ΔΔΤ 0959

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

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DISEÑADO PARA LA EMPRESA MULTISERVICIOS DEL SUR, C.A., COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN GERENCIAL.

Trabajo Especial de Grado presentado por

MARÍA CAROLINA RIVAS SALAZAR

para optar al Título de

Especialista en Sistemas de la Calidad

Asesor

Ing. Jorge Oyaga

Puerto Ordaz, Julio de 2010

DEDICATORIA

A todos mis ***seres queridos****, a las personas que más amo, las que atesoro en mi corazón, quienes han estado conmigo en las circunstancias gratas y no tan agradables.*

A los que con su compañía, afecto, amor y consejos me han moldeado y tallado para ser la persona que hoy en día soy.

A los seres especiales de mi vida, para los que quiero ser su amor por siempre.

A todos ustedes les dedico el resultado de mi esfuerzo.

Carolina

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso y mi Jesús de la Misericordia.

A Luis Nelson, por apoyarme en esta meta.

A los profesores de la Cohorte III de la UCAB.

Al profesor Jorge Oyaga por ser un excelente asesor y persona.

A la empresa Multiservicios del Sur, C.A., al apoyo de su personal y de manera muy especial al Sr., Alejandro Díaz.

A los compañeros de clases, por haber hecho de este grupo de estudio un "equipo especial".

A mi amiga Mirelys León, por acompañarme y ser partícipe de este logro.

A José Maita, por ser el amigo incondicional.

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

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DISEÑADO PARA LA EMPRESA MULTISERVICIOS DEL SUR, C.A., COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN GERENCIAL.

Autor: María C. Rivas
Tutor: Jorge Oyaga.
Fecha: Julio 2010

Resumen

El presente estudio tuvo como propósito efectuar el Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Multiservicios del Sur, C.A., con la finalidad de establecer una herramienta que permita mantener una gestión empresarial eficaz, destinada a lograr la mejora de los procesos de la organización. Así mismo se propone evaluar las características de la empresa desde el punto de vista demográfico y del comportamiento organizacional, a través de la realización de entrevistas y aplicación de cuestionarios, de esta forma visualizar el marco del comportamiento humano y su influencia en el desarrollo de los procesos. Por otro lado pretende evaluar la gestión empresarial actual, el conocimiento de los empleados de la misión, visión, valores y estrategias existentes, así como la revisión de los sistemas de indicadores actuales, comparando cada uno de estos elementos con las perspectivas del Balanced Scorecard y los elementos que realmente se deben mantener para lograr la formulación e implementación del Cuadro de Mando Integral.

El trabajo se enmarca en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación documental, de campo, descriptivo y no experimental. La metodología propuesta tiene como propósito que los recursos utilizados en los procesos sean utilizados con mayor eficacia y eficiencia, a fin de maximizar su capacidad productiva, minimizar su impacto en la calidad y su incidencia en la empresa.

Descriptores: Control de gestión, Cuadro de Mando Integral, Indicadores.

ÍNDICE

ÍNDICE v
ÍNDICE DE TABLAS vi
ÍNDICE DE FIGURAS vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA 3
Planteamiento del Problema 3
Justificación de la Investigación 7
Objetivos de la Investigación. 9
Objetivo General: 9
Objetivos Específicos 9
Alcance 9
Limitaciones 10
CAPÍTULO II 11
MARCO METODOLÓGICO 11
Tipo de la Investigación. 11
Diseño de la Investigación 13
Unidad de Análisis 14
Población y Muestra 14
Población 14
Muestra 14
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos 15
Técnicas de procesamiento y análisis de datos 16
Validez y Confiabilidad 17
Operacionalización de los Objetivos de la Investigación. 18
CAPÍTULO III 22
MARCO TEÓRICO 22
Antecedentes de la empresa 22
Reseña histórica 22
Visión 23
Estructura Organizativa 23
Antecedentes de la investigación 24
Bases Teóricas 25
Bases Legales 53
CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS 55
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 112
Conclusiones 112
Recomendaciones 114
BIBLIOGRAFIA 115
ANEXOS 118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1	Población y muestra.....	**15**
Tabla Nº 2	Operacionalización de los objetivos.....	**19**
Tabla Nº 3	Impacto de los escenarios sobre la empresa.....	**30**
Tabla Nº 4	Análisis de Impacto.....	**31**
Tabla Nº 5	Relación entre las cláusulas de la Norma COVENIN ISO 9001:2000 y los subsistemas de la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad.....	**54**
Tabla Nº 6	Objetivos actuales de Multiservicios del Sur, C.A., asociados a las perspectivas del Balanced scorecard.....	**80**
Tabla Nº 7	Matriz GEMBA.....	**101**
Tabla Nº 8	Análisis FODA.....	**102**
Tabla Nº 9	Objetivos estratégicos asociados a cada perspectiva.....	**104**
Tabla Nº 10	Indicadores y metas de la perspectiva financiera.....	**106**
Tabla Nº 11	Indicadores y metas de la perspectiva del cliente.....	**107**
Tabla Nº 12	Indicadores y metas de la perspectiva de los procesos internos.....	**108**
Tabla Nº 13	Indicadores y metas de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.....	**109**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nº 1	Organigrama de la empresa.....	**23**
Figura Nº 2	Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	**32**
Figura Nº 3	Cadena de valor.....	**33**
Figura Nº 4	Gráfico de las 7's.....	**36**
Figura Nº 5	Matriz DAFO.....	**38**
Figura Nº 6	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	**40**
Figura Nº 7	Perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor.....	**43**
Figura Nº 8	La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.....	**49**
Figura Nº 9	Inductores de la actuación del cuadro de Mando Integral.....	**52**
Figura Nº 10	Diagrama de procesos.....	**56**
Figura Nº 11	Macroproceso de Multiservicios del Sur, C.A.....	**57**
Figura Nº 12	Características demográficas de la empresa.....	**59**
Figura Nº 13	Características organizacionales.....	**60**
Figura Nº 14	Influencias ambientales.....	**61**
Figura Nº 15	Capas de la cultura organizacional.....	**64**
Figura Nº 16	El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso.....	**79**
Figura Nº 17	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	**94**
Figura Nº 18	Mapa de Negocio.....	**96**
Figura Nº 19	Misión, valores, visión y estrategia en el cuadro de mando integral.....	**97**
Figura Nº 20	Diagrama causa-efecto.....	**111**

INTRODUCCIÓN

La competitividad del mercado actual es cada vez más creciente, los cambios en el ambiente y el desarrollo de nuevas técnicas de gestión empresarial hacen que muchas organizaciones se detengan a evaluar las posibilidades de mejora de sus sistemas, para permanecer competitivos en dichos mercados. Es por ello que se hace necesario mantener un control de sus actividades, de su gestión, de manera tal de visualizar e implementar las oportunidades de mejoras existentes.

Entre las herramientas actuales utilizadas se encuentra el Cuadro de Mando Integral, metodología propuesta por Kaplan y Norton con el propósito de evaluar de forma integrada el comportamiento de las áreas básicas de la organización. En virtud de la existencia de esta novedosa herramienta, se decidió formular el diseño de este CMI para la empresa Multiservicios del Sur, C.A., a fin de mejorar la gestión empresarial existente.

El desarrollo y formulación del trabajo se presenta de la siguiente manera: Capítulo I, comprende el planteamiento del problema y los consecuentes objetivos formulados, tanto general como específicos, así mismo la justificación y el alcance dado a la investigación.

El Capítulo II contiene el Marco Metodológico definiendo el tipo y diseño de la investigación, las técnicas de procesamiento y análisis de datos, las cuales sirvieron como guía para el desarrollo y análisis de la información.

El Capítulo III presenta el Marco Teórico, en el cual se describen los antecedentes de la investigación, la reseña histórica de la empresa, así como las bases teóricas y legales que sustentan el proyecto.

El Capítulo IV presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos de los procesos de la empresa, dando respuesta a los objetivos formulados del estudio, así como la formulación del Cuadro de Mando Integral.

El Capítulo VI, "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES", presenta las conclusiones obtenidas en función de los objetivos de la investigación y las

recomendaciones para la mejora de la gestión gerencial de la empresa, Multiservicios del Sur, C.A.

Por último, se presentan las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos relacionados con la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad son muchos los cambios que afectan a las empresas y su permanencia en los mercados se hace cada vez más difícil, es por ello que es necesario aplicar herramientas que faciliten el proceso de adaptación a dichos cambios, así como, aportar recursos gerenciales que permitan gestionar los procesos de las empresas en pro de su desarrollo. Estos cambios se hacen muchos más difíciles de sobrellevar para empresas pequeñas, en virtud de que en ellas todo depende de muy pocas personas y esas mismas personas son las que tienen que cambiar y a la vez generar los cambios.

La propuesta de aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión gerencial, está basada en el hecho de que esta metodología permite dar respuesta a la problemática que atraviesan la mayoría de las empresas, como lo es el proceso de medición y rendición de cuentas de su gestión. Las pequeñas empresas por lo general no establecen una estrategia clara para el logro de sus metas y se sumergen en los caminos y cambios de aquello que consideran está en boga o moda y están siendo aplicadas por un gran número de organizaciones; como por ejemplo establecer e implementar sistemas de gestión de la calidad o certificar una empresa bajo la Norma ISO 9000, sin estar preparados o no poseen una formulación clara de sus objetivos y por consiguiente de su estrategia, lo que conlleva al fracaso en la implementación de estas ideas. De igual forma se observa en el manejo de su gestión empresarial, como se indicó, para medirla y rendir cuentas de manera veraz y objetiva.

Como lo indicó uno de sus creadores, David Norton en el Latin American Balanced Scorecard Summit 2004, celebrado en la ciudad de Cancún – México,

entrevista publicada en el Universal.com.mx, "El BSC Balanced Scorecard" (su traducción literal sería "Hoja de resultados equilibrada, también es conocida como "Tablero de Comandos") no es una moda más: es el elemento que puede integrar todos los conceptos, por lo que se trata de algo que debe implementarse toda la vida, renovarse y aplicarse, y a la que se le deben destinar recursos económicos para que realmente funcione".

Norton señala que el principal valor del Balanced Scorecard es que fomenta la comunicación interna en las corporaciones, pues "obliga" al líder de la empresa (sea presidente, director general, dueño o accionista) a involucrarse en los cambios (y a generarlos). Mejor aún: hace que todos los empleados, sin importar su jerarquía, conozcan la estrategia de la empresa y para "meterlos" en ella es que ayuda a generarles incentivos de todo tipo, que les hagan saber que también es "su" estrategia. Permite la alineación con la estrategia, concreta la visión en el trabajo diario y operacionaliza la estrategia.

La empresa Multiservicios del Sur., C.A., no escapa de esta realidad, sin embargo se está generando la consciencia, de que para permanecer competitivos y lograr su permanencia en el mercado, es necesario reajustar su sistema, adecuarse y aprovechar las herramientas existentes, generando claro está, un cambio en todos los niveles de su organización.

Es necesario romper los paradigmas tradicionales de medir el rendimiento o utilidad de la empresa, lo cual se efectuaba sólo basados en el aspecto contable de la misma y en el establecimiento de metas financieras, hoy en día el control de la gestión empresarial abarca diferentes campos de aplicación, en virtud de que el desempeño de las empresas está sujeto a cada uno de estos elementos, como lo son: el entorno político, el clima organizacional, el posicionamiento en el mercado, la satisfacción del cliente y del recurso humano, entre otros.

Actualmente se ofrece a las empresas y sus dirigentes un abanico de posibilidades e iniciativas de mejora, donde se prometen transformaciones para pode competir con éxito en el futuro, entre éstas se tienen:

1. Gestión de calidad total.
2. Sistemas de distribución y de producción "justo a tiempo".
3. Competencia basada en el tiempo.
4. Reducción de costos.
5. Diseño de organizaciones orientadas al cliente.
6. Gestión de los costos basada en la actividad (ABC y ABM)
7. Otorgar poder a los empleados.
8. Reingeniería.

En muchos casos estos programas no han tenido éxito en su aplicación, probablemente puede ser que los mismos no estén vinculados con la estrategia de la organización, ni con la consecución de resultados financieros y económicos concretos.

Como lo indican Kaplan y Norton (2002) la navegación hacia un futuro más competitivo, más tecnológico y más regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada.

Por su parte Serna (2001) indica, cada vez es más necesario disponer de un sistema que permita monitorear el desempeño de una organización, estableciendo una estrategia de seguimiento que facilite el conocimiento anticipado del mismo y que a la vez logre integrar su direccionamiento estratégico con la acción.

Multiservicios del Sur, C.A., actualmente se encuentra en un proceso de reorganización administrativa, de planta física, así como, de mejora en sus sistemas de información (actualización a nuevas tecnologías), con la finalidad de mejorar sus

procesos y adaptarse a los cambios que requiere el mercado, para permanecer competitivos.

Considerando los cambios que se están suscitando en la empresa y las problemáticas que actualmente presenta en el control de su gestión, tanto financiero, como en sus procesos de trabajo, vale la pena considerar la gama de posibilidades que ofrece el Balanced Scorecard (BSC), para dar respuestas a las interrogantes que se plantean las organizaciones, y sobretodo considerando que la misma está replanteando o formulando por primera vez su estrategia. Es necesario determinar y mantener una orientación clara, basada en la estrategia, en los objetivos y metas que se quieren alcanzar.

En Multiservicios del Sur, C.A., los objetivos se redactan en base a las funciones de cada área o departamento, las metas asociadas han sido definidas en algunas áreas como el departamento de mantenimiento, según los estándares establecidos en libros o manuales de los equipos, sin embargo existen otras áreas donde los parámetros de medición o las metas han sido fijadas, de manera casi empírica y su medición y seguimiento no se efectúa dándole el "valor" que realmente tiene para la organización, éste se denota en la falta de integración del personal y de los mismos procesos de la empresa, que no han permitido la cohesión e interacción eficaz en todas sus áreas.

En el BSC la formulación de los objetivos estratégicos está basada en las cuatro perspectivas propuestas por sus creadores, como son: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, lo cual permite la interrelación de todas las áreas de la empresa; esto representa un factor clave para la formulación de elementos de mejora del actual sistema de gestión de la empresa, porque como se indicó en el apartado anterior, la formulación de sus objetivos se hace independientemente en cada área o departamento.

Por lo antes expuesto se planteó el presente trabajo con el propósito de Diseñar un Cuadro de Mando Integral, para la empresa Multiservicios del Sur, C.A, con el fin de mejorar su control de gestión, para ello es necesario formularse una serie

de interrogantes: ¿Cuáles son las características relevantes de la empresa?, ¿Cómo están identificados los procesos de la empresa y cómo actúan entre si?, ¿Cuáles son los indicadores establecidos y cuáles se requieren para cada perspectiva? ¿Cuáles son las relaciones causa efecto que se representan entre las perspectivas del BSC?

Se considera el análisis bajo la metodología del BSC, como un estudio acertado para responder las interrogantes planteadas, dado los elementos presentes en la empresa, puesto que este sistema permite efectuar un estudio detallado de la organización desde el punto de vista estratégico, considerando todos los componentes que determinan la naturaleza y el objetivo final de esta, así como todos los demás elementos que determinan su gestión, como visión, misión, valores, objetivos globales y los recursos con los que cuenta para lograr su objetivo.

Justificación de la Investigación

Para Pérez, A. (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).

Como se mencionó anteriormente, la empresa Multiservicios del Sur, C.A., actualmente está generando cambios en todos los niveles de su organización, por lo que le resultaría conveniente, reestructurar o redefinir sus sistemas de control de gestión, como una necesidad planteada por sus accionistas, de manera tal que dicho sistema se oriente y de respuestas a las inquietudes planteadas por ellos y el personal que forma parte de la misma.

Las razones que justifican este estudio están basadas en la importancia y necesidad de mejorar el sistema actual de gestión, lo cual permitirá alcanzar unos mejores niveles de rendimiento e integración, así como tomar decisiones oportunas a favor de la empresa y mantener la competitividad en el mercado.

