Trabajo Especial de Grado en el siguiente capítulo.

Quejas de los trabajos que ha realizado a sus clientes

Al evaluar las quejas presentadas por los clientes de los trabajos realizados por los empleados de la Gerencia Consultoría, se pretende determinar las causas del problema que se ha generado por el retardo en la entrega de los trabajos, cuyo efecto ha ocasionado paralización de actividades y pérdida de dinero para la organización, retraso en la planificación e incumplimiento en el logro de los objetivos.

En la Figura 30 se observa que el 38% de la muestra manifiesta haber recibido quejas sobre los trabajos que ha realizado y entregado a sus clientes, mientras que el 62% expresa que no ha recibido queja alguna.

QUEJAS DE LOS TRABAJOS REALIZADOS

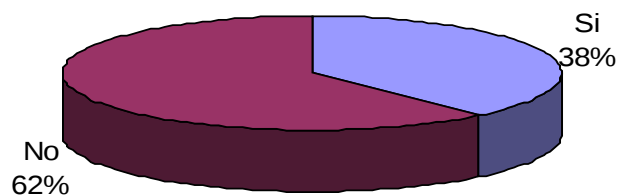


FIGURA 30. - RESULTADO DE LA ENCUESTA EN CUANTO A LAS QUEJAS DE LOS TRABAJOS QUE HAN REALIZADO A SUS CLIENTES.

FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011).

Al evaluar los resultados de los datos mostrados en la Figura 30, se concluye, que en la Gerencia de Consultoría Jurídica se debe revisar el control de la gestión que se está llevando a cabo, ya que no es positivo para alcanzar las metas, que se tengan quejas constantes por parte de los clientes. Con el diseño del Cuadro de Mando Integral presentado en el siguiente capítulo, se muestra un sistema de indicadores y un plan de acción, el cual se sugiere evaluar y llevar a la práctica con el fin de disminuir las no conformidades existentes en la actualidad y visualizadas a lo largo de este diagnóstico.

Estudio de factibilidad

Analizar la factibilidad del diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados por la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA.

Después de haber definido la problemática actual con el diagnóstico situacional y la interpretación de los datos descrito en el capítulo anterior, se procede a realizar el análisis de factibilidad del diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados por la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA, con este objetivo se pretende conocer si este diseño es útil como propuesta de solución al problema planteado; esto basado en el estudio de los elementos técnicos, económicos y operacionales, para lo cual se debe tomar en cuenta la disponibilidad de los recursos necesarios que la empresa pueda

proporcionar, para lograr la mejora de la gestión del proceso Gestionar Asuntos Legales.

Factibilidad técnica

El estudio de factibilidad técnica consistió en recopilar información referida a todas aquellas habilidades, herramientas y conocimientos que se tiene en la Gerencia para llevar a cabo el proceso Gestionar Asuntos Legales, esto se hizo a través de la aplicación de las encuestas, su análisis e interpretación y una auditoría realizada al Sistema de Información Instrucciones de la Gerencia Consultoría Jurídica (IGCJ). Este sistema es una aplicación desarrollada en Linux y su objetivo es medir el tiempo de respuesta de las instrucciones asignadas a los abogados y el tiempo de asignación por parte del gerente. La fortaleza de este software es que permite la visualización del estatus de cada asignación realizada a los abogados desde el momento que se les pautó. A fin de agregar valor a este sistema con el diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para mejorar los procesos llevados a cabo por dicha Gerencia, se detectaron las siguientes debilidades: (1) el sistema de información no genera información referida al tiempo de respuesta oportuna, porcentaje de productividad por empleado, número de casos judiciales pendientes por resolver, porcentaje de empleados productivos para un determinado mes (2) en la Gerencia no se tienen definidos indicadores de gestión, por cuanto no hay medición. 3. El sistema de información no tiene establecidos reportes informativos en el que se muestren los resultados que ha generado el software. (Ejemplo: en el que se visualice cuantos abogados cumplieron oportunamente con las asignaciones planificadas). (4) al momento de realizar rendición de cuentas de la gestión, cada abogado realiza un resumen de todas las asignaciones que les fueron pautadas en un periodo determinado.

Para mejorar el proceso en estudio haciendo uso de este sistema de información, se debe tomar en cuenta el diseño del Cuadro de Mando Integral que será desarrollado en este Trabajo Especial de Grado, ya que allí se diseña un sistema de indicadores que aporta soluciones a las debilidades encontradas y puede ser desarrollado e implementado en el software existente. Para ello, se requiere de la aprobación por parte de la Consultoría, seguidamente de una

comunicación a la Junta Directiva de la empresa planteando la mejora y que ésta sea evaluada, para que luego les sea solicitado a la Gerencia de Telemática de la empresa la aplicación de sus conocimientos y tecnología necesaria que satisfaga las necesidades tomando en cuenta los recursos actuales.

El alcance de esta mejora es la ampliación del sistema de información existente agregando un modulo en el que se incluya el sistema de indicadores propuesto en este trabajo y otro módulo de reportes en el que se muestre Figuramente los resultados arrojados por este sistema de indicadores. Incluir esta mejora al software existente beneficiará a la Gerencia en estudio en la toma de decisiones y en el desarrollo de la gestión que llevan a cabo, ya que brindará rapidez y eficiencia en el proceso, información actualizada y oportuna, reducción de errores, mejora en la respuesta al cliente; reducción de tiempo y procesamiento de las actividades, entre otras.

Una vez que haya sido aprobada y desarrollada la mejora al sistema de información IGCJ, la Gerencia de Talento Humano junto a la Gerencia de Telemática y Consultoría Jurídica estarían a cargo de una planificación para efectuar el adiestramiento que sea necesario para el uso y manejo eficiente de la herramienta al personal encargado por parte de la consultoría jurídica.

Al analizar los aspectos correspondientes a la factibilidad técnica en relación a la mejora del sistema actual, se determinó que la empresa dispone de tecnología, herramientas y conocimientos para cumplir con la factibilidad técnica.

Factibilidad económica

La factibilidad económica se refiere a la disponibilidad de los recursos físicos y financieros necesarios para desarrollar la propuesta de solución basada en el diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos que se llevan a cabo en la Gerencia Consultoría Jurídica.

Es preciso acotar que la empresa dispone de los recursos financieros requeridos para el desarrollo de la presente investigación, a continuación se detalla la disponibilidad de los insumos y recursos:

Para ello, se analizó y comparó la relación costos – beneficios la cual se sustentó en lo siguiente: (a) costos generales, en cuanto a este rubro (papelería,

impresiones, otros), no incluye ninguna variación en el presupuesto asignado para dicha gerencia; (b) costos tecnológicos, en cuanto a hardware – software, no habrá variación presupuestaria para la mejora en cuanto al sistema de información IGCJ ya que en conversación con los expertos de la Gerencia de Telemática de la organización puede hacerse uso de la aplicación actual; (c) costos de personal, este rubro no requiere asignación monetaria adicional al actual, ya que la empresa cuenta con el personal para efectuar el plan de acción propuesto en el desarrollo de este trabajo. Es decir, la empresa cuenta con la disponibilidad de los recursos e insumos para efectuar la propuesta antes descrita, ya que no requiere contratar nuevo personal, ni adquirir nuevas tecnologías, ni cualquier otra erogación para llevar a cabo dicho diseño.

De acuerdo a lo antes descrito se puede concluir que la propuesta de solución planteada es factible técnica y económicamente, ya que no generará ningún incremento en el presupuesto establecido para dicha Gerencia.

Es importante resaltar que, con la puesta en marcha del diseño del Cuadro de Mando Integral les traerá diversos beneficios a la Gerencia Consultoría Jurídica como lo son: (a) un control y seguimiento del proceso Gestionar Asuntos Legales que permitirá un mejor y más efectivo empleo del tiempo y de los recursos tanto materiales como financieros; (b) optimizar las actividades llevadas a cabo por dicha gerencia a fin de aumentar la productividad del personal, repercutiendo por ende en la entrega oportuna del producto al cliente; (c) el uso de sistema de indicadores les permitirá tener información precisa, confiable y oportuna para la toma de decisiones; (d) el uso del sistema de información IGCJ podrá ser aprovechado de forma eficiente, si es aprobada la adaptación de los cambios descritos anteriormente para este software, de esta forma se mantendrá actualizada la información resultante del sistema de indicadores reduciendo la fuerza de trabajo en el proceso.