La metodología diseñada por Norton y Kaplan, según opinión de muchos de sus seguidores y especialistas en su aplicación "es la herramienta más completa, hasta ahora, para controlar que la estrategia planteada es llevada a cabo y que obtenemos los resultados deseados".

El autor Paul Niven en su libro *"El cuadro de mando integral paso a paso"* lo define como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa, a su vez representa una herramienta integrada por tres aspectos resaltantes, como lo son: Sistema para medir, sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación.

Paul Niven establece una serie de posibles razones para afrontar el esfuerzo de un CMI, las cuales en su mayoría coinciden con la situación actual presentada por la empresa M&S, a las cuales se les desea dar seguimiento, control y mejora.

Todas estas razones justifican la aplicación de esta metodología, aunado al hecho de que esta no ha sido altamente aplicada en empresas venezolanas y sobretodo del sector económico al que pertenece Multiservicios del Sur, lo cual representa un reto y un incentivo para destacar y mejorar la posición competitiva de la empresa, en el mercado laboral en el que se encuentra actualmente, pudiendo ser considerada como marco de referencia para las demás.

El diseño de un cuadro de mando integral y la aplicación del sistema Balanced Scorecard con miras a agrupar los resultados de la gestión de toda la empresa entre las perspectivas planteadas, constituye un gran aporte en primer lugar para la empresa, tanto para sus directivos como todo su personal, los cuales representan el ente beneficiado del estudio; segundo para la universidad como institución cuya misión es formar profesionales con conocimientos y bases para forjar el desarrollo económico del país y por último para el alumno quien como profesional participa en el logro de ambas.

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General:

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión Gerencial de la empresa Multiservicios del Sur, C.A.

Objetivos Específicos

1. Describir las actividades, características y procesos de la empresa Multiservicios del Sur, C.A.
2. Analizar la empresa en estudio bajo las perspectivas del Balanced Scorecard.
3. Describir diversos enfoques para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral.
4. Establecer las relaciones causa – efecto presentes en las perspectivas del Balanced Scorecard.

Alcance

La investigación está orientada a diseñar un Cuadro de Mando Integral, basado en las cuatro perspectivas (financiera, del cliente, procesos internos, formación y crecimiento) que proponen Kaplan y Norton, con la finalidad de ofrecer a la Junta Directiva de la empresa Multiservicios del Sur., C.A., una herramienta que permita medir eficazmente los resultados de la empresa, así como, la aplicación exitosa de su estrategia.

En referencia al ámbito geográfico, la investigación se limita a la Gerencia General de la empresa Multiservicios del Sur., C.A., con el propósito de analizar los procesos, de medición y control de gestión, de esta forma proponer una herramienta que permita mejorar sus sistemas de medición.

Limitaciones

La limitante más fuerte para la realización de esta investigación, es que la empresa no cuenta con sistemas de información actualizados o modernos, que permitan obtener los datos de una forma eficiente, por otro lado el desconocimiento del personal que labora en la empresa, sobre este tema, es considerable.

Sin embargo a pesar de la difícil tarea de recolección de datos, se realizará el esfuerzo necesario para su obtención, en virtud de que se cuenta con la disposición del personal y sobretodo de la Junta Directiva de la empresa, de llevar a feliz término esta investigación.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de la Investigación.

Si se analizan las definiciones dadas por diferentes autores a los tipos de investigación, y se evalúa la clasificación de las mismas según el nivel de medición y análisis, se clasifica esta investigación como *Proyectiva* o también denominado *Proyecto Factible*, apoyada en la investigación documental, de campo no experimental, ésta última basada en el hecho de que se realiza un estudio sin manipular deliberadamente las variables.

Hurtado de B., (1998), proporciona una descripción completa de la investigación proyectiva, indicando que "Este tipo de investigación, también llamada proyecto factible (UPEL, 1990) consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, los cuales constituyen una solución a un problema o necesidad de tipo práctico." (p. 311). A continuación, la autora (op. cit.), explica que "se pueden ubicar como *proyectivas*, todas aquellas investigaciones que conducen a inventos, a programas, a diseños o a creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad, y basadas en conocimientos anteriores." (p. 311). Finalmente, Hurtado de B., (1998), menciona "En función de esta información, el investigador debe diseñar o crear una propuesta capaz de producir los cambios deseados." (p. 314).

El Proyecto Factible, según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL (1998):

> ".....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 de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o ambas modalidades." (p. 7)

Por otro lado Fernández, C. (2005), en su publicación "Metodología de la Investigación", página web [http://medusa.unimet.edu.ve/faces/fpag40/criterios.htm], indica que la investigación proyectiva o proyecto factible "consiste en la elaboración de una propuesta o modelo para solucionar un problema. Se ubican las investigaciones para inventos, programas, diseños".

En la definición de Proyecto factible, se indica que el mismo, debe tener apoyo en una investigación del tipo documental y/o de campo; para esta investigación, se hace necesario el apoyo en ambas tipologías.

En lo referente a la investigación documental, es importante ahondar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la especialización, en materia de aplicación y diseño de un Cuadro de Mando Integral, así como, investigar casos de estudio de aplicaciones de esta metodología en otras empresas venezolanas o extranjeras, esto con el propósito de ampliar los conocimientos que permitan proponer y brindar a la empresa, una metodología viable para su aplicación.

Grajales, T. (2000), en su publicación "Tipos de Investigación", publicada en la página web [http://tgrajales.net/investipos.pdf] indica "La investigación documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códices, constituciones, etc.). La de campo o investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio."

Según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL (2005), Investigación documental se entiende como

> "... el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos 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, el pensamiento del autor." (p. 15)

Así mismo por Investigación en campo se entiende según la UPEL (2005) (op. cit),

"... 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 características de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo." (p. 14)

Diseño de la Investigación

Pérez, A., en su publicación "Guía metodológica para anteproyectos de investigación", cita a Sabino (1992) para definir el diseño de la investigación indicando "el diseño es, pues, una estrategia general de trabajo que el investigador determina una vez que ya ha alcanzado suficiente claridad respecto a su problema y que orienta y esclarece las etapas que habrán de acometerse posteriormente" (p.88).

Fernández, C. (2005), en su publicación "Metodología de la Investigación", página web [http://medusa.unimet.edu.ve/faces/fpag40/criterios.htm], cita a Cerda (1991) para definir Diseño de Investigación como "Conjunto de decisiones, pasos, esquema y actividades a realizar en el curso de la investigación".

La investigación en Multiservicios del Sur., C.A., se basa en informaciones provenientes de la observación directa, entrevistas con el personal, encuestas y la toma de datos directamente, a través de la información suministrada por la Junta Directiva y Gerencia, por lo que este trabajo investigativo se puede clasificar como un diseño del tipo transeccional descriptivo y no experimental, el investigador tomará las variables estudiadas como se presentan, sin alterarlas.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2000): los no experimentales se aplican en ambos enfoques (cualitativo o cuantitativo). **Diseños transversales descriptivos:** son aquellos que tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.

Hernández, Fernández y Baptista (1998), "Metodología de la Investigación" establecen que

"... en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas

intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos." (p. 194)

Unidad de Análisis

Este proceso de investigación abarca los procesos operacionales tanto medulares y de apoyo de la empresa, por lo tanto la unidad de análisis será básicamente el área operacional, conjuntamente con los departamentos de apoyo a la misma.

Población y Muestra

Población

Pérez A., "Guía metodológica para anteproyectos de investigación" define población como "conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información".

Tamayo y Tamayo, M. (1998) definen la población "como la totalidad del fenómeno de estudio, en donde las unidades de la población poseen una característica común, cuyo estudio da origen a los datos de la investigación." (p. 96)

Hernández, Fernández & Baptista (1998) "Metodología de la Investigación" define a la población como el "... conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones..." (p. 204)

Muestra

Pérez A., (op.cit.), define muestra como "una porción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa".

El tamaño de la población en esta investigación es finito, se considerará una muestra igual a la población (16 personas), clasificándose en tres (03) estratos: el Estrato 1 está conformado por los cargos de toma de decisiones, tipo directivo – gerencial, el Estrato 2 conformado por los cargos de toma de decisiones a nivel ejecutivo y el Estrato 3 conformado por los cargos de nivel operativo, ver tabla N° 1.

Tabla N° 1
Población y Muestra

CARGOS	POBLACIÓN	MUESTRA
Estrato 1:		
Director Presidente	1	1
Sub. Total Estrato 1	**1**	**1**
Estrato 2:		
Jefe de Relaciones Laborales	1	1
Jefe de Operaciones	2	2
Administrador	1	1
Jefe de Facturación	1	1
Coordinador de Seguridad	1	1
Coordinador de Mantenimiento	1	1
Sub. Total Estrato 2	**7**	**7**
Estrato 3:		
Analista de Procura	1	1
Asistente administrativo	1	1
Asistente de Relaciones Laborales	1	1
Asistentes de Logística	2	2
Inspector de Seguridad	3	3
Sub. Total Estrato 3	**8**	**8**
Total General	**16**	**16**

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas y los instrumentos son los procedimientos y herramientas a utilizar para recoger la información necesaria acerca de las variables en estudio.

Brito (1992) plantea que las técnicas "son las que permiten obtener información de fuentes primarias y secundarias" (p.50).

Sabino (1992) afirma que "Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información" (p. 143).

En este estudio se utilizarán las técnicas de observación directa y encuestas, las cuales permiten obtener información de las fuentes primarias y de primera mano.

Villafranca (1996) afirma que la encuesta "consiste en obtener información, opiniones, sugerencias y recomendaciones, mediante técnicas como: La entrevista y el cuestionario" (p.65).

En referencia a los instrumentos de recolección de datos a ser utilizados en este estudio, serán los informes de gestión, tanto semanales como mensuales, que se generan en los distintos departamentos, en sus presentaciones tanto en físico (papel) como en formato electrónico, así como la aplicación de cuestionarios.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Una vez recopilados los datos relativos a la investigación, se procede a efectuar su análisis, el cual representa el paso previo a la presentación de los resultados, para ello el investigador debe establecer las técnicas a utilizar o la metodología a aplicar, para inferir, reflexionar, comprobar y plantear según su percepción y el apoyo en las teorías existentes, los resultados de la investigación planteada, es decir, un significado relevante en relación al problema de investigación.

Cabrero y Hernández (1995) indican que "tras la recogida de información y previo a la presentación de los resultados, aparece el proceso de análisis de los datos, que consiste en convertir los textos originales, en datos manejables para su interpretación" (p. 58).

Navarro y Nava, (1996), la definen como una "técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación." (p. 72).

Basado en lo anteriormente descrito, se establece como metodología para efectuar el procesamiento de los datos de la investigación la siguiente:

1. Efectuar revisión bibliográfica.

OBJETIVO Nº 1

2. Describir el proceso medular de la empresa, sus principales características y variables, tanto demográficas como operacionales.
3. Definir la estrategia de la empresa.
4. Describir los objetivos estratégicos.

OBJETIVO Nº 2

5. Efectuar análisis bajo las perspectivas del Balanced scorecard.
   a. Financiera.
   b. Clientes.
   c. Procesos Internos.
   d. Formación y crecimiento.

OBJETIVO Nº 3

6. Describir diversos enfoques para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral.
   a. Mapas estratégicos.
   b. Matriz FODA.
   c. Diagrama causa efecto.

OBJETIVO Nº 4

7. Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Multiservicios del Sur., que represente una herramienta de gestión empresarial.

Validez y Confiabilidad

Para Hurtado de B., J. (1998) la validez de un instrumento "se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir, mide lo que el investigador quiere medir y se mide sólo lo que se quiere medir" (p. 414). La validez está en la relación directa con el objetivo del instrumento.

Para Hernández, Fernández & Baptista (1999) (op. cit.) la validez de contenido "se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide" (p. 236).

Anteriormente se indicó que se utilizarían como instrumentos de recolección de datos, las encuestas o entrevistas no estructuradas con el personal que diariamente ejecuta su trabajo en la empresa, así como la revisión de los distintos informes de gestión emitidos semanal y mensualmente, la validez de la información obtenida, será dada mediante reuniones con este personal.

Operacionalización de los Objetivos de la Investigación.

Es el proceso de encontrar los indicadores que permiten conocer el comportamiento de las variables (Sabino, C.; 2000; p. 121)

Balestrini, M. (2002) explica:

> Una hipótesis es una propuesta de respuesta a un problema planteado. Indica lo que estamos buscando, pueden ser soluciones al problema. Su función es sugerir la explicación en relación a determinados hechos y encaminar la investigación hacia otros hechos. (p. 118) ... De hecho, la esencia de la comprobación de una hipótesis es mostrar la relación que expresamos a través de ésta, vinculada a las variables que la contienen" (p. 119) **Esta es la variable**, es decir, el valor que se le da a la hipótesis. La variable viene a ser el contenido de solución que se le da al problema de investigación

Tabla Nº 2
Operacionalización de los Objetivos

OBJETIVO GENERAL: Proponer un Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión Gerencial de la empresa Multiservicios del Sur, C.A.			
OBJETIVO ESPECÍFICO	**VARIABLES**	**DIMENSIÓN**	**INDICADORES**
Describir las actividades, características y procesos de Multiservicios del Sur, C.A.	• Procesos de la empresa.	Conjunto de elementos de entradas, las cuales son procesados, obteniéndose un bien (producto o servicio) como salida o resultado	• Elementos de entrada • Elementos de salida (Resultados). • Indicadores.
	• Características: Demográficas y organizacionales (misión, visión, valores, estrategia)	"**La misión** es la formulación del propósito para el cual existe la empresa". "**La visión,** también llamada "visión de futuro", es una formulación de la situación futura deseable para la empresa". "**Los valores,** también llamados "valores corporativos, empresariales u organizacionales", son las creencias (el credo) acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa". Venezuela Competitiva (http://www.degerencia.com/articulo/mision_vision_valores). **Estrategia:** "definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización" Francés (2001)	• Conocimiento. • Aplicación. • Medición de los objetivos.
Analizar la empresa en estudio bajo las perspectivas del Balanced Scorecard.	• Perspectiva financiera.	¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas, para tener éxito financiero? "Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable". Kaplan y Norton. (2002)	• Rentabilidad. • Indicadores.
	• Perspectiva del cliente	¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes, para alcanzar nuestra visión? Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello.	• Indicadores: • Satisfacción del cliente. • Retención.

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
Analizar la empresa en estudio bajo las perspectivas del Balanced Scorecard.	• Perspectiva del proceso interno	¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y accionistas? En el CMI los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.	• Indicadores: • Eficacia. • Eficiencia • Tiempo. • Calidad. • Costos
	• Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión? Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización.	• Competencias. • Adiestramiento. • Satisfacción del empleado. • Productividad.
Describir diversos enfoques para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral	• Estrategia. • Objetivos estratégicos. • Procesos. • Gestión	**Estrategia:** "definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización" Francés (2001) Conjunto de elementos de entradas, las cuales son procesados, obteniéndose un bien (producto o servicio) como salida o resultado. **Gestión:** "actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización".	• Indicadores. • Eficacia.

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
Establecer las relaciones causa – efecto presentes en las perspectivas del Balanced Scorecard.	• Perspectivas • Cliente • Financieras	Enfoque diseñado por Norton y Kaplan, para la construcción y aplicación de un Cuadro de Mando Integral, para representar un nuevo sistema de gestión estratégica. Establecer indicadores para la medición de la satisfacción, retención y cuota de mercado, entre otros. Indicadores sobre rendimientos y valor añadido económico.	• Indicadores • Metas asociadas
Establecer las relaciones causa – efecto presentes en las perspectivas del Balanced Scorecard.	• Proceso Interno • Aprendizaje y Crecimiento	Indicadores sobre calidad, tiempo de respuestas, costo, etc. Indicadores tales como: satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.	

Diseño: La autora (2008)

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la empresa

Reseña histórica

Multiservicios del Sur, C.A, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de alquiler de equipos para operaciones de movimiento de tierra (extensión de macollas, construcción de vías de acceso, replanteo y conformación terrenos, excavación de fosas para procesamiento de material contaminado), transporte de sólidos y fluidos provenientes de operaciones de perforación de pozos, alquiler de equipos pesados y livianos, para diferentes tipos de operaciones, así como, el suministro de personal para acometer estas labores; principalmente para el sector petrolero, sin limitarse a ello.

Fue creada en junio de 1999, está ubicada geográficamente en la carretera Nacional Pariaguán – Santa María de Ipire, sector La Verdoza, Pariaguán Estado Anzoátegui.

Está organizada a través de áreas de trabajo o departamentos, en los cuales se clasifica al personal de la siguiente forma:

- Administrativos. (Fijos y por proyectos)
- Contractuales
- Eventuales.

Los departamentos que la conforman son los siguientes: Operaciones y Mantenimiento, que representan los procesos medulares de la empresa, y los departamentos de Relaciones laborales, Administración, Compras, Seguridad y Calidad, los cuales representan los procesos de apoyo.

Está en proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad, bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, para ello han iniciado la documentación de los procedimientos requeridos, así como, su puesta en marcha.

Misión

Proveer servicios para las industrias del sector público y privado mediante el suministro de equipos y maquinaria pesada, garantizando una alta operabilidad y confiabilidad de los mismos, a través de un personal con amplia experiencia y altamente calificado en sus funciones, enmarcados en un sistema de gestión integral.

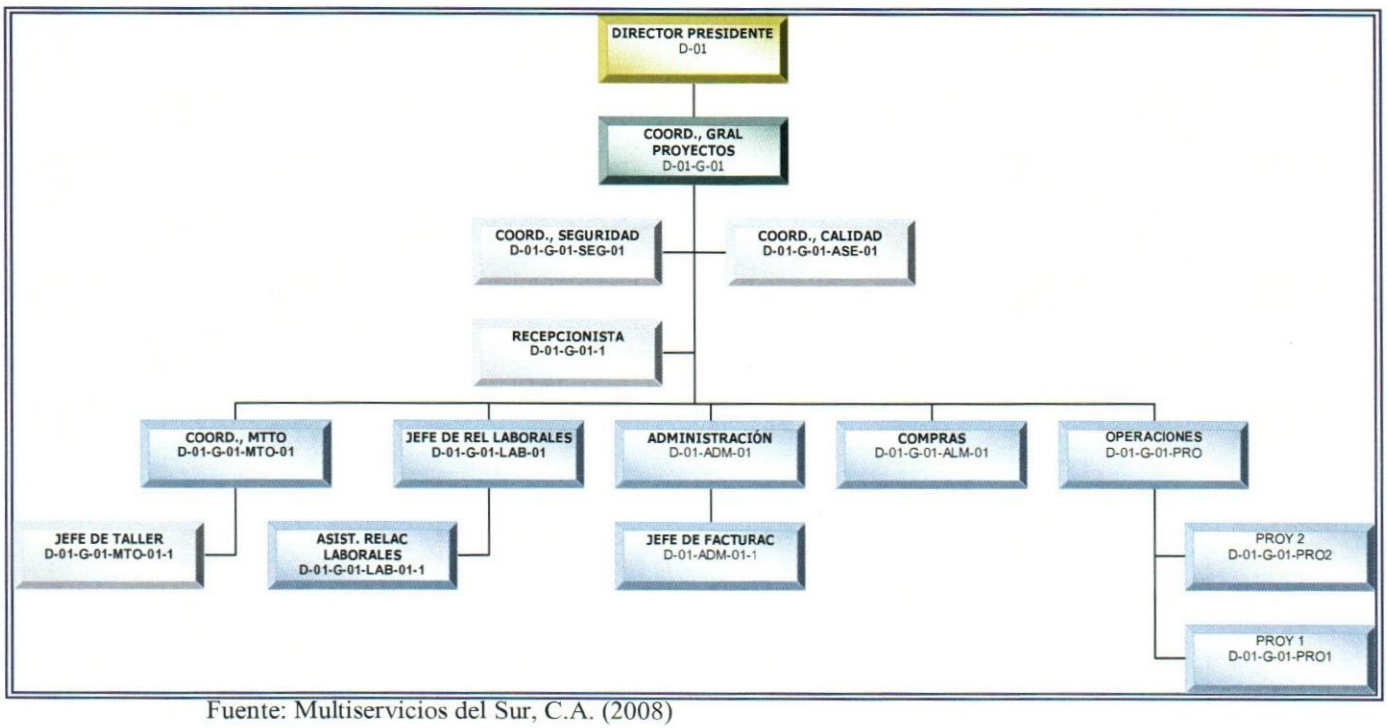
Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional en la prestación de servicios, a través del suministro de equipos, manteniendo un alto grado de satisfacción del cliente; desarrollando nuestras operaciones bajo sistemas integrales de calidad, ambiente y seguridad; contando con personal altamente motivado al logro.

Estructura Organizativa

Multiservicios del Sur, C.A., posee una estructura funcional, clasificada por departamentos. Ver figura 01

Figura N° 1
Organigrama de la empresa



Fuente: Multiservicios del Sur, C.A. (2008)

Antecedentes de la investigación

Según el Diccionario de la Real Academia Española, se define antecedente como la "acción, dicho o circunstancia que sirve para comprender o valorar hechos posteriores"; esta definición permite ser ampliada para definir "antecedentes de la investigación", como el proceso a través del cual se consideran circunstancias o acciones, a través de la revisión bibliográfica, que permita comprender los hechos relacionados con la situación sujeta a estudio.

Pérez, A. (2005) establece que los antecedentes de la investigación "... consiste en el análisis de investigaciones iguales o similares realizadas en el campo de estudio delimitado." (p. 68).

Avendaño (2006) realizó una investigación titulada "**Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión en Oster de Venezuela, S.A.**", en la Universidad Lisandro Alvarado, para optar al título de Especialista en Costos. Esta investigación se desarrolló bajo un diseño de campo, no experimental con modalidad descriptiva. Su propósito fue elaborar una propuesta que permitiera a la empresa mejorar su desempeño, para asegurar su permanencia en el mercado, con una mayor competitividad y con un mayor conocimiento de sí misma.

Passarelli (2004), **Análisis a la Gerencia Estratégica de las Rectificadoras del Estado Lara, utilizando el Balanced Scorecard (BSC) como herramienta gerencial y financiera para el Manejo de Indicadores.** Trabajo especial de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Financiera, de la Universidad Lisandro Alvarado. Esta investigación se desarrolló a través de una investigación de campo de tipo descriptivo no experimental, con el objetivo de diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la estructura financiera en el área rectificador automotriz. Se concluyó que las rectificadoras estudiadas no poseen los recursos financieros, ni una efectiva planificación estratégica; lo que permitió proponer un diseño basado en el enfoque del Cuadro de Mando Integral, como herramienta gerencial que permita planificar los cambios necesarios desde el punto de vista estratégico, para lograr la sobrevivencia ante el entorno económico nacional.

Luque (2007) desarrolló un trabajo especial de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Contaduría mención Costos, titulado "**Estrategias competitivas en pequeñas empresas de servicios y su implantación a través de la perspectiva financiera y de clientes que componen el Cuadro de Mando Integral**", en el cual se obtuvo como conclusión que las estrategias competitivas utilizadas por las empresas de servicios del ramo de mantenimientos de aires acondicionados, como lo son la estrategia de diferenciación y concentración en el mercado, pueden ser implementados a través de la perspectiva financiera y de clientes.

Bases Teóricas

Según Pérez, A. (2005) (op.cit.) por bases teóricas se conoce "... al conjunto actualizado de conceptos, definiciones, naciones, principios, etc., que explican la teoría principal del tópico a investigar." (p. 69). Por otro lado Pérez, A. (2005) (op. cit.) expresa que "Para alcanzar un buen desarrollo de las Bases Teóricas se requiere, en primer término, una buena descripción de la teoría y seguidamente una explicación de la misma, manteniendo un orden lógico según su complejidad." (p. 69).

Adicionalmente, Pérez, A. (2005) (op. cit.) expresa que "... las bases teóricas son el alma del Marco Teórico por contener la fundamentación básica que sustenta la investigación." (p. 69).

Las bases teóricas a considerar se centran fundamentalmente en la descripción del Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral y el Control de Gestión, puesto que son las definiciones fundamentales para sustentar la propuesta resultante.

Balanced scorecard

López Viñegla A. (2000) en su publicación en Internet lo define como "....herramienta-metodología-enfoque se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones CAUSA-EFECTO. Dicha herramienta se fundamenta y elabora -tradicionalmente- en torno a cuatro perspectivas fundamentales: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento"

Adicionalmente López Viñegla (op.cit) señala que uno de los aspectos importantes es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas.

López Viñegla, A. (2000) explica:

> En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos FINANCIEROS, siendo precisos para alcanzar la Visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los CLIENTES y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los PROCESOS INTERNOS. Por último, el BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una FORMACIÓN-APRENDIZAJE y CRECIMIENTO continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología. En definitiva, estamos hablando de un Sistema de gestión estratégica, más aún "de Implantación estratégica" útil para la gestión de la propia estrategia.

Para Kaplan y Norton (2002) El Balanced Scorecard (BSC) es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía.

El BSC es totalmente específico a una organización y está directamente ligado a su estrategia y visión, a largo y mediano plazo; a su vez permite captar, describir y traducir activos intangibles a un valor real que puedan comprender todas las partes interesadas en una empresa. La metodología asociada al BSC establece un balance entre variables de orientación externa, importante para accionistas y clientes, y variables de orientación interna referentes a los procesos del negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento. También busca un balance entre la medición de resultados, que reflejan el desempeño pasado, y la medición de variables, o indicadores, que determinan el desempeño futuro. Además, comprende tanto variables cuantificables y objetivas como variables de naturaleza subjetiva.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un concepto estratégico de control, derivado a partir de la estrategia y que se concentra sobre unos pocos objetivos decisivos para la competitividad. Este concepto deriva del concepto denominado "tableau de bord " en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

Kaplan y Norton (2002) establecen que el Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

Por otro lado Kaplan y Norton hacen referencia a los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral, indicando que los mismos se derivan de la estrategia y visión de la empresa, contemplando la actuación de la misma, a través de cuatro perspectivas: la financiera, del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Horváth & Partners (2003) señalan que el Cuadro de Mando Integral es, ante todo, un vehículo para la ejecución de estrategias. A través de la estructura de un conjunto de objetivos estratégicos equilibrados.

Estrategia

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2001) se define como "Arte, traza para dirigir un asunto", también lo definen como, "En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento."

Para Francés A, (2001) estrategia puede definirse en forma amplia o restringida, en forma amplia la define como "definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización (por ejemplo, una empresa). En forma restringida define estrategia como "plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre".

Para Mintzberg, (1999) la estrategia es un plan unitario, amplio e integrado para garantizar que se consigan los objetivos básicos de la empresa.

Formulación de la estrategia

Para llevar a cabo la formulación de la estrategia de la empresa de una manera eficiente, es necesario llevar a cano un análisis externo o del entorno, para identificar las oportunidades y amenazas, y un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades.

Francés, A. (op. Cit) indica que "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 del entorno y los posibles movimientos del mercado y de sus competidores (oportunidades y amenazas)".

Análisis externo o análisis del entorno

Para este análisis se pueden utilizar cuatro herramientas principales: el análisis de tendencia, análisis de escenarios, análisis de la industria y el análisis de grupos estratégicos.

Análisis de Tendencias: este análisis trata de discernir el impacto de los eventos pasados y presentes sobre los eventos futuros; pueden ser enmarcados de dos categorías como son: tendencias globales y tendencias nacionales.

Tendencias Globales: con la identificación y análisis de estas se trata de identificar los principales fenómenos de cambio que están ocurriendo en la actualidad y pueden tener un impacto importante en el entorno global en el futuro próximo. Ejemplo: demografía, brechas socioeconómicas, la nave espacial tierra, la nueva división del trabajo, la tecnología, clave del futuro, las multinacionales, protagonistas de la globalización, etc.

Tendencias Nacionales: al igual que con la formulación y análisis de las tendencias globales, estas permiten identificar cambios en el largo plazo en un país determinado; su formulación debe estar enmarcada en la de tendencias globales.

Análisis de Escenarios: Francés, A. (2001) define escenarios como "descripciones sintéticas de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse la empresa en el futuro", "..... la función principal de los escenarios es alertar acerca de posibles eventos que puedan afectar la empresa".

Dentro de los posibles escenarios a analizar se tienen:

- Escenarios a Largo Plazo: dentro de este se estudian aspectos tales como: sociales, técnico-económicos, físico-ambientales, político-industriales. Los escenarios quedan definidos por los diferentes conjuntos de opciones de las variables. Esta metodología de análisis de escenario a largo plazo, es conocida como el método morfológico, el cual proporciona una forma de explorar la multiplicidad de escenarios posibles.
- Escenarios situacionales: su formulación y análisis puede ser realizado en los ámbitos corporativos y de negocios, generalmente tienen un horizonte a mediano plazo. Para formularlos es necesario identificar las fuerzas motoras que son importantes para la empresa u organización analizada, tales como: comportamiento de los mercados, de productos, de insumos y financieros, nacionales o internacionales, tendencias demográficas, cambios tecnológicos, políticas gubernamentales, actitudes sociales y las relaciones internacionales, etc.
- Escenarios macroeconómicos de mediano plazo: entre las variables de comportamiento que describen este tipo de escenarios, se tienen: tasa de cambio, tasa de inflación, tasas de interés activas y pasivas, crecimiento del PIB, balanza de pagos, tasa de desempleo, nivel de reservas internacionales.

Análisis de la Industria: se basa en los escenarios macroeconómicos, y toma también en cuenta el análisis de eventos y el de competitividad sectorial. En este se estudia el posible impacto de las variables económicas y político-sociales sobre el desempeño de las empresas a través de su efecto sobre:

- Los mercados de los insumos de la empresa.
- La demanda de sus productos (variables de mercado)

Análisis de Impacto: consiste en identificar las variables de desempeño económico que afectan de manera más significativa a las empresas del sector o industria y establecer de la manera más precisa posible, las relaciones correspondientes. Para la determinación de oportunidades y amenazas a través de este análisis, es importante efectuar primeramente un desglose de las variables más importantes para el análisis y posterior a ello efectuar el mismo.

A continuación se presenta un cuadro de Impacto de los escenarios sobre la empresa, y otro sobre el análisis de la empresa, propuestos Antonio Francés.