Factibilidad operacional

La factibilidad operacional consistió en determinar mediante conversaciones con la gerente y el personal que labora en la Consultoría Jurídica, que el diseño del Cuadro de Mando Integral puede ser aprovechado, ya que cuentan con el recurso humano capacitado, el cual se siente comprometido y está dispuesto hacer uso de

los bondades que presenta dicha propuesta de solución. Es decir, que su manejo y buena administración está supeditado a la capacidad de los empleados encargados de dicha tarea.

La necesidad de mejorar el proceso Gestionar Asuntos Legales expresada por el personal involucrado en dicho proceso, les ha llevado a tener disposición de cambio ante la presentación de una propuesta de solución, como lo es el diseño del Cuadro de Mando Integral, una herramienta de gestión que responda a las necesidades planteadas y que proporcione información confiable para la toma de decisiones.

Puesto que la factibilidad operacional depende de los recursos humanos que participan e intervienen en el proceso de mejorar la gestión, en acuerdo con los miembros de dicha Gerencia se concluyó que para dicha propuesta se cuenta con los recursos disponibles por lo cual se considera factible operacionalmente.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

A la problemática encontrada durante la investigación, con el propósito de presentar una respuesta de solución en cuanto a la debilidades de las relaciones interpersonales, la insatisfacción de sus clientes, la desmotivación del personal, las condiciones ambientales desfavorables del entorno en el área laboral, la escasa asignación de los recursos financieros y la falta de definición de indicadores para efectuar la medición de la Gestión llevada a cabo en la Gerencia Consultoría Jurídica de la empresa EDELCA. En ese sentido, su orientación y planteamiento se explique a través de una propuesta alternativa del Sistema de Indicadores relacionado con las perspectivas financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral.

Objetivo de la propuesta

Diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo en la Gerencia Consultoría Jurídica de Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA).

Alcance

La propuesta que se presenta a continuación, tiene como propósito presentar el diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo en la Gerencia de Consultoría Jurídica de Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA); basándose en los resultados obtenidos del análisis de la situación actual y de las revisiones bibliográficas a fin de responder a la problemática detectada en esta investigación.

Procedimiento

Tomando en cuenta los componentes que constituyen un Cuadro de Mando Integral eficaz según Kaplan y Norton (2002), se procede a diseñar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo en la Gerencia de Consultoría Jurídica de Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA); el cual se dividirá en dos (2) partes, una dependiente de la otra, es decir, para la primera se requiere: (a) establecer la visión y misión para la Consultoría Jurídica de manera que se alineen con el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa; (b) elaborar el mapa estratégico para la Gerencia; (c) elaborar el Sistema de Indicadores basado en las perspectivas financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje-crecimiento del sistema de indicadores que sustente el Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión para los procesos llevados a cabo en la Gerencia de Consultoría Jurídica de Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA); para la segunda parte se requiere elaborar el plan de acción que permita mejorar la gestión de la Gerencia de Consultoría Jurídica relacionándolo con cada una de las perspectivas financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje/crecimiento contemplados en el diseño del Cuadro de Mando Integral. Todo ello con la finalidad de obtener los resultados estratégicos, equilibrio financiero, clientes satisfechos, proceso interno eficiente- eficaz y trabajadores motivados y actualizados en la gestión que lleva a cabo la Gerencia de Consultoría Jurídica.

La visión y la misión para la Gerencia de Consultoría Jurídica, fue establecida con la participación de sus integrantes producto de la investigación realizada, durante el proceso del Diseño del Cuadro de Mando Integral, para ello se realizó: análisis de la visión y misión de la empresa, revisión del proceso Gestionar Asuntos Legales y revisión de las perspectiva financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje-crecimiento del Cuadro de Mando Integral; esto con el fin de crear mayor estabilidad y coherencia en las acciones que se realizan en esta gerencia, todo ello alineado a la razón de ser de EDELCA, tal y como se presenta a continuación:

Misión: Ser una Gerencia con ética y carácter socialista, modelo en la prestación de servicio en materia legal en concordancia con las políticas del Estado,

y las políticas de la empresa, con un talento humano capacitado que responde a las necesidades de sus clientes y procesos efectivos para alcanzar el logro de los objetivos de la organización.

Visión: Garantizar la prestación del servicio en materia legal en concordancia con las políticas del Estado, las políticas de la empresa y los objetivos estratégicos de manera responsable, eficiente, confiable, modelo de ética y referencia en estándares de calidad, excelencia, desarrollo tecnológico llevando procesos efectivos, con trabajadores comprometidos con la satisfacción del cliente y el progreso de la organización.

Una vez definidas la misión y la visión se procede a transformar la misión en objetivos concretos para cada una de las perspectivas mediante el diagrama causa-efecto, el cual se representará mediante un *Mapa Estratégico*. Los objetivos estratégicos, en las cuatro (4) perspectivas, son conectados unos con otros por las relaciones causa-efecto; es decir, los objetivos de cada perspectiva se interrelacionan a través de flechas con los objetivos de la perspectiva siguiente.

Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral para la Gerencia Consultoría Jurídica.

El mapa estratégico diseñado para la Consultoría Jurídica representa las relaciones causales entre las perspectivas y cada uno los objetivos estratégicos establecidos para dicha Gerencia, tal y como se presenta en la Figura 31.

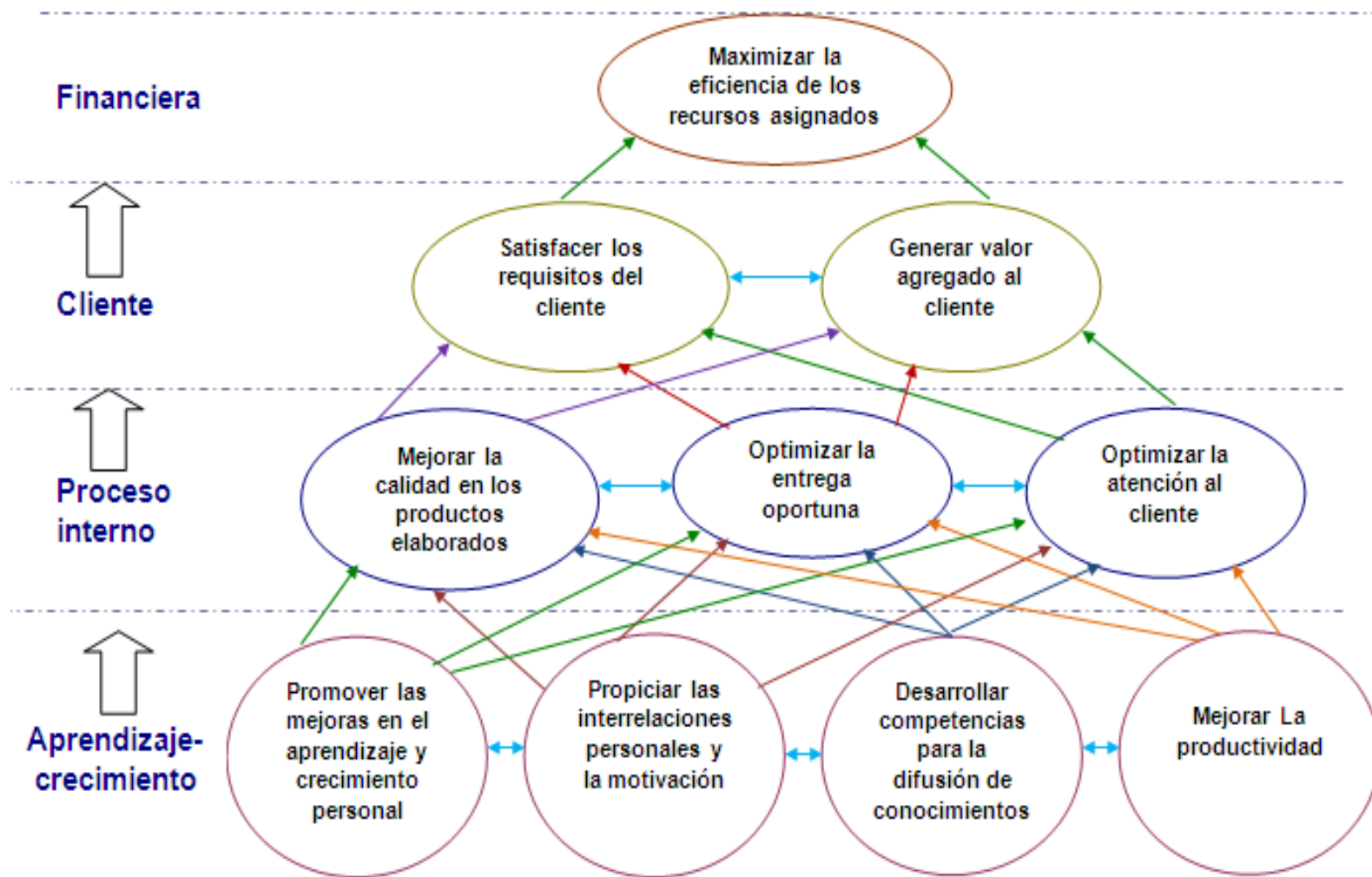


FIGURA 31. – MAPA ESTRATÉGICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GERENCIA CONSULTORIA JURIDICA DE EDELCA
FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011)

En la Figura 31, de abajo hacia arriba, se observa la perspectiva Aprendizaje-Crecimiento, para la cual se estableció como objetivo estratégico importante promover las mejoras de aprendizaje y crecimiento personal, de tal forma que los empleados se sientan más satisfechos, esto dará lugar a propiciar las interrelaciones personales y la motivación, para que así tengan mayor disponibilidad para desarrollar competencias para la difusión de conocimientos y con ello solidificar sus funciones y tareas para mejorar la productividad siendo más eficientes.