Tabla Nº 3 Impacto de los escenarios sobre la empresa

	Aspectos	Variables Económicas
Insumos de la empresa	Insumos nacionales	Demanda agregada de insumos. Política de precios y comercial
	Insumos importados	Tasa de inflación Disponibilidad de crédito
	Recursos humanos	Política cambiaria Tasa de cambio
	Servicios	Oferta de empleo Nivel de salarios
	Financiamiento	Tarifas de servicios Tasa de interés
Demanda de la empresa (variables de mercado)	Volumen	Ingreso de sectores relevantes Inversión privada y pública
	Niveles de precio	Tasa de interés Crédito al consumidor
	Elasticidad	Importaciones (competidores) Política de precios
	Tasa de crecimiento	Liquidez monetaria Política de subsidios

Fuente: Francés, A. (2001)

Tabla N° 4 ***Análisis de Impacto***

Elementos	*Impacto (+, -)*	*Oportunidades*	*Amenazas*
Apreciación tipo de cambio	Negativo	Importación de insumos	Importación de productos Competidores
Reducción tasas de interés activas	Positivo	Crédito más barato	
Reducción del crecimiento del PIB	Negativo		Caída en la demanda

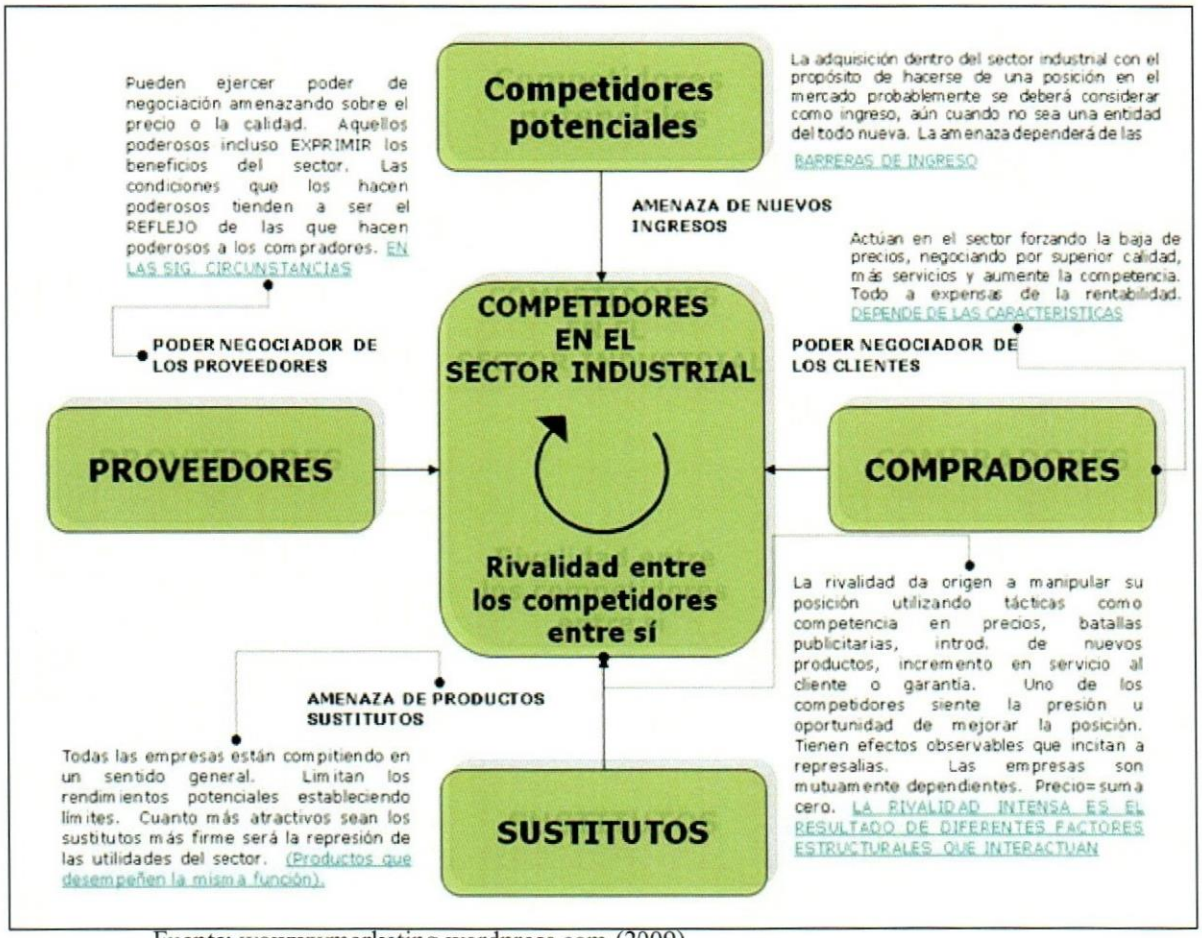
Fuente: Francés, A. (2001)

Análisis de Eventos: contempla los eventos predeterminados y probables que pueden afectar de manera significativa el desempeño de la empresa, así como, eventos predeterminados, pero de resultado incierto, como por ejemplo la adjudicación de contratos por licitación. Para estos casos de resultados inciertos, se recurre al análisis de escenarios y a partir de ellos establecer las oportunidades y amenazas.

Competitividad Sectorial: la formulación de la estrategia de empresa se hace en el marco de una determinada industria o sector de la economía. El análisis de la competitividad sectorial, regional o nacional, ayuda a identificar fortalezas y debilidades que la empresa comparte con otras del sector, la región o el país donde se encuentre ubicada. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (figura N° 2), es una de las herramientas más utilizadas para efectuar este análisis.

Este modelo se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados del sector. El conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan permitirá encontrar una posición en la industria donde la empresa pueda competir exitosamente, y permite determinar las oportunidades y amenazas que se le presentan a la misma.

Figura Nº 2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: wowwwmarketing.wordpress.com (2009)

Análisis de Grupos estratégicos: Francés, A. define grupos estratégicos como "un conjunto de empresas dentro del universo de competidores, en un sector, país o región determinados, que siguen una estrategia común o similar dentro dimensiones bien definidas. Este análisis se lleva a cabo siguiendo los siguientes pasos:

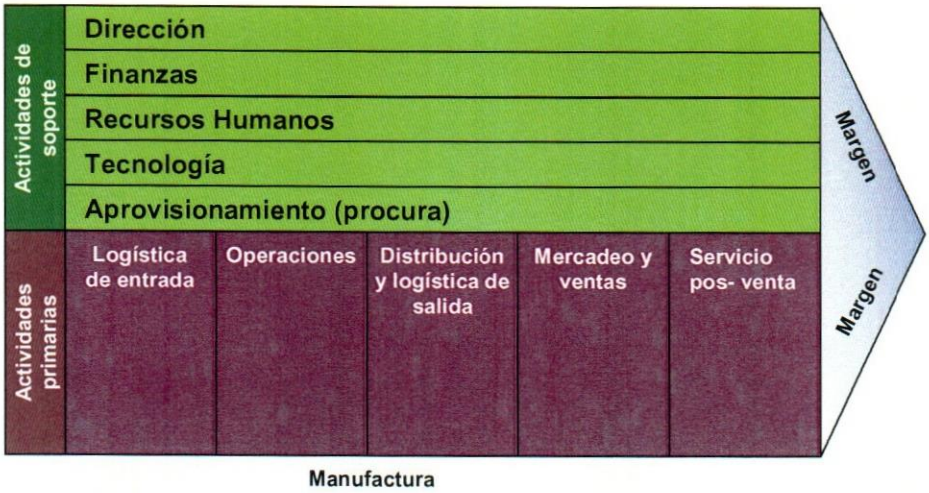
- Construcción del mapa estratégico.
- Análisis de cada grupo en relación con las Cinco fuerzas de Porter.
- Evaluación de la conveniencia de quedarse en un grupo o cambiar de el.

Análisis Interno: este análisis permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas, evaluar la capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Entre las herramientas utilizadas para determinar las fortalezas y debilidades, se tienen: Cadena de valor de Porter, el Modelo de las 7s de McKinsey, el análisis de capacidades de Hamel y Prahalad, la relación de la cultura empresarial con la estrategia de la empresa y la matriz DOFA.

Cadena de Valor: es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, está basada en los conceptos de costo, valor y margen. Esta proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto a sus competidores, así como también proporciona un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Fig., N° 3).

Figura N° 3 Cadena de Valor



Fuente: Francés (2001)

Las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo.

Actividades primarias: se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística de entrada: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Distribución (logística de salida): almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Mercadeo y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

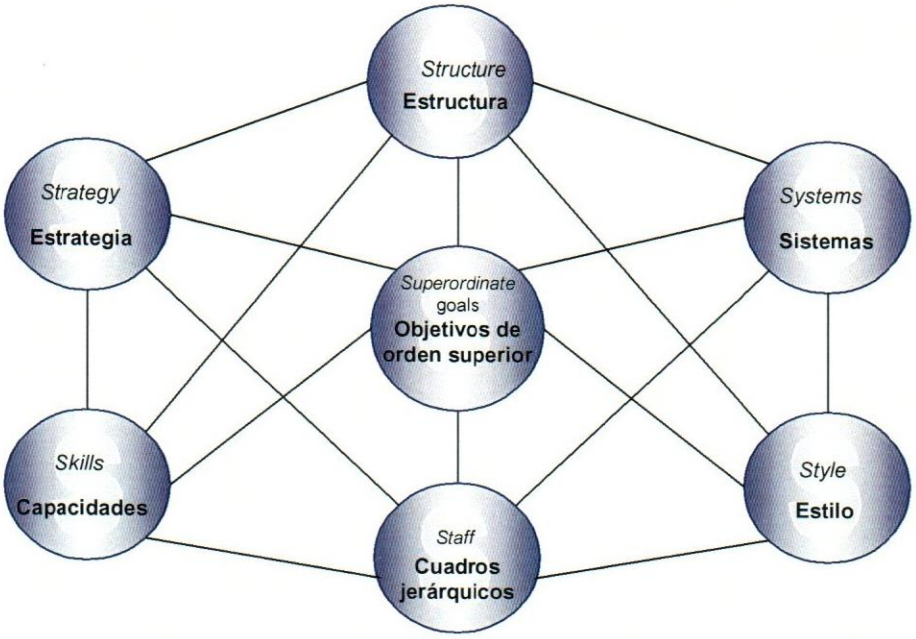
Actividades de apoyo: alimentan a las de la línea primaria y les prestan apoyo, a la vez se apoyan entre sí.

- Dirección: gerencia general, planificación, aspectos legales, sistemas y procedimientos, relaciones públicas e institucionales.
- Finanzas: caja, tesorería, contabilidad y las cobranzas.
- Recursos humanos: búsqueda, contratación, motivación del personal, asignación de los empleados a las actividades.
- Tecnología: obtención, mejora y gestión de la tecnología, desarrollo tecnológico.
- Aprovisionamiento (suministros): proceso de compra de los materiales y de otros consumibles.

Modelo de las 7 "S" de McKinsey: permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, y de esta forma, compararlo con los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades respecto a éstos. Las 7S se refieren a los términos correspondientes en idioma inglés (Figura N° 4).

- Strategy (Estrategia): es muy importante plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa.
- Structure (Estructura): es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos.
- Skills (Habilidades): son las capacidades distintivas de la empresa, "sus competencias centrales" o lo que la empresa hace mejor.
- Superordinate goals (Objetivos de orden superior): equivalen al concepto de "misión" y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.
- Systems (Sistemas): son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Son, también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.
- Style (Estilo): es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir.
- Staff (Personal): son las personas que conforman la empresa y se encarga de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia.

Figura Nº 4 Gráfico de las 7s



Fuente: Francés, A. (2001)

Cultura Organizacional: los autores Kinicki y Kreitner (2003) definen la cultura como "los valores y creencias compartidas, subyacentes a la identidad de una organización". Kaplan y Norton (2002) sostienen que la organización logrará crear valor en la medida que no solo tenga una buena estrategia, sino que pueda ejecutarla con éxito, para lo cual es indispensable que los activos intangibles, dentro de ellos la Cultura Organizacional, se encuentren coordinados con la estrategia.

Por lo general muchos objetivos estratégicos de las organizaciones implican la implementación de iniciativas y proyectos que requieren nuevas actitudes y comportamientos de los miembros de la organización, esto implica trabajar directamente en la cultura existente a fin de conocerla a profundidad y de establecer acciones para lograr que las creencias, formas de pensar, expectativas, valores, actitudes y comportamientos compartidos por todos los miembros de la organización se oriente al objetivo estratégico común.

Matriz DOFA: El Análisis FODA o Análisis DAFO (en inglés, SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- **Oportunidades**: son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

  ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

  ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

  ¿Existe una coyuntura en la economía del país?

  ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

  ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

  ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

- **Amenazas**: son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

  ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

  ¿Qué están haciendo los competidores?

  ¿Se tienen problemas de recursos de capital?

  ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

- **Fortalezas:** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

  ¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A que recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

• **Debilidades:** se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

Figura Nº 5 Matriz DAFO

Análisis FODA	**Fortalezas**	**Debilidades**
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	**Amenazas**
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: Wikipedia (http://es.wikipedia.org)

Objetivos Estratégicos

Horváth & Partners (2003) señalan que los objetivos estratégicos se determinan a partir de la línea estratégica de impulso por medio de las cuestiones de principio para las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Perspectivas del BSC

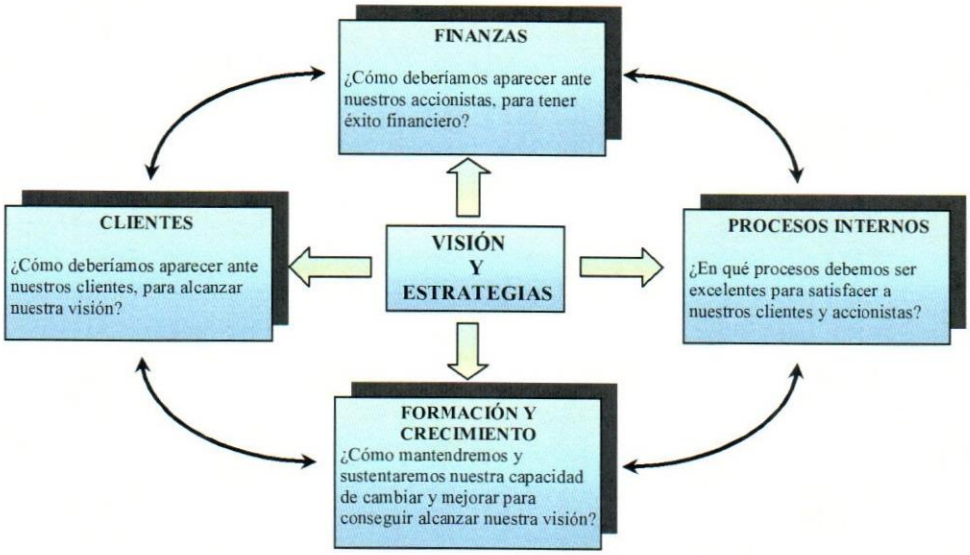
El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

Las cuatro perspectivas del BSC permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

Estas perspectivas han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Pero las cuatro deben ser consideradas como una plantilla y no como una camisa de fuerza, es decir, si la empresa analizada considera tener ventajas competitivas como resultados de procesos o relaciones basados en otro procesos, se puede considerar una estrategia distinta para este grupo. Como lo indica el autor Paul Niven "en definitiva la elección de perspectivas para el CMI, se debe basar en aquello necesario para contar la historia de la estrategia y crear una ventaja competitiva para la empresa".

En la figura 6 se muestra una representación esquemática, realizada por Norton y Kaplan, en el cual se muestra la interrelación de estas cuatro perspectivas, seguidamente se definen las mismas.

Figura N° 6 Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Robert Kaplan y David Norton "Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard", Pág. 22

Perspectiva Financiera

Las medidas financieras le indican a los accionistas y a los miembros de la empresa, si las estrategias tomadas y efectuadas han generado los resultados mínimos aceptables. Esta perspectiva trata los objetivos financieros tales como: la rentabilidad, el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujo de caja (conocido en inglés como cash flow), los cuales acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión: pero por otro lado las empresas deben equilibrar dichos rendimientos con la gestión y control del riesgo.

Tipos de Estrategias a utilizar por la unidad de negocio

Entre las principales estrategias de perspectivas *financieras* que pueden establecer las empresas, se encuentran tres de estrictamente rendimiento operacional, tales como:

(a) Crecimiento.

(b) Sostenimiento o mantenimiento.

(c) Madurez o cosecha.

Pero adicionalmente a estas es necesario contemplar la estrategia de gestión y control de riesgos, como se mencionó anteriormente.

Estrategia de crecimiento: empresas que tienen productos y/ o servicios con un significativo potencial de crecimiento. El objetivo financiero general en esta fase, será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Estrategia de sostenimiento o mantenimiento: con esta estrategia se espera que las empresas mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo de año en año. La mayoría de las empresas enmarcadas en esta estrategia, utilizan un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Para evaluar la aplicación de esta estrategia generalmente se utilizan medidas como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico.

Estrategia de madurez o cosecha: esta estrategia aplica para negocios que han llegado a una fase madura de su ciclo de vida, estos negocios ya no requieren inversiones importantes; sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades.

La Gestión del Riesgo: las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Esta representa un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya establecido.

Perspectiva del cliente

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercados seleccionados; de esta forma se traduce la estrategia y visión de

la organización en objetivos específicos relacionados con el cliente, los cuales pueden ser comunicados a toda la organización. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa; por otro lado la proposición de valor para los clientes describe de qué forma nos diferenciaremos y en consecuencia a qué mercado serviremos.

Segmentación del mercado

Cuando se formulan estrategias relacionadas con los diferentes segmentos del mercado, es necesario que estas revelen las preferencias de los clientes en cuanto a precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. De allí cuando se cree el BSC, se deberán identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado. En esta búsqueda y establecimiento de estrategias se hace necesario ser muy objetivo, puesto que es cierto que las empresas "quieren" satisfacer a todos los clientes, sin embargo se hace imperioso reconocer lo que hay qué hacer, como lo que no hay que hacer.

Al igual que en la perspectiva anterior, una vez establecidas las estrategias a utilizar, en este caso, una vez que la empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, se establecen los objetivos e indicadores para estas estrategias. Norton y Kaplan han establecido dos conjuntos de medidas:

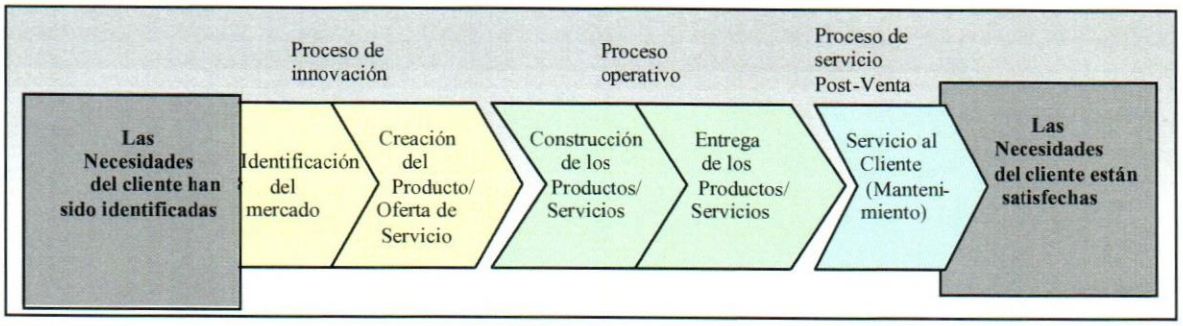
(a) Las medidas genéricas como la satisfacción del cliente, la cuota de mercado y la retención de clientes, también denominadas por estos autores como el grupo central de indicadores.

(b) El segundo conjunto lo representan los inductores de la actuación – diferenciadores- de los resultados del cliente. Estas responden a la pregunta ¿Qué es lo que la empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y cuota de mercado? Estas medidas capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercados seleccionados.

Perspectiva de Procesos Internos

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes. Se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el **proceso de innovación** que identifica las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos operativos entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes y termina con el servicio posventa, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes (ver figura 7)

Figura N° 7 Perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor.



Fuente: Kaplan y Norton "El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)" (2001), Pág. 110

En esta cadena de valor se observan tres procesos principales:

(a) **Innovación:** en este proceso la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. Consta de dos componentes, en el primero los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivos para el producto o servicio seleccionado. En esta parte se hace necesario conocer lo que realmente quiere el cliente, es decir, sus preferencias; adicionalmente es necesario imaginar oportunidades y mercados enteramente nuevos para los productos y servicios que la organización podría

proporcionar. El segundo componente está representado por la información de los mercados y los clientes, los cuales proporcionan el *input (entradas, aportes)* para los verdaderos procesos de diseño y desarrollo del producto/servicio. En esta fase el grupo de desarrollo e investigación de la organización realiza una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes, lleva a cabo una investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación y realiza unos esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

(b) **Operaciones:** este proceso empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Se recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los servicios existentes a los clientes existentes. Se consideran los indicadores tradicionales como tiempo, calidad y costo de los procesos operativos, adicionalmente se pueden medir características adicionales de los procesos como la flexibilidad y las características específicas de productos o servicios que crean valor para el cliente.

(c) **Servicio posventa:** incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos. Se puede medir la actuación del servicio postventa, a través de los indicadores señalados anteriormente de calidad, costos y tiempo; de este modo se puede medir la velocidad de respuesta a los fallos (luego de una solicitud del cliente), el costo de los recursos utilizados para los procesos de servicios postventa, y la productividad puede medir el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Estos objetivos proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las otras tres perspectivas. La creación de valor en las empresas de hoy en día, está fuertemente influenciada por el capital humano. Las personas –sus conocimientos y los medios para compartirlos- son los que impulsan el valor de la nueva economía. Describir las actividades que impulsan este valor, constituye el alcance de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Para que los empleados puedan contribuir positivamente con la estrategia de la empresa, es necesario que posean ciertas capacidades, segundo que tengan la habilidad de manejar el conocimiento mediante el uso de herramientas físicas y no físicas y por último, deben estar motivados y actuar en línea con los objetivos generales de la empresa.

Kaplan y Norton definen estas condiciones de los empleados como las principales categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

(a) Capacidades de los empleados.
(b) Capacidades de los sistemas de información.
(c) Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

Capacidades de los empleados

Como se ha observado en otros sistemas de gestión como la ISO 9000, las capacidades de los empleados resulta altamente importante para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada día más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Capacidades de los sistemas de información

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, podría ser necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sea suficiente. Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización, han de estar informados sobre qué segmento ocupa cada cliente individual, a fin de que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse, no sólo para satisfacer al cliente en cuanto a la transacción o relación existente, sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de ese cliente.

Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de Gestión de la calidad total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de nuevos diseños y estructuración los procesos.

Motivación, delegación de poder (Empowerment) y coherencia de objetivos

Los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de esta, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. El tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

Indicadores

El indicador hace referencia a la consecución de los objetivos estratégicos.

Francés A, (2001), lo define como las variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Constituyen el instrumento

central en el control de gestión. Por otro lado también indica que en la metodología del Cuadro de Mando Integral, se consideran dos tipos de indicadores:

Indicadores de Actuación (definidos en inglés como lead measures o drivers, LEAD): "son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo".

Indicadores de resultados (definidos en inglés como Lag measures, LAG): "son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos".

Para cada una de las perspectivas indicadas, se establecen indicadores generales que facilitan la formulación de los mismos en la construcción de un cuadro de mando integral, Norton y Kaplan proponen lo que consideran los más utilizados o comunes en la mayoría de las empresas, entre estos se tienen:

Indicadores financieros

Estos indicadores están relacionados con cada una de las estrategias mencionadas anteriormente:

Estrategia de crecimiento:

(a) % de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos.

(b) % de ventas o ingresos procedentes de las nuevas aplicaciones de un producto.

(c) % de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las diferentes unidades de negocios.

(d) Rentabilidades por: Clientes, Productos y/o servicios, etc.

Estrategia de Productividad:

(a) Incremento del porcentaje de ingreso por empleado (ventas).

(b) % de reducción de costos unitarios.

(c) Rentabilidad y eficiencia de canales de distribución (medida relacionada con la eficiencia del proveedor).

(d) % de reducción de costos por gastos de ventas, generales y administrativos.

Estrategia de Inversión:

(a) Eficiencia en la utilización del Capital circulante.

(b) Aumento del uso del Activo Inmovilizado.

(c) % Activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa.

Indicadores centrales del cliente

Son genéricos en toda clase de organización, en estos se incluyen:

(a) **Cuota de mercado**: refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de números de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.

(b) **Incremento de clientes**: mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

(c) **Adquisición de clientes**: sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

(d) **Satisfacción de clientes**: evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

(e) **Rentabilidad de los clientes**: mide el beneficio neto de un cliente o un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Indicadores de aprendizaje y crecimiento

Sobre los empleados

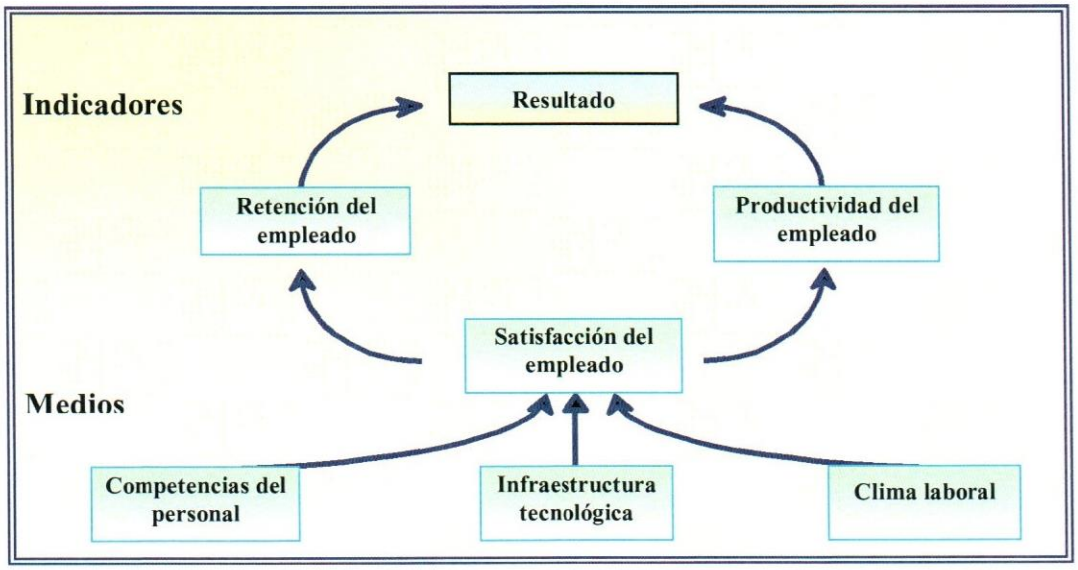
Es común observar que las empresas utilizan los objetivos de los empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados (ver figura 8). Los tres objetivos fundamentales de los empleados son los siguientes:

(a) La satisfacción del empleado.

(b) La retención del empleado.

(c) La productividad del empleado.

Figura Nº 8 La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Kaplan y Norton "*El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*" (2002), Pág. 142

La Satisfacción del empleado:

Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

La Retención de los empleados:

Representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. El indicador comúnmente utilizado para medir la retención es el porcentaje de rotación del personal clave.

Medición de la productividad de los empleados:

Esta representa el indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y la moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado, representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar.

Las capacidades de los sistemas de información:

Entre los indicadores de la disponibilidad de información estratégica se encuentra el porcentaje de procesos con feedback (retroalimentación) disponible sobre la calidad de tiempo real, tiempo de los ciclos y costo, y el porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso on-line (en línea) a la información sobre los clientes.

Motivación, delegación de poder (Empowerment) y coherencia de objetivos

Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica

El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas, mediante el número de sugerencias por empleados, que puede ser reforzado por un indicador complementario tal como el número de sugerencias puesta en práctica, con indicación de la calidad de las sugerencias que se han hecho, así como la comunicación a la plantilla de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio.

Indicadores de mejora

El resultado tangible de poner en práctica con éxito las sugerencias de los empleados no tiene por qué estar restringido a ahorros en los gastos. Las organizaciones también pueden buscar mejoras en cuanto a calidad, tiempo o actuación, para procesos específicos de clientes internos.

El indicador del número de sugerencias que se han puesto en práctica con éxito y la tasa de mejoras que se están produciendo realmente en los procesos críticos son unas buenas medidas del resultado para el objetivo de equiparación individual y

de la organización. Estas medidas indican que los empleados están participando activamente en las actividades de mejora de las organizaciones.

Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización

Los inductores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el cuadro de mando integral. Las organizaciones pueden medir no sólo los resultados sino también unos indicadores intermedios a corto plazo de sus intentos para comunicar y alinear a los individuos con los objetivos de la organización.

Indicadores de la actuación de equipo

En la actualidad son muchas las organizaciones que reconocen que satisfacer los objetivos de los clientes y accionistas exige unos procesos internos excelentes. Los directivos de estas organizaciones con frecuencia creen que sus metas de extensión para la actuación del proceso de negocios no pueden conseguirse sólo porque los individuos trabajen más, sean más listos y estén mejor informados. Cada vez más organizaciones están acudiendo a los equipos para conseguir procesos importantes, como desarrollo del producto, servicio al cliente y operaciones internas. Estas organizaciones quieren objetivos e indicadores para motivar y monitorizar el éxito de la constitución y la actuación de equipos.

El cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

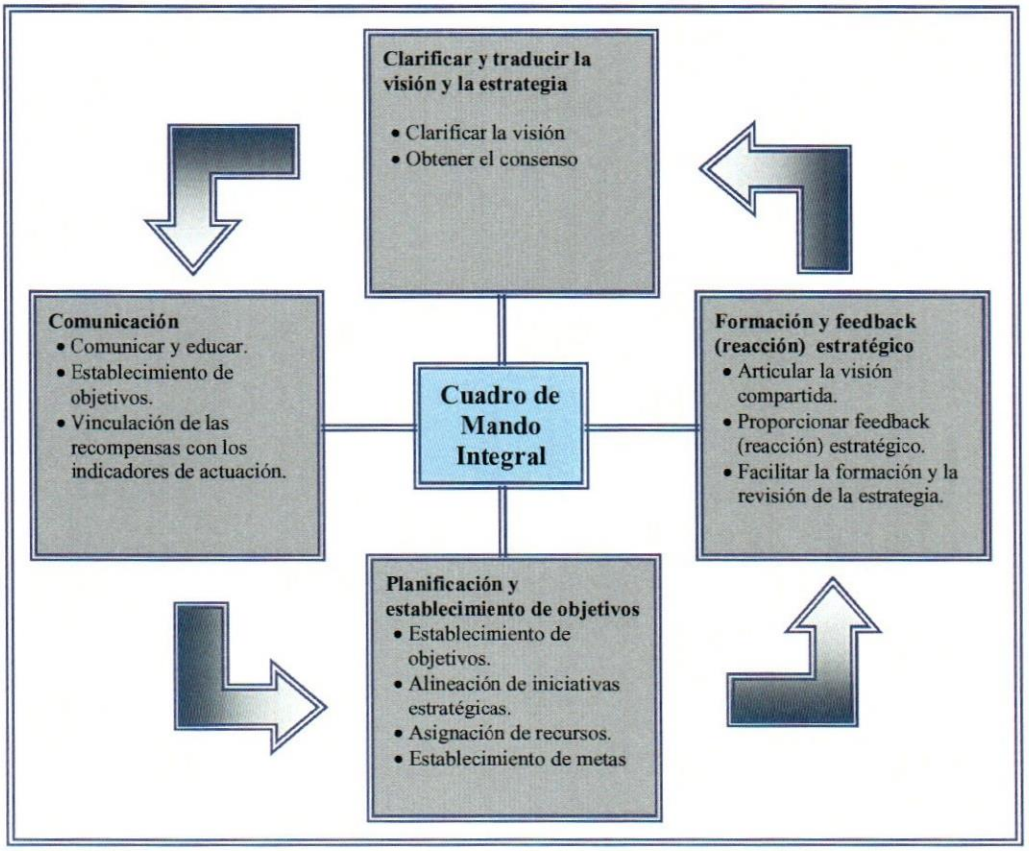
Kaplan y Norton (2002) indican que los objetivos e indicadores establecidos en un CMI, se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio, los cuales deben ser transformados en objetivos e indicadores tangibles.

También indican que el CMI está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados. (Figura 9)

Entre los beneficios que ofrece el enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, se tienen:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

Figura N° 9 Inductores de actuación del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)" (2002), pág., 24.

Bases Legales

En esta investigación será considerada la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, en virtud de que la misma a través de sus subsistemas, está estrechamente relacionada con la Norma ISO 9001:2008, norma que actualmente la empresa Multiservicios del Sur., C.A., está implementando, así mismo, tanto la Ley como la Norma establecen los métodos para medir el desempeño de la organización, a fin de determinar si los objetivos fueron alcanzados y cumple con las reglamentaciones técnicas.

El objeto de esta investigación es desarrollar un Cuadro de Mando Integral que permita establecer los lineamientos necesarios, basados en esta metodología propuesta por Kaplan y Norton, para establecer y efectuar las mediciones de desempeño de la organización, en todos los niveles y considerando a todo el personal; es por ello que se considera pertinente, contemplar la Ley Venezolana para el Sistema de la Calidad, como referencia en las Bases legales aplicables a este estudio.