De esta forma, con trabajadores motivados y bien formados se lograría mayor calidad y se optimizaría el proceso interno obteniendo de ello, eficiencia y eficacia llegando así a la minimización de quejas; a través de esta interrelación se mejora la calidad en los productos elaborados y por ende se satisface la atención al cliente.

Para la perspectiva cliente, todo esto deriva una excelencia en los procesos, que influye positivamente en los requisitos del cliente, generando valor agregado, lo que quiere decir, que si se entregan productos de calidad, en el momento y lugar oportuno, consecuentemente va a llevar a una reducción de costos y por ende se mejoraría la administración de los insumos, obteniendo eficiencia en los recursos asignados (perspectiva financiera).

Los resultados financieros se obtienen si y sólo si, se tiene un engranaje entre los objetivos estratégicos establecidos y las perspectivas. Es decir, la perspectiva financiera depende de la perspectiva del cliente, la cual está íntimamente ligada a la perspectiva del proceso interno que necesita del apoyo de la perspectiva aprendizaje-crecimiento.

Es importante resaltar, que las relaciones causa-efecto que se han establecido en el mapa, son entre objetivos estratégicos y perspectivas, posteriormente se procede a definir los indicadores, los cuales servirán para la medición de estos objetivos.

Sistema de Indicadores basado en la perspectiva financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje-crecimiento.

El sistema de indicadores elaborado es parte fundamental del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión para los procesos llevados a cabo en la Gerencia de Consultoría Jurídica de Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA), contemplándose: las perspectivas, objetivos estratégicos, identificación y definición

del indicador, la fórmula asociada, frecuencia y rango de medición, tal y como se muestra en la Tabla 3.

Los indicadores contemplados para cada una de las perspectivas se definen de la siguiente manera:

Para la perspectiva financiera, cuyo objetivo estratégico es maximizar la eficiencia de los recursos asignados, se propone el indicador Eficiencia de los recursos asignados, con el cual se pretende medir el cumplimiento de los recursos presupuestados, con lo realmente utilizado, a fin de tener mayor control en la administración de los escasos recursos asignados para la Consultoría Jurídica, de tal forma que se pueda cubrir eficientemente los gastos planificados para dicha Gerencia con el propósito de lograr los objetivos establecidos.

Para la perspectiva cliente, se definieron dos (2) objetivos estratégicos, el primer objetivo estratégico se refiere a Generar valor agregado al cliente, para ello se propone el indicador Número de quejas, que pretende medir el número de reclamos, disconformidades, devoluciones y quejas que presentan los clientes por no cumplir con los tiempos de entrega de los productos (opiniones, contratos, convenios), a fin de reducirlos y alcanzar la satisfacción del cliente. Y el segundo objetivo estratégico se refiere a satisfacer los requisitos del cliente, a través del indicador Porcentaje de clientes satisfechos, que pretende medir la satisfacción del cliente, de forma porcentual, para ello se requiere conocer la cantidad de clientes que están satisfechos en relación al total de cliente que tiene la Consultoría, con el objeto de lograr su satisfacción a través de la entrega de productos en el tiempo estipulado, momento oportuno y buena atención.

Para la perspectiva proceso interno, se establecieron tres (3) objetivos estratégicos, el primero se refiere a Mejorar la calidad en los productos, para ello se propone el indicador Calidad en la entrega de productos elaborados que pretende medir la calidad en relación al número de entregas retrasadas y al número total de entregas en un periodo; con a fin de mejorar el proceso Gestionar Asuntos Legales, en cuanto a las asignaciones pautadas a los abogados en el tiempo determinado por la Gerencia.

El segundo objetivo estratégico, se refiere a optimizar la entrega oportuna, el indicador definido para ello es Tiempo de respuesta (A), donde A son los contratos, aportes de viviendas y finiquitos por construcción; con éste se pretende medir la

duración en días en relación a la fecha de entrega del producto (A) y la fecha de solicitud por parte del cliente; con el fin de disminuir los retrasos en los tiempos de entrega. De igual forma se definió el indicador Tiempo de respuesta (B), donde B son todos los productos relacionados a cesiones de crédito, documento de venta de vehículos, liberaciones de reserva de dominio o liberación de fianza. Y el indicador Tiempo de respuesta (C), donde C, son todas aquellas solicitudes de opiniones que realizan los clientes.

El último objetivo estratégico es Optimizar la atención al cliente, para ello se estableció el indicador Número de productos entregados antes de la fecha planificada, que pretende medir la cantidad de productos entregados antes de la fecha pautada, a fin de mejorar el proceso interno y la atención al cliente.

Para la perspectiva aprendizaje y crecimiento: A través del indicador asociado se medirá la difusión de conocimientos, la productividad y lo relacionado con el aprendizaje y desarrollo personal.

Ya definidas las perspectivas, se establecieron cuatro (4) objetivos estratégicos, el primero se refiere a promover mejoras en el aprendizaje y crecimiento, para ello se definieron los indicadores, porcentaje de adiestramiento en materia legal y porcentaje de adiestramiento en el desarrollo de competencias, a través del cual se pretende medir y controlar los adiestramientos pertinentes de acuerdo a las necesidades que tiene el empleado de capacitación, a fin de tener un personal actualizado y competente para el cumplimiento y logro de los objetivos.

El segundo objetivo estratégico definido para esta perspectiva, se refiere a propiciar las relaciones interpersonales y motivación, para ello se propone el indicador Número de propuesta de mejora, con éste se pretende medir la participación y pertinencia que tienen los empleados con respecto a la mejora de las relaciones interpersonales y las actividades motivacionales, de tal forma que sea el mismo personal quien realicen las sugerencias de mejora para obtener una verdadera integración y motivación.

El tercer objetivo estratégico es Desarrollar competencias para la difusión del conocimiento, se propone el indicador Porcentaje del cumplimiento real en la difusión de conocimientos, con éste se pretende medir y controlar la planificación de las actividades en especial, la difusión del conocimiento, a fin de fomentar la transferencia de conocimientos y el trabajo en equipo.

El cuarto objetivo estratégico es Mejorar la productividad, para ello se proponen los siguientes indicadores: porcentaje de productividad por empleado, el cual pretende medir y controlar el número de trabajos realizados por empleados en relación a la cantidad de trabajo total asignado, a fin de conocer cuan productivo es un empleado en un mes determinado y disminuir el incumplimiento de las actividades asignadas; porcentaje de empleados productivos, indicador que pretende medir la cantidad de empleados que mensualmente cumplen en su totalidad con los trabajos pautados, permitiendo tener mayor control en cuanto a la cantidad de trabajos realizados y los pendiente por culminar, para luego ser evaluados y nuevamente planificados; número de casos pendientes por resolver, pretende controlar la cantidad de casos judiciales que se tiene pendiente por resolver, con la finalidad de mejorar la eficiencia en los casos judiciales que han sido asignados para un semestre determinado.

A continuación se presenta en la Tabla Nro. 3 los detalles y los aspectos correspondientes al Sistema de Indicadores elaborados como parte del diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo en la Consultoría Jurídica de EDELCA.

**Tabla Nro. 3-
Diseño del Cuadro de Mando Integral**

<i>Perspectivas</i>	<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Identificación y definición del Indicador</i>	<i>Fórmula asociada a cada Indicador</i>	<i>Frecuencia de medición</i>	<i>Rango de medición</i>
<i>Financiera</i>	Maximizar la eficiencia de los recursos asignados	Eficacia de los recursos asignados: Representa porcentualmente la eficiencia de los recursos asignados en función de los recursos presupuestados con lo realmente utilizado para el cumplimiento de las actividades en un trimestre determinado.	<i>Eficiencia de los recursos asignados</i> = (Recursos Utilizados/recursos presupuestados) * 100	Trimestral	Controlado: Índice ≤ 75 % (Porcentaje) Control parcial: 75 < Índice ≤ 100 Fuera de control: Índice > 100
<i>Cliente</i>	Satisfacer los requisitos del cliente	Nro. de Quejas: Representa la sumatoria de las disconformidades o quejas presentadas por los clientes en un trimestre determinado.	<i>Nro. de Quejas</i> = X1 + X2 +...+ Xn; donde X es cada una de las quejas presentadas.	Trimestral	Controlado: Índice ≤ 5 (Cantidad) Control parcial: 5 < Índice ≤ 10 Fuera de control: Índice > 10
	Generar valor agregado al cliente	Porcentaje de clientes satisfechos: Expresa en porcentaje, la relación entre el número de clientes satisfechos y el total de clientes que tiene la consultoría para un determinado trimestre.	<i>Porcentaje de clientes satisfechos</i> = (Nro. De clientes satisfechos/Nro. Total de clientes)*100	Trimestral	Controlado: Índice ≥ 80 % (Porcentaje) Control parcial: 50 = < Índice < 80 Fuera de control: Índice < 50 %
<i>Proceso Interno</i>	Mejorar la calidad en los productos elaborados	Calidad en la entrega de productos elaborados: Muestra la relación entre el número de entregas retrasadas y el número total de entregas en fecha planificada, en un mes determinado.	<i>Calidad en la entrega de productos elaborados</i> = Entregas con retraso/Número total de entregas planificadas.	Mensual	Controlado: Índice ≤ 0,25 (Promedio) Control parcial: 0,25 < Índice ≤ 0,50 Fuera de control: Índice > 0,50

Fuente: El investigador (2011)

**Tabla Nro. 3 -
Diseño del Cuadro de Mando Integral**

<i>Perspectivas</i>	<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Identificación y definición del Indicador</i>	<i>Fórmula asociada a cada Indicador</i>	<i>Frecuencia de medición</i>	<i>Rango de medición</i>
<i>Proceso Interno</i>	Optimizar la entrega oportuna	Tiempo de respuesta A: Representa la duración en días en relación a la fecha de entrega del producto A (contratos, aportes de viviendas y finiquitos por construcción) y la fecha de solicitud por parte del cliente, en un mes determinado.	<i>Tiempo de respuesta A = (Fecha de entrega - Fecha de solicitud oportuna)</i>	Mensual	Controlado: Índice ≤ 5 (días) Control parcial: 5 < Índice ≤ 10 Fuera de control: Índice > 10
		Tiempo de respuesta B: Representa la duración en días en relación a la fecha de entrega del producto B (Sesiones de crédito, documento de venta de vehículos, liberaciones de reserva de dominio, liberación de fianza, otras solicitudes) y la fecha de solicitud por parte del cliente. En un mes determinado.	<i>Tiempo de respuesta B = (Fecha de entrega - Fecha de solicitud oportuna)</i>	Mensual	Controlado: Índice ≤ 2 (días) Control parcial: 2 < Índice ≤ 5 Fuera de control: Índice > 5
		Tiempo de respuesta C: Representa la duración en días en relación a la fecha de entrega de solicitudes de opinión y la fecha de solicitud por parte del cliente; en un mes determinado.	<i>Tiempo de respuesta C = (Fecha de entrega - Fecha de solicitud oportuna)</i>	Mensual	Controlado: Índice ≤ 10 (días) Control parcial: 10 < Índice ≤ 20 Fuera de control: Índice > 20

Fuente: El investigador (2011)

**Tabla Nro. 3 –
Diseño del Cuadro de Mando Integral**

<i>Perspectivas</i>	<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Identificación y definición del Indicador</i>	<i>Fórmula asociada a cada Indicador</i>	<i>Frecuencia de medición</i>	<i>Rango de medición</i>
<i>Proceso Interno</i>	Optimizar la atención al cliente	Nro. de productos entregados antes de la fecha planificada: Representa la suma de los productos (opiniones, contratos, convenios) entregados al cliente antes de la fecha planificada. En un mes determinado.	Nro. de productos entregados antes de la fecha planificada. = $X_1 + X_2 + \dots + X_n$; donde X es cada producto entregado antes de la fecha planificada.	Mensual	Controlado: Índice ≥ 5 (Cantidad) Control parcial: $5 < \text{Índice} \leq 1$ Fuera de control: Índice < 1
	Desarrollar competencias para la difusión del conocimiento	Porcentaje del cumplimiento real en la difusión de conocimientos: Expresa en porcentaje, la relación entre el número de actividades realizadas y el número de actividades planificadas. En un trimestre determinado.	Porcentaje del cumplimiento real en la difusión de conocimientos = (número de actividades realizadas / número de actividades planificadas) * 100.	Trimestral	Controlado: Índice $\geq 75\%$ (Porcentaje) Control parcial: $50 \leq \text{Índice} < 75$ Fuera de control: Índice < 50
	Propiciar las relaciones interpersonales y la motivación	Número de propuesta de mejoras por empleado: Representa la suma de las propuestas de mejoras en cuanto a relaciones interpersonales y actividades motivacionales presentadas por los empleados. En un trimestre determinado.	Número de propuesta de mejoras = $X_1 + X_2 + \dots + X_n$; donde X es cada propuesta de mejora.	Trimestral	Controlado: Índice ≥ 5 (Cantidad) Control parcial: $1 \leq \text{Índice} < 5$ Fuera de control: Índice < 1
<i>Aprendizaje Crecimiento</i>	Mejorar la productividad	Porcentaje de productividad por empleado: Mide porcentualmente la relación entre el número de trabajos realizados y el total de trabajos asignados por empleado. En un mes determinado.	Porcentaje de productividad por empleado = (Número de trabajos realizados / total de trabajos asignados) * 100	Mensual	Controlado: Índice $\geq 80\%$ (Porcentaje) Control parcial: $50 \leq \text{Índice} < 80$ Fuera de control: Índice < 50

Fuente: El investigador (2011)

**Tabla Nro. 3 -
Diseño del Cuadro de Mando Integral**

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Identificación y definición del Indicador	Fórmula asociada a cada Indicador	Frecuencia de medición	Rango de medición
Aprendizaje Crecimiento	Promover las mejoras en el aprendizaje y crecimiento personal.	Porcentaje de empleados productivos: Expresa en porcentaje, la relación entre el número de empleados que cumplen con las actividades planificadas y el total de empleados en un mes determinado.	$\text{Porcentaje de empleados productivos} = \left(\frac{\text{Nro. De empleado que cumplen las actividades asignadas}}{\text{Total de empleados}} \right) * 100.$	Mensual	Controlado: Índice ≥ 80 % (Porcentaje) Control parcial: $50 \leq \text{Índice} < 80$ Fuera de control: Índice < 50
		Nro. de casos judiciales pendientes por resolver: Representa la cantidad de casos judiciales pendientes por resolver expresado en la sustracción del total de casos judiciales y el número de casos resueltos. En un semestre determinado.	$\text{Nro. de casos judiciales pendientes por resolver} = (\text{Total de casos} - \text{Nro. De casos resueltos})$	Semestral	Controlado: Índice $\geq 7,5$ (Cantidad) Control parcial: $5,0 \leq \text{Índice} < 7,5$ Fuera de control: Índice $< 5,0$
		Porcentaje de adiestramientos en materia legal: Mide porcentualmente la relación entre el número de adiestramientos ejecutados en materia legal y el total de adiestramientos planificados. En un trimestre determinado.	$\text{Porcentaje de adiestramientos en materia legal} = \left(\frac{\text{Nro. de adiestramiento ejecutados}}{\text{Nro. De adiestramiento programado}} \right) * 100.$	Trimestral	Controlado: Índice ≥ 75 % (Porcentaje) Control parcial: $50 \leq \text{Índice} < 75$ Fuera de control: Índice < 50
		Porcentaje de adiestramientos por competencia: Expresa en porcentaje, la relación entre el número de adiestramientos ejecutados en el desarrollo de competencias y el total de adiestramientos programados en dicha área.	$\text{Porcentaje de adiestramientos por competencia} = \left(\frac{\text{Nro. de adiestramiento ejecutados}}{\text{Nro. De adiestramiento planificado}} \right) * 100.$	Semestral	Controlado: Índice $\geq 75\%$ (Porcentaje) Control parcial: $50 \leq \text{Índice} < 75$ Fuera de control: Índice < 50

Fuente: El investigador (2011)

Con la realización de la visión, misión, mapa estratégico y sistema de indicadores se ha obtenido la primera parte del diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA, ahora se procede a elaborar la segunda parte de este diseño, el cual contempla el plan de acción.