A continuación se presenta una tabla indicativa de la relación entre las cláusulas de la Norma COVENIN ISO 9001:2000 y los Subsistemas de la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, realizada por el Ing., Wolfang Galvis. La relación está basada en la Norma del año 2000, por ser la que estaba vigente en la fecha de publicación del autor, sin embargo todas las relaciones allí enumeradas mantienen su vigencia con la Norma ISO 9001:2008.

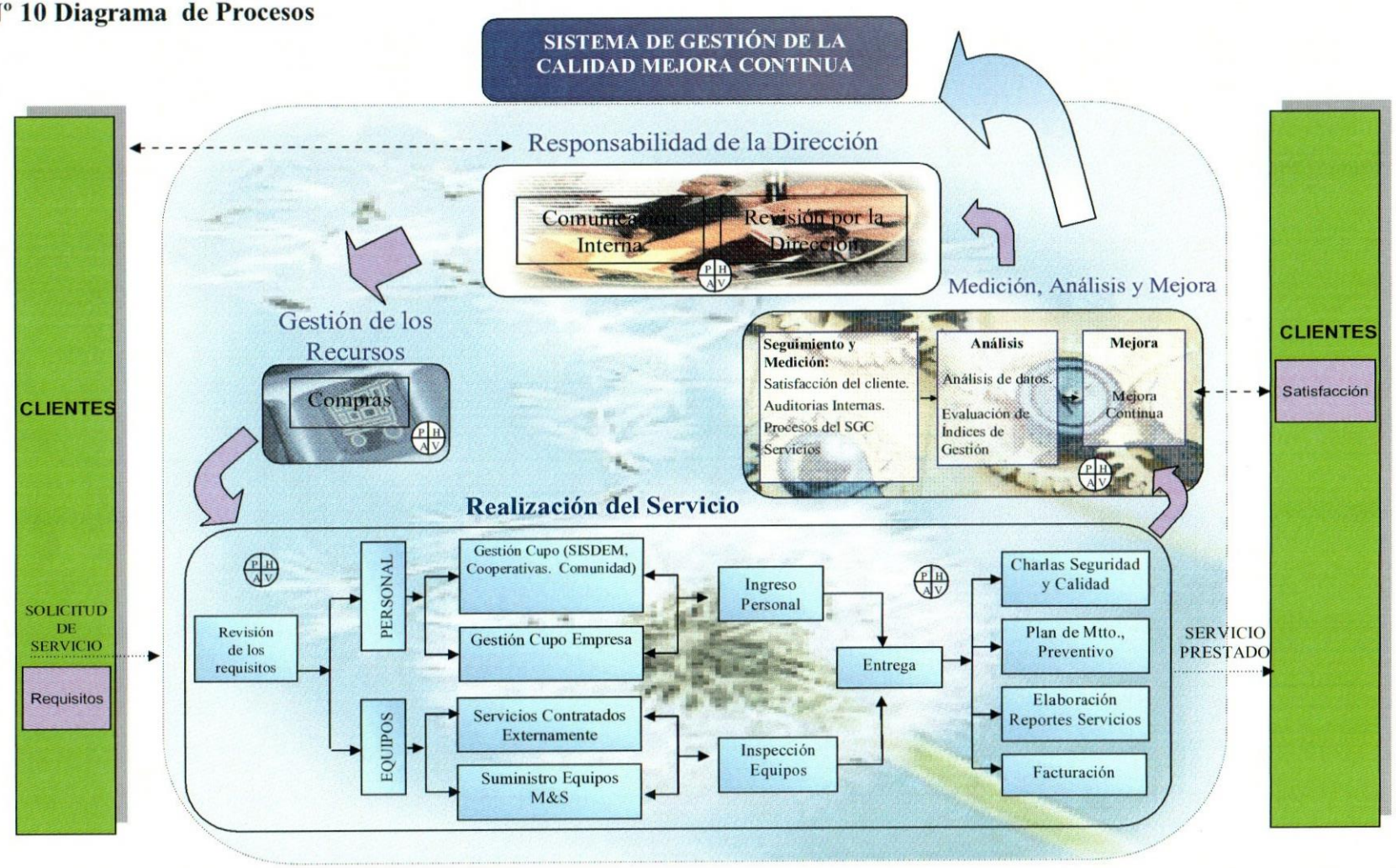
Tabla N° 5

Relación entre las cláusulas de la Norma COVENIN ISO 9001:2000 y los Subsistemas de la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad

Ley Sistema de la Calidad / Norma ISO 9000:2000	Subsistema de Normalización	Subsistema de Metrología	Subsistema de Acreditación	Subsistema de Certificación	Subsistema de Regla. Técnicas	Subsistema de Ensayos
Sistema de Gestión de la Calidad	x		x	x		
Responsabilidad de la Dirección		X	x	x		
Gestión de Recursos		X	x	x	x	
Realización del Producto		X	x	x	x	x
Medición, Análisis y Mejora	X	x	x	x	x	X

Fuente: Galvis Wolfang "Propuesta de una Metodología para la Determinación de los Costos de la Calidad de la Gerencia de Sistemas de C.V.G. Ferrominera Orinoco C.A."

Figura Nº 10 Diagrama de Procesos



Fuente: Sistema de la Calidad Multiservicios del Sur, C.A.

Las actividades de la empresa están enmarcadas en el marco legal venezolano, la mayoría de los proyectos ejecutados, se efectúan una vez que se resulte favorecido en un proceso de Licitación previo, para el cual la empresa debe dar cumplimiento a todas las disposiciones establecidas en los pliegos licitatorios y competir con las otras empresas del ramo que participen en dichos procesos.

Por ser principalmente proveedora de equipos y maquinarias, la empresa debe contar con un departamento bien definido y organizado de mantenimiento, en virtud de ser este uno de los principales elementos para ofrecer y generar un buen servicio al cliente, garantizando la operabilidad de los equipos que prestan servicios.

Se establece un enfoque basado en procesos que determina la interrelación de los distintos departamentos, donde gráficamente se muestran los que conforman el proceso medular y los procesos de apoyo de la empresa.

Figura Nº 11 MACROPROCESO de Multiservicios del Sur, C.A.

Fuente: Sistema de la Calidad Multiservicios del Sur, C.A. 2007

Características.

Multiservicios del Sur., C.A., está clasificada dentro del grupo de Gran Empresas, cuenta con una plantilla de jóvenes profesionales, que integran cada uno de los departamentos de la empresa. Organizacionalmente cuenta con una estructura funcional, dividida en Departamentos o áreas de trabajo que conforman, como se describió anteriormente los procesos medulares y de apoyo de la empresa.

Para describir las características de la empresa, se describirán aquellas del tipo demográficas y organizacionales, de manera tal de conocer de forma amplia, mayores aspectos que sean relevantes para el desarrollo de las perspectivas bajo el Balanced Scorecard y por consiguiente el diseño del cuadro de mando integral.

Características Demográficas presentes en la empresa

"La demografía es la ciencia que tiene como objetivo el estudio de las poblaciones humanas y que trata de su dimensión, estructura, evolución y características generales, considerados desde un punto de vista cuantitativo".

Cuando se analiza esta definición es necesario contemplar y conocer el concepto de Diversidad; los autores Kinicki y Kreitner (2003) la definen como "un conjunto de diferencias individuales que hacen a las personas distintas y similares entre sí".

Subdividiendo el concepto de diversidad en dos categorías, se tiene:

- ✓ Categorías Primarias.
- ✓ Categorías Secundarias.

Estas definirán las características demográficas que pueden ser consideradas.

Figura Nº 12 Características demográficas de la empresa

Categorías Primarias
Edad
Raza
Aspectos Étnicos
Género
Capacidades y Cualidades Físicas
Orientación Sexual y Afectiva

Categorías Secundarias
Educación
Experiencia Laboral
Ingreso
Estado Civil
Creencias Religiosas
Ubicación Geográfica
Estatus familiar
Estilo de comportamiento

Características	Promedio ó %
Edad	34 años
Raza	100% latinos
Aspectos Étnicos	100 % tienen la misma cultura
Género	57.14% hombres 42.86% mujeres
Orientación Sexual y Afectiva	Heterosexuales

Características	Promedio ó %
Educación	48% Superior 36% Diversificada 16% Primaria
Experiencia Laboral	33.33% > 10 años 14.28% > 5 años < 10 52.39% < 5 años
Ingreso	98% > sueldo mínimo
Estado Civil	68.0% casados 32.0 % solteros
Creencias Religiosas	95.00% católicos
Ubicación Geográfica	100% áreas urbanas

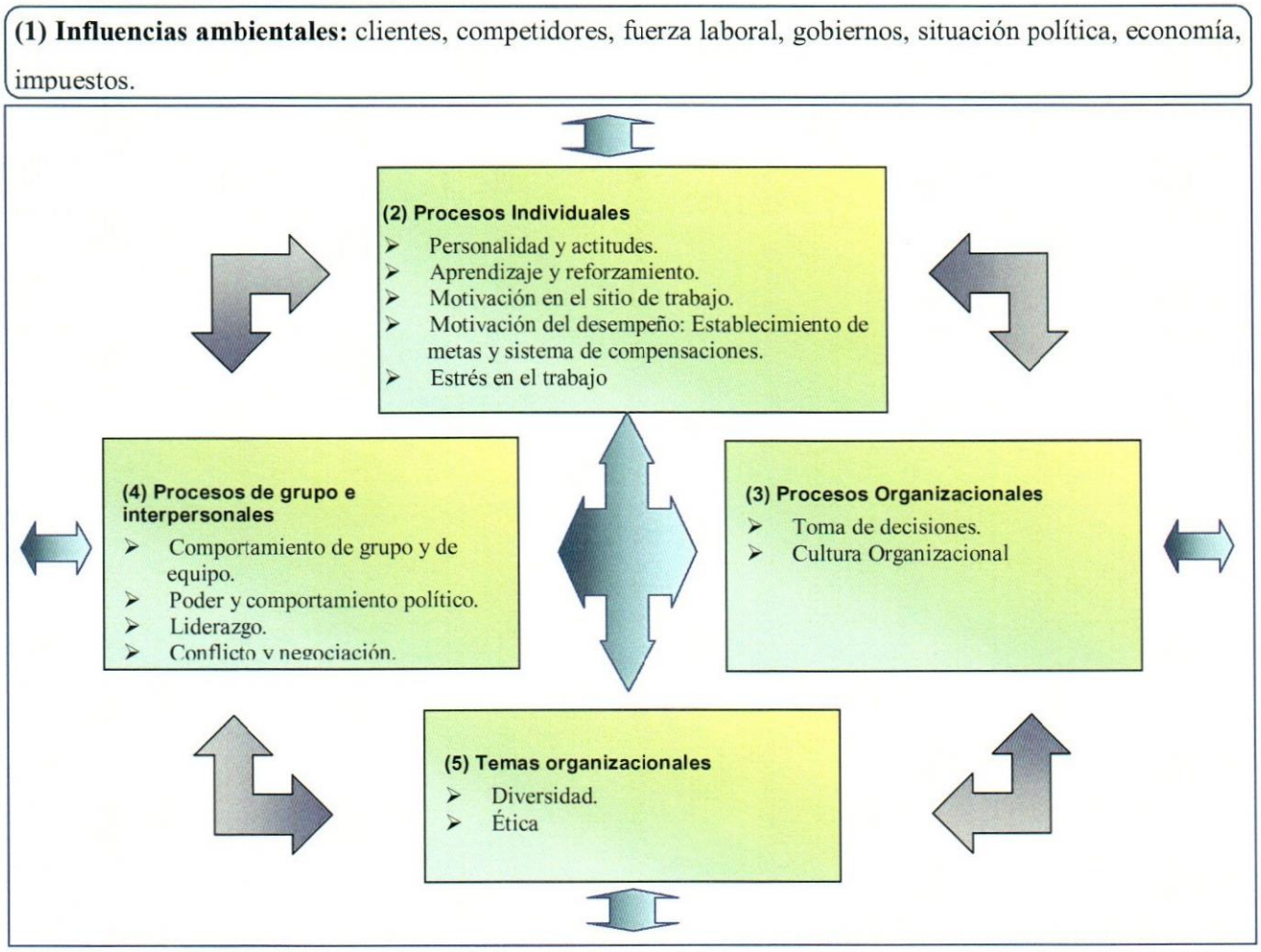
Fuente: La autora (2009)

Características Organizacionales

Para describir las características organizacionales de la empresa Multiservicios del Sur, CA., se hizo uso de la estructura del comportamiento organizacional, la cual está integrada por cuatro componentes básicos, como son: Las influencias ambientales, los procesos individuales, los procesos de grupos e interpersonales y los procesos organizacionales.

A continuación se esquematiza la estructura del comportamiento organizacional, donde se muestran las relaciones entre estos componentes, así como los principales aspectos de cada uno de ellos.

Figura Nº 13 Características Organizacionales



Fuente: Kinicki – Kreitner (2003) *Comportamiento organizacional*

Descripción de cada uno de los elementos que describen las características organizacionales.

1) **Influencias Ambientales:** las organizaciones son básicamente sistemas abiertos, lo que significa que su efectividad a largo plazo estará determinada por su capacidad de anticipar, administrar y responder a los cambios en el ambiente. Los participantes externos de las empresas y las fuerzas que crean presiones, exigencias y expectativas para las organizaciones son numerosos y cambian con más rapidez que nunca. La descripción de las influencias ambientales presentes en la empresa, se representan en la figura N° 14.

Figura N° 14 Influencias ambientales

Fuente: La autora (2009).

- ✓ **Clientes:** las exigencias de los clientes crecen cada día más, por consiguiente la empresa se ve en la necesidad de tomar decisiones que le permitan permanecer en el mercado de una forma más competitiva, tales como: mayor asignación de recursos para la adquisición de nuevas tecnologías, contratación de personal competente, así como, compra de materiales con calidad garantizada.

Los principales clientes están conformados por las empresas del sector petrolero (PDVSA), como se mencionó anteriormente es necesario ofertar en los procesos licitatorios y resultar favorecidos en los mismos, una vez dado inicio al proyecto, cumplir todas las normativas y especificaciones establecidas de manera tal, de ejecutar las actividades de forma seguridad, con calidad y rentabilidad para la empresa, generando la satisfacción del cliente.

- ✓ **Competidores (ámbito nacional y local):** el mercado en el que se desempeña la empresa resulta altamente competitivo, en virtud de ser uno de los sectores más cotizados, como lo es el ramo de servicios para la industria petrolera. En la actualidad la participación en los procesos licitatorios cada día aumenta su número, a pesar de las exigencias y limitaciones que imponen los clientes en dichos procesos; éste incremento de participantes disminuye las probabilidades de obtener el beneficio de la contratación.

  Aunado a esto, la diversidad de competidores puede colocar en desventaja a la empresa, cuando se compite con empresas más pequeñas cuyos gastos operativos son mucho menores, lo cual desfavorece a M&S.

- ✓ **Fuerza Laboral (ámbito local):** las limitaciones en las competencias de personal, la selección debida al "compañerismo" o "hacer favores" a clientes, sindicalistas, entre otros, ha influido negativamente en el desempeño laboral de las personas que conforman la empresa, trayendo como consecuencia en muchos casos un ambiente o clima organizacional poco agradable.

  Así mismo, los valores de cada individuo, su moral y su ética se encuentran de manifiesto en su desempeño, como lo cita el investigador danés Geert Hofstede "es imposible coordinar las acciones de la gente sin un conocimiento profundo de sus valores, creencias y expresiones".

- ✓ **Gobiernos, situación política (ámbito nacional)**: el país está inmerso en un conflicto político, que aún cuando por momentos pareciera que estos cesarán, se

recrudecen por acciones particulares. Esta situación crea un clima de incertidumbre lo cual desmotiva la inversión de las empresas, o se minimizan.

- ✓ **Economía (ámbito nacional e internacional)**: entre las variables económicas que afectan mayormente la organización se encuentran la inflación y las tasas de interés.

  En cuanto a la inflación se refiere, se debe considerar que ésta es el aumento sostenido de los precios de los insumos; por ello el incremento de la misma genera la disminución del poder adquisitivo, el incremento de los costos de mantenimiento de equipos, área en la que la empresa se ve más afectada, puesto que el mantenimiento es vital para la organización, porque afecta su principal recurso de trabajo (maquinarias y equipos).