Plan de acción para mejorar los aspectos (financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento) contemplados en el diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA

El plan de acción es una presentación resumida de las perspectivas (financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje/crecimiento), estrategias, metas, iniciativas, indicadores, recursos, responsables y tiempo de realización a fin de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en la primera parte del diseño del Cuadro de Mando Integral. Cabe resaltar, que estos elementos son los componentes establecidos por Kaplan y Norton (2002) para el diseño eficaz de un Cuadro de Mando Integral.

El objetivo de este plan de acción, es presentar un instrumento que pueda servir para la evaluación continua de los componentes del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA, para brindar solución a la problemática en las debilidades existentes en las relaciones interpersonales, la insatisfacción de sus clientes, la desmotivación del personal, las condiciones ambientales desfavorables del entorno en el área laboral, la escasa asignación de los recursos financieros y la falta de definición de indicadores para efectuar la medición y control de la gestión.

El Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA, depende del plan de acción elaborado en esta sección, ya que sus componentes están plenamente relacionados entre sí; tal y como se presenta en la Tabla Nro. 4.

**Tabla Nro. 4 -
Plan de acción para la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA**

<i>Perspectiva</i>	<i>Metas</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Iniciativas</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsables</i>	<i>Tiempo</i>
Financiera	Dar a conocer los resultados de la eficiencia financiera trimestralmente	Elaborar reportes mensuales en los que se analice el uso efectivo de los recursos.	-Comparar y analizar mes a mes durante el trimestre correspondiente la relación de los recursos programados con lo realmente utilizado. -Divulgación de los resultados obtenidos.	<i>Eficiencia de los recursos asignados (Indicador de eficiencia)</i>	Humanos, materiales y tecnológicos.	Gerente de Consultoría Jurídica.	Del 15 de septiembre al 15 de diciembre de 2011.
Cliente	Aumentar la cantidad de clientes satisfechos.	Elaborar una encuesta sobre la satisfacción del cliente.	-Aplicar la encuesta trimestrales. -Evaluar la satisfacción del cliente para reducir el número de quejas. -Revisar los requisitos del cliente. -Realizar el trabajo siguiendo	<i>Nro. De quejas (Indicador de eficacia).</i>	Humanos, financieros materiales y tecnológicos.	Asistentes a la Gerencia.	Del 15 de septiembre al 15 de diciembre de 2011.
	Lograr que los trabajos que se entregan al cliente estén conforme a lo solicitado.	Conocer los requisitos del cliente.	parámetros de calidad. -Evaluar la relación clientes satisfechos con el total de clientes durante el trimestre.	<i>Porcentaje de clientes satisfechos. (Indicador de evaluación)</i>	Humanos, financieros materiales y tecnológicos.	Asistentes a la Gerencia.	Del 15 de septiembre al 15 de diciembre de 2011.

Fuente: El investigador (2011)

**Tabla Nro. 4 -
Plan de acción para la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA**

<i>Perspectiva</i>	<i>Metas</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Iniciativas</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsables</i>	<i>Tiempo</i>
<i>Proceso Interno</i>	Entregar productos de calidad	Contrastar mes a mes la cantidad de trabajo entregado con retraso con respecto al trabajo planificado.	1.- Hacer seguimiento al trabajo entregado a cada abogado. 2.- Hacer un llamado de alerta un día antes de cumplir la fecha planificada.	<i>Calidad en la entrega de productos elaborados (Indicador de eficacia)</i>	Humanos, financieros, materiales y tecnológicos.	Asistentes a la Gerencia.	Del 15 de septiembre al 15 de octubre de 2011.
	Entregar los productos oportunamente.	Hacer cumplir tiempo limite para las actividades planificadas.	1.- Hacer seguimiento al trabajo entregado a cada abogado. 2.- Establecer beneficios para los abogados que cumplan con la entrega oportuna del producto.	<i>Tiempo de respuesta (Indicador de eficiencia)</i>	Humanos, materiales y tecnológicos.	Asistentes a la Gerencia.	Del 15 de septiembre al 15 de octubre de 2011.
	Mejorar la atención al cliente	Establecer tiempo limite por debajo del tiempo real planificado.	1.- Dar respuestas rápidamente a la información solicitada. 2.- Dar respuestas oportunas a las quejas y reclamos de los clientes. 3.- Cumplir al cliente con lo que se le promete.	<i>Nro. de productos entregados antes de la fecha planificada. (Indicador de eficiencia)</i>	Humanos, materiales y tecnológicos.	Asistentes a la Gerencia.	Del 15 de septiembre al 15 de octubre de 2011.

Fuente: El investigador (2011)

**Tabla Nro. 4 -
Plan de acción para la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA**

<i>Perspectiva</i>	<i>Metas</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Iniciativas</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsables</i>	<i>Tiempo</i>
<i>Aprendizaje Crecimiento</i>	Desarrollar competencias para la difusión del conocimiento	Comprometer al personal en la difusión del conocimiento.	1.- Realizar una reunión en la que se elabore una lluvia de ideas de diferentes temas concernientes al derecho. 2.- Realizar equipos de trabajo. 3.- Asignar tema de interés a cada equipo. 4.- Fijar fecha para la discusión.	<i>Porcentaje del cumplimiento real en la difusión de conocimientos. (Indicador de cumplimiento)</i>	Humanos, materiales y tecnológicos.	Gerente de Consultoría Jurídica y asistente a la Gerencia.	Del 15 de septiembre al 15 de diciembre de 2011.
	Propiciar las relaciones interpersonales y la motivación	Propiciar un clima organizacional agradable	1.- Realizar dinámicas de integración. 2.- Motivar a que cada trabajador genere una propuesta de mejora para la gerencia. 3.- Evaluar las propuestas con el grupo y llevarla a la acción.	<i>Número de propuesta de mejoras por empleado (Indicador de eficacia)</i>	Humanos, materiales y tecnológicos.	Gerente de Consultoría Jurídica, coordinadora y asistente a la Gerencia.	Del 15 de septiembre al 15 de diciembre de 2011.

Fuente: El autor (2011)

**Tabla Nro. 4 -
Plan de acción para la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA**

<i>Perspectiva</i>	<i>Metas</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Iniciativas</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsables</i>	<i>Tiempo</i>
	Mejorar la productividad	Propiciar la mejora continua en la productividad de la Consultoría.	1.- Evaluar la productividad por empleado. 2.- Reunión con cada empleado para establecer un plan de acción para mejorar la productividad. 3.- Recompensar las mejora en la productividad.	1. <i>Porcentaje de productividad por empleado.</i> 2. <i>Porcentaje de empleados productivos.</i> 3. <i>Nro. De casos judiciales pendientes por resolver.</i> (Indicadores de evaluación)	Humanos, materiales y tecnológicos.	Gerente de Consultoría Jurídica, coordinadora y asistente a la Gerencia.	Del 15 de septiembre al 15 de octubre de 2011.
<i>Aprendizaje Crecimiento</i>	Promover las mejoras en el aprendizaje y crecimiento personal.	Establecer mejoras en el aprendizaje y crecimiento del personal.	1.- Evaluar las necesidades de actualización de los abogados en materia legal con respecto al proceso Gestionar Asuntos Legales. 2.- Proponer a RR.HH. el listado con necesidades requeridas por parte de los abogados y asistentes en materia legal y de desarrollo de competencias. 3.- Realizar seguimiento. 4.- Elaborar planificación de adiestramientos.	1.- <i>Porcentaje de adiestramientos en materia legal.</i> 2.- <i>Porcentaje de adiestramientos por competencias.</i>	Humanos, financiero, materiales y tecnológicos.	Coordinadora y asistente a la Gerencia.	Del 15 de septiembre al 15 de diciembre de 2011.