  El incremento de las tasas de interés afecta el monto de la inversión que se tenga presupuestado para el año de trabajo, puesto que esta representa una función inversamente proporcional a este factor; los accionistas se cohíben de solicitar créditos hipotecarios para realizar nuevas inversiones, porque los montos a cancelar por concepto de interés resultan altamente onerosos.

- ✓ **Impuestos Fiscales (ámbito nacional y local):** el incremento de las tasas impositivas (impuestos municipales, ISRL, entre otros) afecta porque altera el flujo de caja establecido, se hace necesario disponer de dinero que estaba contemplado para otras actividades o también disminuye la utilidad de la empresa.

2) Procesos Individuales: el comportamiento individual es la base del desempeño organizacional, por lo tanto su comprensión resulta decisiva para la administración efectiva. Factores tanto internos como externos conforman el comportamiento de una persona en el trabajo. Los factores incluyen la capacidad de aprendizaje, la motivación, la percepción, las actitudes, la personalidad y los valores.

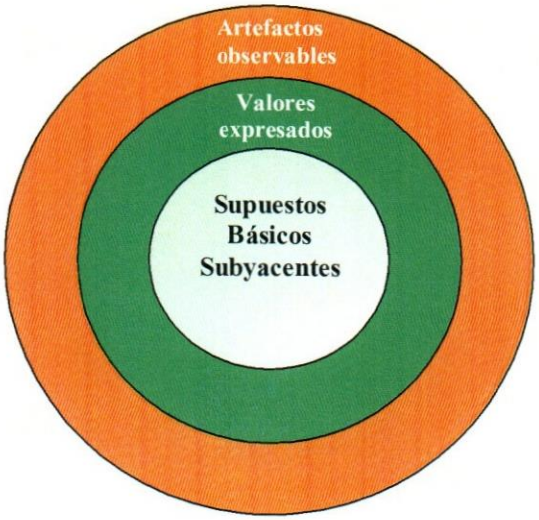
Para efectuar una descripción o análisis de los procesos individuales, es necesario describir primeramente la cultura y clima organizacional de la empresa, que si bien forma parte de los *Procesos organizacionales* inciden directamente en el desarrollo individual.

Los autores Kinicki – Kreitner (2003) definen la cultura como "los valores y creencias compartidas, subyacentes a la identidad de una organización". Para comprender el tipo de cultura existente en la empresa, se analizan primero las *capas* o *niveles de la cultura organizacional.*

Capas de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional existe en diversos niveles (se representa en la figura N° 15) que difiere en términos de visibilidad y resistencia al cambio.

Figura N° 15 Capas de la cultura organizacional



Fuente: Kinicki – Kreitner (2003) *Comportamiento organizacional*

a. **Supuestos Básicos:** son aquellas que representan creencias sobre la realidad y la naturaleza humana que se dan por sentadas. Ejemplos dentro de la empresa: el control en forma estricta de muchos trabajadores para

mejorar su desempeño, sobre todo aquellos que están a menor nivel dentro de la estructura organizacional.

b. **Valores:** dentro de esta característica, se encuentran dos tipos de valores, los *expresados* y los *manifestados.*

- **Valores expresados:** son los valores y normas que se declaran preferidos en una organización. Entre estos se pueden destacar dentro de la empresa, la valoración de la calidad del servicio prestado para satisfacer a sus clientes y la seguridad del personal que labora en la empresa. Esto se ve representado en las políticas de seguridad y calidad que son divulgadas en todas las áreas de la organización, bien sean operacionales o administrativas, así mismo, son publicadas en dichas áreas.
- **Valores manifestados:** son aquellos valores y normas que muestran los empleados.

Actualmente se observa que los empleados manifiestan querer adoptar los cambios para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, así como la medición y logro de los objetivos de la empresa; sin embargo no sienten la confianza necesaria en la organización, para creer que con ello se obtendrán mejoras en el desarrollo de sus labores y por consiguiente mejorar la calidad del servicio.

Por otro lado entre los valores expresados se indica la importancia de la seguridad, esta representa una característica que debe ser mayormente trabajada dentro de la empresa, para que sea manifestada así por cada uno de sus trabajadores. Se hace necesario reducir la distancia entre los valores expresados y manifestados, como lo indican los autores Kinicki-Kreitner, puesto que estos pueden influir significativamente en la actitud de los empleados y el rendimiento organizacional. No se puede alcanzar el logro de los objetivos expresados, si los trabajadores no lo interiorizan o sienten como tal.

c. **Artefactos observables:** son la manifestación física de la cultura organizacional, la empresa cuenta con los siguientes:

- Logotipo de la empresa, el cual se encuentra en todos los equipos, vehículos, uniformes, documentación, entre otros.
- Carnets de identificación.
- Uniformes, todo el personal administrativo cuenta con camisas debidamente identificadas con el logotipo de la empresa, así como, el personal que labora en campo y áreas de mantenimiento cuenta con bragas igualmente identificadas.

Tipo de Cultura Organizacional

Para estudiar la cultura organizacional de M&S y ubicarla dentro de las tipologías establecidas por distintos autores de Comportamiento Organizacional, se tomó como referencia el cuestionario de Roger Harrison (anexo 1), indicado por la autora Irene Vásquez en su libro Grupos y Empresas, aplicándolo en una muestra poblacional de la empresa, se obtuvo como resultado que la cultura actual se encuentra ***motivada al logro***.

Estableciendo una relación entre las tipologías estudiadas por la autora Irene Vásquez y los autores Kinicki – Kreitner y haciendo uso de los resultados arrojados por la aplicación del cuestionario, se puede decir que la cultura de la empresa es analizada desde distintos puntos de vistas, es decir, existen subculturas dependiendo del nivel jerárquico y las del tipo geográfico ocupacional (basadas en el nivel académico o puesto). Describiéndola por los tipos establecidos, se observa que un alto porcentaje la describen y manifiestan como una cultura **constructiva** con **creencias normativas orientadas al logro**, sin embargo otra parte de la empresa la considera como **Pasiva – Defensiva**, con **creencias normativas orientadas a la aprobación.**

Es necesario definir los conceptos de estos dos tipos de culturas manifestados en la empresa, según Kinicki - Kreitner:

Cultura Constructiva con creencias normativas orientadas al logro: son organizaciones que hacen bien las cosas y valoran a los miembros que establecen y

logran sus propios objetivos. Se espera que los miembros definan objetivos desafiantes a la vez que realistas, establezcan planes para alcanzarlos y los busquen con entusiasmo.

Cultura Pasiva-Defensiva con creencias normativas orientadas a la aprobación: son organizaciones en que se evitan los conflictos y las relaciones interpersonales son placenteras, al menos superficialmente. Los miembros sienten que deben concordar con otros, obtener su aprobación y ser de su agrado. ("Llevarla bien" con los demás.)

Diferentes autores, a través del estudio de casos organizacionales particulares, indican que las culturas del tipo constructivas guardan relación positiva con la satisfacción en el trabajo, la intención de permanecer en la organización y las innovaciones, y resulta negativa con la evitación de trabajo; por otro lado la cultura pasiva-defensiva tuvieron correlación negativa con la satisfacción en el trabajo y la intención de continuar en la organización.

Desarrollo de la Cultura Organizacional, arraigo

El autor Edgar Shein señala que la cultura organizacional se forma como respuesta a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta toda la organización: 1) la adaptación externa y la supervivencia y 2) la integración interna.

Adaptación externa y la supervivencia: son los modos que tiene la organización para hacer frente a su ambiente externo en cambio constante.

Integración interna: se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los integrantes de la organización

Entre los elementos a considerar que indican el arraigo o desarrollo de la cultura, la empresa ha establecido los siguientes:

- Declaraciones formales de la filosofía, misión y visión de la empresa. La creación de la misión y visión de la empresa se hizo efectiva en octubre del año 2005; su creación se realizó con la participación de todos los departamentos; para ello se distribuyó a cada área los elementos básicos

que debía contener una misión y una visión y estos hicieron sus propuestas, de estas se generó el documento final, dándose inicio a la siguiente etapa de divulgación e implantación.

- Considerando las propuestas de los trabajadores, de proveerlos de mayor espacio físico y un mejor diseño de los mismos, en cuanto a estructura física se refiere (actualmente se cuenta con una nueva infraestructura, acorde a las necesidades de la empresa, lo que ha generado un factor de estímulo entre los trabajadores).
- Implementar e interiorizar el eslogan de prestar servicios con calidad y seguridad.
- Mantener dentro de los objetivos de la empresa, un programa anual de adiestramiento y capacitación, incluyendo en esto, cursos de motivación del personal, los cuales son pocos mencionados, puesto que la capacitación es más del tipo técnico.
- En referencia a los sistemas y procedimientos organizacionales, se tienen establecidos objetivos específicos por departamentos o áreas de trabajo, donde se orienta a los trabajadores a laborar motivados al logro de éstos, lo cual influirá en una mejor evaluación de su desempeño.
- Actividades, procesos o resultados organizacionales que son objeto de atención, medición y control por los líderes. El establecimiento de índices de gestión para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos trazados, indicados en el apartado anterior, estos índices son objeto de evaluaciones mensuales, donde no se permite el ocultamiento de la información, sino por el contrario su divulgación, para de esta forma establecer los correctivos necesarios, para planificar cómo ponerse al corriente con las desviaciones encontradas.

Clima Organizacional: es la salud organizativa. Según la autora Irene Vásquez en su libro "Grupos y Empresas" el clima organizacional se entiende como:

> "…. la satisfacción que sienten las personas en el trabajo, lo que facilita la adaptación estratégica frente al entorno turbulento, lo que hace posible la regularidad y el buen funcionamiento para conseguir los objetivos y la rentabilidad, los sentimientos positivos de las personas con la correspondiente satisfacción, colaboración y buenas relaciones entre los grupos, etc." (211)

Para conocer la opinión de los trabajadores sobre cómo consideran el ambiente laboral de la empresa, se hizo entrega a los mismos de un cuestionario (anexo 2), donde se consideraban diversos aspectos relacionados con sus labores y la empresa; este reflejó que un 98% de los encuestados consideran que laboran en un ambiente agradable, de buenas relaciones interpersonales, pero con ciertas fallas a nivel de comunicación. Tomando los conceptos de Litwin y Stringer, indicados por la autora Irene Vásquez, se analizan cada una de sus dimensiones aplicadas a la empresa a través del cuestionario mencionado, de la siguiente forma:

- Estructura: no objetan de manera directa las normas y reglamentos de la empresa, se observa con la adecuación del sistema de gestión de la calidad, que estos están motivados por los beneficios que supone traerá este sistema, sin embargo algunos están un poco reacios a la implantación de procedimientos de trabajo y por ende al estricto control sobre los mismos.

- Responsabilidad: cada jefe de área es responsable y tiene autoridad suficiente para desempeñar las funciones que le corresponden y dirigir a sus supervisados. Sin embargo hay quienes solicitan mayor autonomía en su desempeño, esta se da hasta cierta medida, porque es necesario mantener los controles necesarios.

- Riesgo: en este tipo de empresas esta situación se pone de manifiesto, sobretodo en el personal que labora para un proyecto específico, puesto que sus actividades están establecidas para un tiempo determinado en la contratación de dicho proyecto. Sin embargo en las áreas administrativas es menos frecuente, el riesgo se verá manifestado dependiendo del desempeño del personal.

- Recompensa: los trabajadores no sienten que se ven recompensados por el logro de objetivos trazados, por el contrario manifiestan las críticas o llamados de "atención" a los que son sujetos, cuando estos no son alcanzados. Sugieren la implantación de planes motivacionales para aquellos trabajadores que alcancen y superen los objetivos planificados.
- Calidez y apoyo: como se indicó el 98% de los trabajadores manifiesta trabajar agradablemente y sienten el apoyo de sus compañeros de trabajo, pero sugieren una mejor comunicación interdepartamental para el logro de los objetivos de toda la empresa, no sólo los individuales.

A pesar de que la mayoría considera que laboran en un ambiente agradable, se debe hacer notar que se labora en dos áreas totalmente diferentes, como lo son la administrativa y la de operaciones en campo, y entre ambas existen problemas de comunicación efectiva. Estas áreas repercuten de manera directa en el proceso medular de la empresa (prestar servicios), si no se mantiene una comunicación efectiva y una planificación de trabajo que los involucre a todos de forma sistemática, los problemas seguirán persistiendo. Es necesario aportar soluciones "viables" y asumir los compromisos que tengan lugar, para mejorar significativamente el desarrollo organizacional.

3) Procesos de Grupo e Interpersonales: los autores Kinicki y Kreitner (2003), describen estos procesos indicando lo siguiente:

> "..... por ser inherentemente social, la gente por lo general no elige vivir ni trabajar a solas. La mayor parte del tiempo se dedica a interactuar con los demás: las personas nacen en un grupo familiar, participan en cultos religiosos en grupos, trabajan en equipos y juegan en grupos. Gran parte de la identidad de una persona se basa en lo que otras personas y grupos perciben de ella y la forma en que la tratan. Las habilidades en la dinámica interpersonal y de equipo son vitales para todos los gerentes y empleados".

Comportamiento de grupo y equipo

Concepto de equipo: grupo pequeño cuyos miembros tienen habilidades complementarias se hacen mutuamente responsables por propósitos, objetivos y enfoques comunes.

Concepto de grupo: dos o más personas que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad.

En muchas áreas de la empresa es notorio su comportamiento como equipo, sin embargo, para la implementación con éxito de un Cuadro de Mando Integral dentro de la empresa, es necesario reforzar esta característica, destacando la importancia del comportamiento de sus empleados comprometidos con un propósito común del cual se sientan mutuamente responsables. Para ello es necesario reforzar y generar confianza en los trabajadores.

Los autores Kinicki y Kreitner (2003), citan en su publicación a Fernando Bartolomé quien ha establecido lineamientos para generar la existencia y/o el desarrollo de la confianza dentro de las empresas, entre ellas se tienen:

- **Comunicación:** debe mantenerse a los miembros de equipos y empleados informados con la explicación de políticas y decisiones, así como al brindarles retroalimentación precisa. Básicamente dentro de la empresa ésta es una característica que debe ser reforzada porque existen muchos planteamientos que manifiestan la carencia de una comunicación efectiva.
- **Apoyo:** Hay que estar disponible y al alcance de los demás. Debe brindarse apoyo, asesoría y sustentación a las ideas de los miembros del equipo.
- **Respeto:** delegación de autoridad, en la forma de autoridad real para tomar decisiones, así como la actitud de escuchar activamente las ideas de los demás.

- **Justicia:** deben evitarse demoras en brindar crédito y reconocimiento a quienes los merezcan. Hay que cerciorarse de que las evaluaciones de rendimiento o de otro tipo sean invariablemente objetivas e imparciales.
- **Previsibilidad:** se debe ser constante y predecible en los asuntos cotidianos. Hay que cumplir las promesas implícitas y explícitas.
- **Competencia:** la credibilidad personal se mejora al mostrar sentido común en los negocios, capacidad técnica y profesionalismo.

4) **Procesos Organizacionales:** en esta área se analizaron los conceptos de toma de decisiones, donde se observa que no es un proceso particularmente metódico o por completo dentro del control de quienes las toman. Así mismo describe la cultura organizacional de la empresa.

Toma de decisiones: definido por Kinicky y Kreitner como la identificación y elección de soluciones que llevan a un resultado final deseado.

Modelos de Toma de Decisiones

Dentro de los modelos existentes, según los estudiosos del comportamiento organizacional, se cuenta con el modelo racional, el racional limitado y el modelo político.

El **modelo racional** se dirige a la toma de decisiones que implica elegir intencionalmente entre alternativas para maximizar los beneficios de la organización. Este modelo se aplica bajo criterios individuales y otorga mayor importancia o pensamiento lógico. En la aplicación de este modelo se consideran los siguientes aspectos:

- Se verifica si se cuenta con información completa sobre las alternativas.
- Existe la posibilidad de clarificar esas alternativas de acuerdo con los criterios objetivos.
- La alternativa seleccionada brindará la ganancia máxima posible a la organización.