Fuente: El investigador (2011)

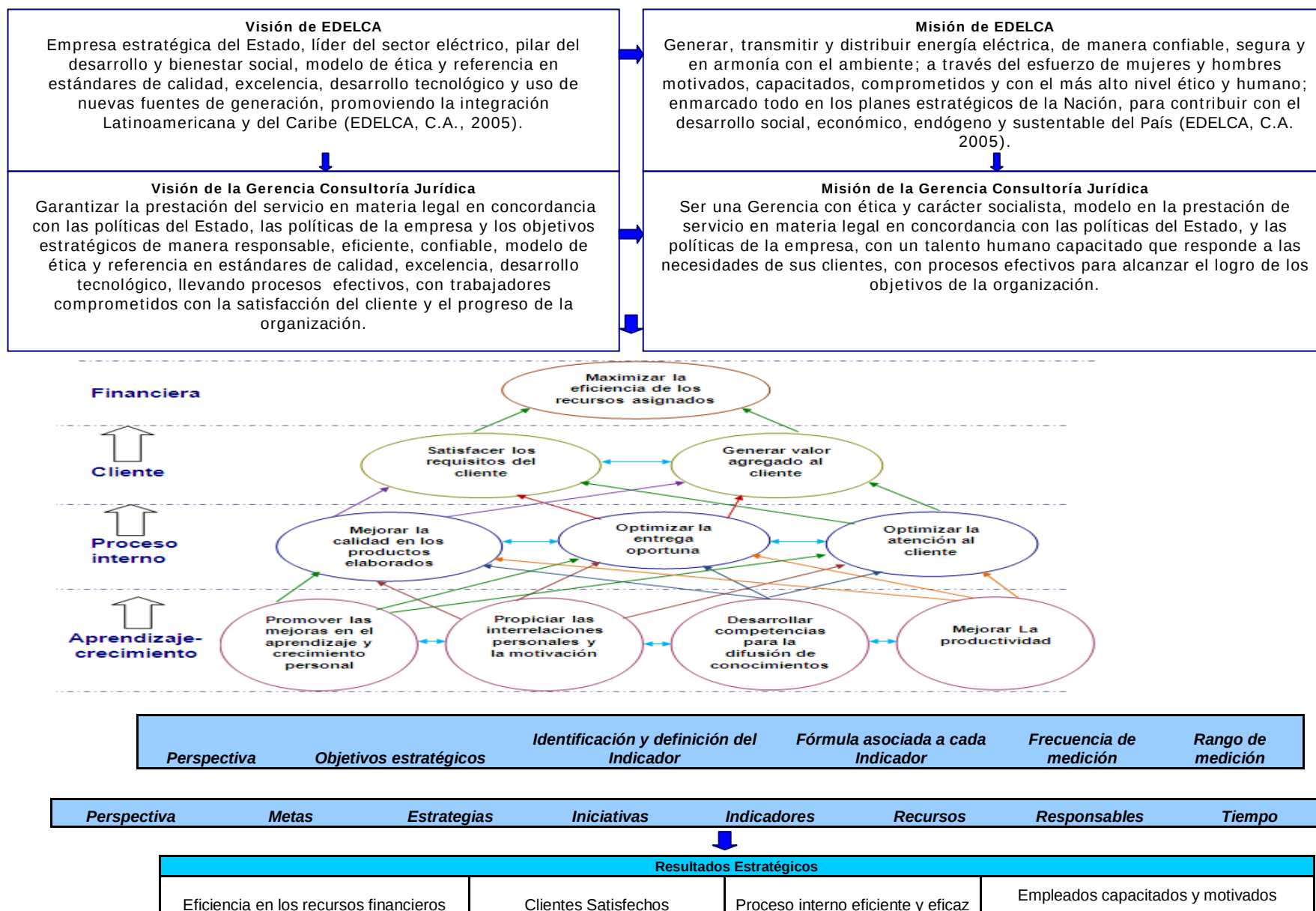


FIGURA 32. – RESUMEN DEL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS LLEVADOS A CABO EN LA GERENCIA CONSULTORÍA JURÍDICA DE ELECTRIFICACIÓN DEL CARONÍ, C.A. (EDELCA)

FUENTE: EL INVESTIGADOR (2011)

Al visualizar la Figura 32, se observa el resumen del Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo en la Gerencia de la Consultoría Jurídica de EDELCA. Este diseño se basó en los componentes enunciados por Kaplan y Norton (2002) para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral eficaz. Para ello, se alineó la visión y misión de la Consultoría Jurídica a la visión y misión de la empresa; luego se diseñó el mapa estratégico en el cual se contemplan las perspectivas y los objetivos estratégicos; posteriormente se elaboró el sistema de indicadores y el plan de acción con el cual se alcanzó el Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo en la Gerencia de la Consultoría Jurídica de EDELCA, con el propósito de alcanzar los resultados estratégicos correspondientes a: la eficiencia de los recursos financieros, clientes satisfechos, proceso interno eficiente- eficaz y empleados capacitados y motivados; en un ambiente laboral favorable en el que se mida el proceso y se controle la gestión.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Tomando en consideración los objetivos de la investigación se formulan las siguientes conclusiones:

Al diagnosticar la situación actual de los procesos llevados a cabo por la Gerencia de la Consultoría Jurídica se determinó lo siguiente:

a) La Gerencia de la Consultoría Jurídica no posee una visión y misión formalmente establecida,

b) Se evidenció la existencia de debilidades en las relaciones interpersonales, debido a que no hay transferencia de conocimientos en el trabajo de equipo, asimismo resistencia al cambio y desmotivación.

c) Se determinó que no existen indicadores que midan la gestión de la Gerencia.

d) Se constató que las condiciones ambientales son desfavorables en cuanto a temperatura e iluminación.

e) Se precisó la insatisfacción del cliente por el retardo en la entrega de los productos (opiniones, contratos, convenios),

f) Se verificó la inexistencia de un plan de acción para corregir las desviaciones de la gestión en general.

Al analizar la factibilidad técnica, operativa y económica del estudio se determinó la viabilidad de realizar el diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo por la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA.

La elaboración de un sistema de indicadores permitió fundamentar el diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para los procesos

llevados a cabo por la Gerencia de la Consultoría Jurídica de EDELCA, cuyo diseño se realizó con el propósito de alcanzar los resultados estratégicos correspondientes a la eficiencia de los recursos financieros, clientes satisfechos, proceso interno eficiente – eficaz, empleados capacitados y motivados, en un ambiente laboral favorable, en el que se mida el proceso y se controle la gestión.

En esta investigación se elaboró un plan de acción que presenta detalladamente cada una de las actividades y acciones, con el fin de identificar las oportunidades de mejora, en actividades que requieran reorientar esfuerzos y fortalecer la gestión. Por lo cual se concluye, que el Cuadro de Mando Integral implica una filosofía de cambio, que conlleva a unir esfuerzos que generan respuestas oportunas para la toma de decisiones, así como para la satisfacción de los clientes, sin dejar a un lado la importancia del personal, como parte fundamental para el logro de las metas; es decir, para que la gestión sea eficiente requiere medirse y controlarse a través de un sistema de indicadores bien elaborados y llevados a la práctica, a fin de responder al objetivo estratégico dispuestos por la empresa.

Recomendaciones

Atendiendo a los resultados del estudio y sobre la base de las conclusiones expuestas, se presentan las siguientes recomendaciones:

Establecer objetivos orientados a alcanzar la eficacia y eficiencia al evaluar la visión, misión, el sistema de indicadores y plan de acción, como herramientas para la mejora de la gestión de la Gerencia de Consultoría Jurídica.

Programar y propiciar jornadas de integración con el propósito de fortalecer las relaciones interpersonales, el apoyo en el desempeño entre los trabajadores, la transferencia de conocimientos y el trabajo en equipo, con los cuales se fomente la comunicación efectiva y otros valores.

Revisar y contrastar constantemente las opiniones de los empleados, pues son pilares fundamentales de oportunidades de mejora.

Propiciar la utilización de buzones de sugerencias para que los clientes expresen sus opiniones, esto con la finalidad que la Gerencia de Consultoría Jurídica optimice la atención al cliente y mejore la gestión de sus procesos.

Evaluar el Sistema de información Instrucciones de la Gerencia Consultoría Jurídica, a fin de que éste pueda mostrar consultas avanzadas y detalladas con respecto a los resultados que se generen por el uso del sistema de indicadores y con ello se pueda contribuir con la eficacia y eficiencia de la gestión.

Llevar a la práctica el Cuadro de Mando Integral diseñado en este trabajo, como herramienta de gestión para los procesos llevados por la Gerencia de Consultoría Jurídica de EDELCA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de la investigación. Introducción a la metodología científica* (5^a. ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: Consultores Asociados.
- Baresco, A. (2006). *Proceso metodológico en la investigación*. Maracaibo: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Barragán, R. (2001). *Formulación de proyectos de investigación*. La Paz PIEB
- Francés, A. (2006). *Estrategia de planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. (1^a. ed). México: Pearson educación de México, S.A de C.V.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (1^a. ed.). Córdoba: Editorial Brujas.
- ISO 9000. (2006). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Fondonorma.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. (2^a. ed). Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Nebrada, O. (2005). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Área de Operaciones del Área Tecnología de la Información en Banesco Banco Universal*, C.A. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyecto en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral: paso a paso para maximizar los resultados*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Nogueira, J. (2000). *El diseño de la estrategia empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Muñiz, L. (2003). *Cómo implantar un sistema de gestión en la práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Muñiz, L. (2004). *La esencia del cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Muñiz, L. y Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Pettenazzi, I. (2005). *Generación de Indicadores de Gestión para el Control y Seguimiento del Portafolio de Proyectos, a partir del Cuadro de Mando Integral de una empresa de Servicios Financieros*. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyecto en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Pérez, J. (2006). *Introducción a las técnicas y aplicaciones de la estadística*. Caracas: Editorial Episteme.
- Plaza, M. (2006). *Cuadro de Mando Integral para la gestión de la calidad en proyectos de la práctica de consultoría de Microsoft Andino*. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyecto en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Prietoniero, M. (2005). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Gestión de la Empresa Oficina de Arquitectura*. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyecto en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Rincón, R. (2003). *Los indicadores de gestión organizacional una Guía para su Definición*. Rev. Universidad EATIT111, julio, agosto, septiembre.
- Rojas, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. (31a Ed). México: DF.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. (3^a. ed). México: limosa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDEUPEL.
- Sabino, C. (2000). *El proceso de la investigación*. Caracas: Panapo de Venezuela, C.A.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de Investigación*. Caracas: Panapo de Venezuela, C.A.
- Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4^a. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Referencias electrónicas

- Barona, L. (2006). *Objetivo del cuadro de mando integral*. Recuperado en Enero 22, 2011, de <http://mail.ups.edu.ec/emprendedor/publicaciones/emprendedor/contenidospdf/cuadrodemandoemprendedor.pdf>
- Bob Paladino & Associates, LLC (s/f). *Testimonios de empresas que han implementado Cuadro de Mando Integral*. Recuperado en Enero 22, 2011, de <http://www.paladinoassociates.com/es/results.php>
- Bonillas, E. y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Recuperado en Enero 22, 2011, de http://books.google.com/books?id=REOIWoQuAL4C&pg=PA141&dq=tecnicas+para+el+análisis+e+interpretaci%C3%B3n+de+datos&hl=es&ei=ewRTTbDYL4K88gbChMSnCG&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CCsQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false
- Cazau, P. (2001). *Metodología de la investigación*. Recuperado en Enero 29, 2011, de http://www.ucm.es/BUCM/psi/guia_red_apa.htm
- Diccionario de la Real Academia Española (2005), Recuperado en Enero 22, 2011, de <http://www.rae.es/>
- Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA). *Reseña histórica de la Empresa*, Recuperado en Diciembre 18, 2010, de <https://www.edelca.com.ve/>
- García, C (2004). *La tesis y el trabajo de tesis*. Recuperado en Diciembre de 2010, de http://books.google.co.ve/books?id=IYgFr4WBtVIC&pg=PA31&dq=definici%C3%B3n+de+antecedentes+de+la+investigaci%C3%B3n&hl=es&ei=d8srTcP2H8PflgeK9NSqCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDMQ6AEwAw#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20antecedentes%20de%20la%20investigaci%C3%B3n&f=false
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Recuperado en Enero 29, 2011, de http://books.google.co.ve/books?id=9UDXPE4U7aMC&pg=PA9&dq=qu%C3%A9+es+metodologia+de+la+investigacion&hl=es&ei=NGRTTdLlItDqgQeX3OSzCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CEgQ6AEwBw#v=onepage&q&f=false

- Hurtado, J. (2008). *La investigación proyectiva*. Recuperado en Noviembre, 20, 2010, de <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacion-proyectiva.html>
- Ibáñez, A. y López, A. (1998). *El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos*. Recuperado en Enero 22, 2011, de http://books.google.com/books?id=V-Wi4_aHmKAC&printsec=frontcover&dq=entrevista&hl=es&ei=qBZTTZq_DYSs8Aast9WqCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- Landeau, R. (2007) *Elaboración de trabajos de investigación*. Recuperado en Enero 24, 2011, de http://books.google.com/books?id=M_N1CzTB2D4C&pg=PA109&dq=alcance+y+limitaciones+en+la+inves&hl=es&ei=w4xCTe_VIY-tgQfbp6zPAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&sqi=2&ved=0CEAQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false
- Mohammad, N (2000). *Metodología de la Investigación*. Recuperado en Noviembre 20, 2010, de http://books.google.co.ve/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA67&dq=variables+de+la+investigacion&hl=es&ei=oKH0TOHiBsP8Aalrfm4Bw&sa=X&oi=book_result&ct=book-previewlink&resnum=1&ved=0CCgQuwUwAA#v=onepage&q&f=false
- Niven, P. (2003). *Componentes del Cuadro de Mando integral*. Recuperado en Enero 22, 2011, de http://books.google.com/books?id=rKaw9hTAa5gC&pg=PA105&lpg=PA105&dq=cuadro+de+mando+integral+%22Valores%22&source=bl&ots=eCqMLy2UFA&sig=VtwigV6TCQCKQL6A539Cq5wLWx4&hl=es&ei=u25GTcbxJcGclgezidU9&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CDoQ6AewBQ#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20integral%20%22Valores%22&f=false
- Pérez, C. (2005). *Indicadores de Gestión*. Recuperado en Enero 22, 2011, de <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Rada, G. (2007). *Unidades de análisis*. Recuperado en Noviembre 20, 2010, <http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/introductorios6.htm>
- Rojas, R. (2002). *Investigación Social. Teoría y Praxis*. Recuperado en Enero 22, 2011, de <http://books.google.com/books?id=a5A-au7zn7YC&pg=PA168&dq=que+es+el+planteamiento+del+problema&hl=es&ei=T01CTbm7JoKr8Aav6NGMA>

g&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEsQ6AEwBg#v=onepage
&q=que%20es%20el%20planteamiento%20del%20problema&f=false

Roldán, J. (2005). *Proyectos de investigación*. Recuperado en Enero 22, 2011, de
http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_metod_investigac4_4.htm

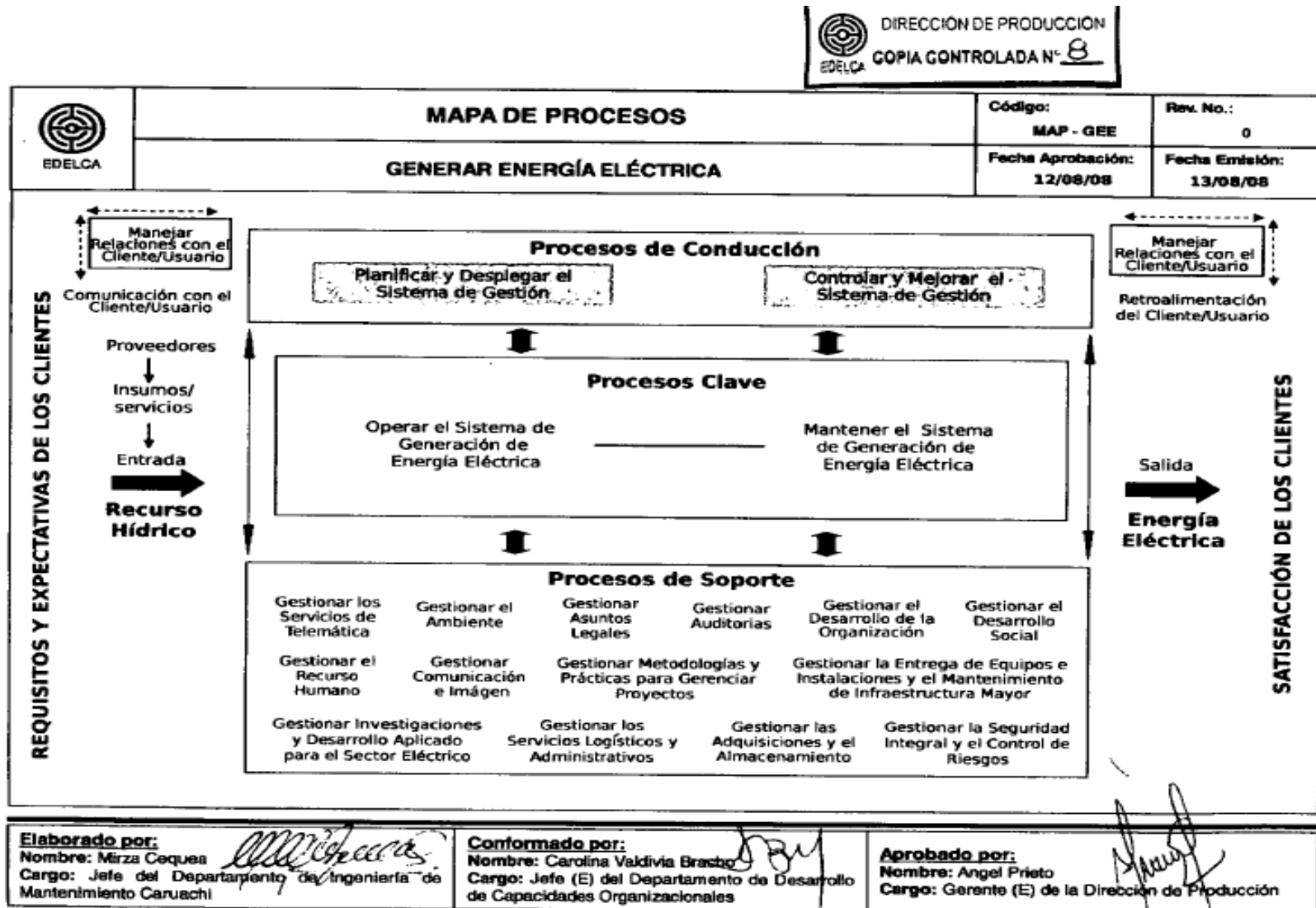
Vallenilla, F. (2010). *Recopilación de material metodológico*, no publicado.
Propuesta de Trabajo Especial de Grado.pdf. Universidad Católica Andrés Bello.

Yuni, J. y Urbano, C. (2006). *Técnica para investigar y formular proyectos de investigación*. Recuperado en Noviembre 20, 2010,
http://books.google.co.ve/books?id=XWlkBfrJ9SoC&pg=PA31&dq=tecnicas+e+instrumentos+de+recoleccion+de+datos&hl=es&ei=prn0TPuUB4H48AbImvSPBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEAQ6AEwBg#v=onepage&q&f=false

A N E X O S

ANEXO 1. -

Mapa de Procesos Generar Energía Eléctrica



Fuente: Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA, 2010)

A N E X O 2. -

Procesos Gestionar Asuntos Legales

El proceso Gestionar Asuntos Legales correspondiente a la Consultoría Jurídica de EDELCA, esta compuesto por los siguientes subprocesos:

- 1.0. Asesorar y emitir opiniones jurídicas relativas a la gestión o actividad de la empresa.
 - 1.1. Asesorar a la junta directiva, presidente, vicepresidente y a las unidades organizativas de la empresa en las actividades inherentes a la misma.
 - 1.2. Emitir opinión jurídica sobre las consultas que le dirijan a la junta directiva, el presidente, vicepresidente y a las unidades organizativas en concordancia con la gestión de la empresa.
 - 1.3. Promover el desarrollo de un sistema de información jurídica en la que se difunda a la junta directiva, al presidente, al vicepresidente y a las unidades organizativas de la empresa, la normativa nacional aplicable.
 - 1.4. Brindar asesoría jurídica en la elaboración de las normas internas aplicables a EDELCA.
- 2.0 Revisar los contratos, convenios y pedidos inherentes a la gestión de la empresa.
 - 2.1 Participar en la elaboración y formalización de los contratos, convenios y pedidos por la empresa, considerando para ello la normativa interna y las leyes nacionales e internacionales vigentes.
 - 2.2 Evaluar y aprobar de acuerdo a las leyes nacionales el desarrollo de las condiciones generales de contratación de EDELCA y las condiciones especiales del contrato de obra, servicios comerciales, servicios profesionales y suministros.
 - 2.3 Revisar las cesiones de crédito y darse por notificada en nombre de EDELCA, así como liberar o ejecutar las fianzas relativas.
- 3.0. Representar a EDELCA en todas las actuaciones judiciales y administrativas.
 - 3.1. Representar a EDELCA en la atención de asuntos legales, ante organismos públicos y privados diferentes a los procedimientos judiciales y administrativos.
 - 3.2. Ejercer la representación en sede judicial y administrativa, así como coordinar las actividades judiciales de la empresa o aquéllas que le sean confiadas a apoderados judiciales.

A N E X O 3. -

Guía de entrevista para evaluar el Proceso Gestionar Asuntos Legales, de la empresa Electrificación del Caroní (EDELCA). Puerto Ordaz – Estado Bolívar.

Objetivo: El presente documento (encuesta) tiene como objetivo principal recopilar información relevante sobre el funcionamiento actual de la gestión llevada a cabo por la Gerencia de Consultoría Jurídica de la empresa Electrificación del Caroní (EDELCA) en Puerto Ordaz – Estado Bolívar.

Alcance: Conocer la percepción del personal de la Gerencia de Consultoría Jurídica de la empresa Electrificación del Caroní (EDELCA), sobre gestión llevada a cabo con la intención de analizar y estructurar los resultados con el propósito de efectuar las recomendaciones a que tenga lugar sobre las bases de las respuestas que se obtengan.

Instrucciones:

1. Marque con una **X** en el ítem de encuestado de acuerdo a su categoría (abogado o asistente).
2. Indique la fecha en la cual Ud. esta participando en el llenado de este instrumento.
3. Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder la encuesta.
4. La encuesta está conformada por distintas secciones correspondientes a diversas perspectivas de importancia en la gestión de la Gerencia Consultoría Jurídica de EDELCA y está estructurada por una serie de preguntas dicotómica (respuesta cuyo valor es Si o No) que deberán ser respondidas señalando con una **X** la respuesta que coincida con su opinión.

Nota: Sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad que solo serán usadas con fines académicos. Por ninguna razón sus respuestas serán entregadas a otras personas.

Encuesta (Gestión de la Gerencia Consultoría Jurídica)

Fecha: _____

Nº	Criterio a Evaluar	Si	No
	La organización		
1	¿Conoce Ud. la visión de la empresa?		
2	¿Conoce Ud. La Misión de la organización?		
3	¿Conoce Ud. La política de calidad de la organización?		
4	¿Conoce Ud. los Objetivos estratégicos de la Empresa?		
5	¿Existen indicadores que midan la gestión de sus metas?		
6	¿Existe una sincronización entre los objetivos de la Gerencia Consultoría Jurídica y los procesos estratégicos de la empresa?		
	Condiciones ambientales de su puesto de trabajo		
7	¿La iluminación del área es adecuada?		
8	¿La temperatura del ambiente de su área de trabajo es adecuada?		
	Condiciones de integración en el trabajo		
9	Se considera integrado en su trabajo		
10	Considera que el ambiente laboral agradable		
11	Las personas del departamento le apoyan en el desempeño de su trabajo		
12	Es fácil la comunicación entre sus compañeros		
13	¿La transferencia de conocimientos en su área de trabajo se da con facilidad?		
14	¿Considera que se trabaja en equipo?		
	Sobre su jefe directo o superiores		
15	Existe comunicación con sus supervisores		
16	Considera que el trato es agradable		
17	Siente apoyo en el desempeño del trabajo		
18	Considera un nivel de exigencia adecuado		
	Sobre su puesto de trabajo		
19	Está Ud. Satisfecho con su cargo de trabajo		
20	Su desempeño es medido con indicadores de gestión		
21	Conoce los objetivos de la Consultoría Jurídica		
22	Conoce la misión y visión de la Consultoría Jurídica		
23	Recibe entrenamientos que fortalecen la gestión de la Consultoría		
	Sobre la satisfacción personal		
24	Considera que realiza un trabajo que aporta valor a los objetivos de la Consultoría Jurídica		
25	Sus iniciativas son consideradas en cuenta		
26	Se siente motivado para realizar sus actividades laborales		
	Sobre la satisfacción de sus clientes		
27	Conoce Ud. cuales son los requisitos de sus clientes		
28	¿Considera que su cliente está satisfecho con el tiempo de entrega de sus resultados?		
29	¿Ha recibido quejas sobre los trabajos que ha realizado a sus clientes?		

¡Gracias por su colaboración!