Un ejemplo dentro de la empresa se observa con la decisión de invertir en la adecuación e implementación de un sistema de la calidad para la empresa, la cual representa una decisión de tipo racional.

Otro ejemplo a considerar son las compras de equipos, cómo adquirirlos, el tipo de financiamiento, se considera en parte como una decisión del tipo racional, porque los costos que se manejan permiten tener un grado de certidumbre alto, es decir, se puede programar un flujo de caja confiable, según los proyectos ejecutados, lo que permitirá tomar las decisiones referentes a las compras de los equipos contemplando todas las variables existentes en el modelo racional.

Modelo de racionalidad limitada: hace hincapié en las limitaciones de la racionalidad y pone de manifiesto los procesos cotidianos de toma de decisiones que en realidad utilizan las personas

Este modelo se observa en las decisiones tomadas durante la ejecución de los proyectos, en el día a día del trabajo diario, se corresponde con las características expuestas en este modelo porque se presentan las siguientes etapas:

1. Se selecciona una meta o una solución alternativa que no sea la mejor, pero satisface las necesidades. Este tipo de soluciones alternativas o aceptables pueden ser más fáciles de identificar y lograr, menos polémico o de alguna otra forma, más seguro que la mejor alternativa disponible.
2. La búsqueda limitada donde se consideran alternativas hasta que se encuentra una que parezca la adecuada. En esta característica el factor tiempo juega un papel preponderante, sobre todo en este tipo de empresas.

Otro ejemplo de modelo de toma de decisiones racional limitado, se observa en la participación de los procesos licitatorios, en donde el grado de incertidumbre es relativamente alto, puesto que no se puede tener certeza de la confiabilidad de la información presentada.

En la empresa el proceso de toma de decisiones que implique costos, utilidades o asignación de recursos están ostentados por la Junta directiva.

A nivel de toma de decisiones de la coordinación general, estas se basan en las acciones que deben llevarse a cabo para desarrollar las tareas específicas de la organización, como por ejemplo la aceptación de las solicitudes de servicios emitidas por los clientes. En este caso el coordinador general usa un estilo de decisión del tipo analítica, evaluando los beneficios que generará la aceptación por la prestación de dicho servicio, en estas decisiones se puede dar la presencia de cualquiera de los tres modelos, racional, racional limitado o político, esto dependerá de las circunstancias existentes y del cliente que hace la solicitud.

Con la propuesta de la empresa de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la Norma ISO 9001:2008, se han ido introduciendo cambios y mejoras basadas en dicha norma, como lo son la conformación de los procesos de trabajo, esto ha llevado a formular objetivos generales y específicos, son medidos semanal y mensualmente, a través de indicadores de gestión. Los cuales son referencia para efectuar la *toma de decisiones*, que se explicó al inicio de este apartado, para cada uno de los niveles de autoridad de la empresa.

A continuación se describen las políticas de la empresa, sus objetivos generales y específicos, así como los indicadores de gestión establecidos, esto permitirá describir las características de la empresa, dentro del ámbito de los procesos organizacionales.

Política de la Calidad:

El compromiso de la Junta Directiva de Multiservicios del Sur, C.A., (M&S), es desarrollar servicios de calidad, cumpliendo los requisitos de la Norma **ISO 9001:2008**; donde nuestros principales objetivos sean satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con capacidad de respuesta, tomando en cuenta aspectos de seguridad, higiene y ambiente en la ejecución del trabajo y mejorando continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Política de Seguridad:

"Multiservicios del Sur (M&S) está comprometida con sus trabajadores, clientes y terceros que puedan verse involucrados; a prestar servicios desarrollando operaciones seguras, que garanticen la salud integral de las personas, integridad de la propiedad y la protección del medio ambiente en nuestras áreas de trabajo. Es responsabilidad continua de los líderes de departamento y proyectos enfocar los procesos de trabajos hacia el control de los factores de riesgos, el entrenamiento en seguridad y salud ocupacional del trabajador, la divulgación efectiva de normas y procedimientos de seguridad a fin de lograr la mejora continua de ambientes de trabajo y la seguridad total."

"El objetivo fundamental de esta Política es desarrollar nuestras actividades sin accidentes con pérdida de tiempo a nuestro personal, sin afectaciones mayores al medio ambiente, a la propiedad y/o a terceros relacionados con nuestros procesos; es decir CERO ACCIDENTES, y para ello nos comprometemos a:

- ✓ Identificar, medir, evaluar y controlar los riesgos, previo la ejecución de trabajos.
- ✓ Fomentar en toda la Organización un esfuerzo compartido hacia la Seguridad.
- ✓ Entrenar, Motivar e Involucrar a los trabajadores en la Seguridad, Higiene y Medio Ambiente.
- ✓ Implementar y divulgar efectivamente esta Política de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente como parte del compromiso de la organización de crear una verdadera concienciación hacia los asuntos de Seguridad y prevención de daños a la Salud y el Medio Ambiente."

Objetivos Generales:

- Incrementar los estándares de calidad de la empresa.
- Brindar servicios dando cumplimiento a los lineamientos de SHAC.
- Satisfacer las necesidades del Cliente, en los servicios prestados.

- Evaluar la capacidad de respuesta y disponibilidad del servicio en relación a las exigencias del cliente.
- Maximizar la operabilidad de los equipos.

Objetivos Específicos

- Alcanzar un mínimo de 92% en la aplicación del Plan de Mantenimiento Preventivo.
- Obtener un mínimo de 89% en la aplicación del Plan Específico de Seguridad, Higiene y Ambiente.
- Cumplir como mínimo con el 94% de la planificación de elaboración y entrega de proformas, sin devoluciones.

Objetivo Nº 2: Analizar la empresa en estudio bajo las perspectivas del Balanced scorecard (BSC)

Para analizar la empresa bajo las perspectivas del BSC se tomó como referencia los objetivos específicos y generales ya establecidos, estos fueron asociados con la perspectiva correspondiente.

En el establecimiento de cada uno de los objetivos para cada perspectiva, se utilizó como referencia el esquema presentado por Nieven en su publicación "El cuadro de mando integral paso a paso" (figura 16). En base a esto y a cada uno de los objetivos existentes, como se indicó, se elaboraron cuadros de cada objetivo con su correspondiente perspectiva asociada, para ello fue necesario ir respondiendo cada una de las preguntas indicadas en el diagrama propuesto por el citado autor. Ejemplo:

Perspectiva Financiera: Para tener éxito a nivel financiero, ¿Cómo debemos presentarnos ante nuestros accionistas?

La respuesta obtenida fue, como una empresa que brinda servicios de calidad y a su vez rentables. Actualmente la empresa enfoca esta respuesta a través de su objetivo Nº 1 "Incrementar los estándares de calidad de la empresa", sin embargo no se toman en consideración, a diferencia de la mayoría de las empresas, la medición de la rentabilidad de la empresa como objetivo medible con una frecuencia establecida, sino a través de los balances solicitados al departamento administrativo.

Perspectiva del cliente: Para alcanzar nuestra visión, ¿cómo debemos presentarnos ante nuestros clientes?

La política de la calidad establece que se brindarán servicios con **capacidad de respuesta**, y dando cumplimiento a los lineamientos de seguridad, higiene y ambiente; básicamente actualmente se mide la percepción del cliente, a través de una encuesta trimestral que evalúa el desempeño de la empresa en el servicio prestado, considerando la calidad del mismo, la capacidad de respuesta, las competencias del personal, entre otros. Existen objetivos y metas específicas por departamentos que permiten ir evaluando internamente los parámetros de evaluación del cliente.

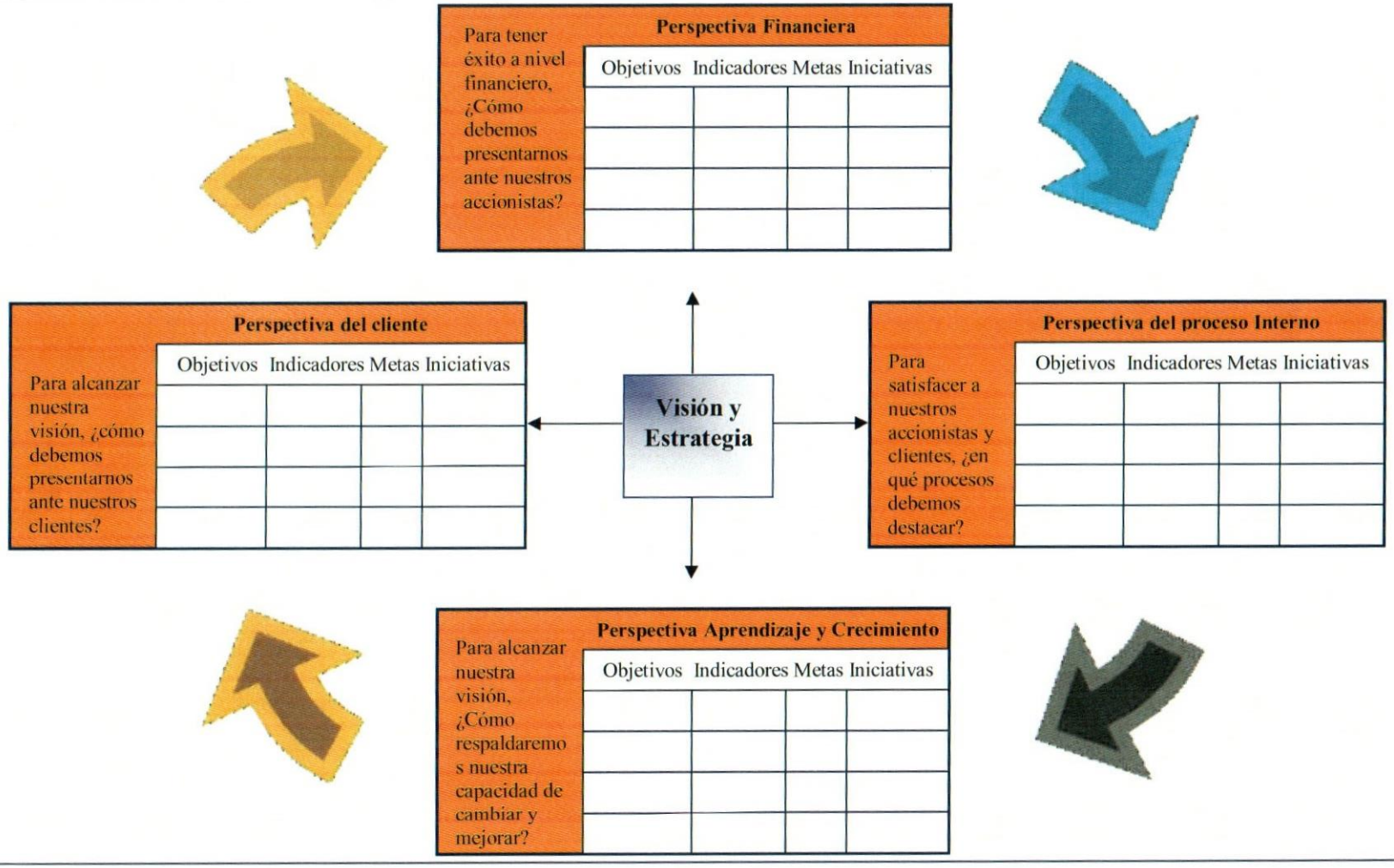
Perspectiva de Procesos Internos: Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, ¿en qué procesos debemos destacar?

Actualmente la respuesta a esta pregunta se obtiene por la gestión de cada departamento, a través de los objetivos establecidos para cada uno de ellos, los cuales son medidos mensualmente.

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento: Para alcanzar nuestra visión, ¿Cómo respaldaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar?

En las mediciones actuales se establece como objetivo el mantener un programa continuo de adiestramiento y la aplicación del mismo para mejorar el desempeño del personal, esto con el propósito de que el personal brinde la respuesta a la pregunta anteriormente planteada ¿Cómo respaldaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar?

Figura Nº 16 El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso



Fuente: Paul Nieven "El cuadro de mando integral paso a paso", pág., 37

Aplicando el diagrama de Paul Nieven con su correspondiente adecuación a la empresa y para cada objetivo previamente establecido, se obtuvieron los siguientes resultados (Tabla N° 6) que servirán de base y complemento para la formulación y análisis de los objetivos 3 y 4. Cabe señalar que para dar vida a la formulación del Cuadro de Mando Integral, es necesario responder las preguntas del diagrama anterior a otro nivel, es decir, tomando lo que actualmente mantiene la empresa y complementarlo con los elementos presentes en cada interrogante que la empresa aún no controla o lleva; esto se observará en el desarrollo del objetivo N° 3.

Tabla N° 6 "Objetivos actuales de M&S asociados a las perspectivas del Balanced Scorecard"

Área: Gestión de la Calidad
Responsable: Representante de la Dirección / Coordinador de Gestión de la Calidad

Objetivo	Índice	Definición	Fórmula	Meta (Criterio de aceptación)	Frecuencia de Medición	Perspectiva Asociada
Incrementar los estándares de calidad de la empresa	Implementación efectiva del Sistema de Gestión de la Calidad (IG_C)	Permite medir el avance de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, bajo la Norma ISO 9001:2008, es decir, se medirá en base a la aplicación y cumplimiento de cada una de los requisitos descritos en la norma.	Será evaluado en base a cada una de las auditorías realizadas (internas o externas), tomando como referencia el porcentaje de implementación estimado por los auditores.	Obtener la certificación de la empresa ISO 9001:2008 el tercer trimestre del año 2009 $\geq$ 33% (trimestre)	Trimestral	Accionistas Procesos Internos
Medir la satisfacción del cliente en cada uno de los servicios prestados	Percepción del cliente sobre nuestros servicios (IG_{C2})	Permite evaluar la percepción de los clientes de la empresa, sobre nuestro desempeño en el servicio prestado.	$\mathbf{IG_{C2}}$ = sumatoria de los aspectos considerados en el formato F-ASE-04	Obtener una puntuación $\geq$ 73 puntos.	Trimestral	Cliente

La autora (2008)

Área: Administración
Responsable: Jefe de Facturación

Objetivo	Índice	Definición	Fórmula	Meta (Criterio de aceptación)	Frecuencia de Medición	Perspectiva Asociada
Optimizar el proceso de facturación, a través de la entrega oportuna de las mismas.	Índice de Gestión de Administración (IG_A)	Permite evaluar la gestión del departamento de administración, considerando la elaboración de facturas y proformas	$IG_A = \frac{IG_{AF} + IG_{AP} + IG_F}{3}$	≥ 84.3%	Mensual	Procesos Internos
Elaborar las facturas de cada uno de los servicios prestados en el tiempo mínimo establecido.	Elaboración de Facturas (IG_{AF})	Permite evaluar la gestión del departamento de administración, en base a las facturas entregadas, según las fechas planificadas.	$IG_{AF} = \frac{NF_E - NF_{ED}}{NF_E}$ **Dónde:** IG_{AF} = Índice de Gestión elaboración de facturas NF_E = Número de facturas elaboradas (entregadas al cliente) NF_{ED} = Número de facturas entregadas a destiempo, es decir, se consideran facturas elaboradas o entregadas a destiempo, todas aquellas que son entregadas dos (2) días después de haber recibido la proforma aprobada.	≥ 87%	Mensual	Procesos Internos

Fuente: Multiservicios del Sur, C.A. (2008)

Objetivo	Índice	Definición	Fórmula	Meta (Criterio de aceptación)	Frecuencia de Medición	Perspectiva Asociada
Controlar la facturación de los servicios adicionales prestados, en el tiempo mínimo requerido.	Índice de Gestión de facturación **(IG_F)**	Permite controlar la facturación y/o proformas de los servicios "adicionales" solicitados, es decir aquellos que se presten en un área donde se esté laborando bajo un contrato particular.	$IG_F = \frac{NS_E - NS_{ED}}{NS_E}$ $IG_F = F_{EP} - F_{ES} \leq 10$ días **Dónde:** NS_E = Proformas entregadas NS_{ED} = Proformas entregadas a destiempo F_{EP} = Fecha de entrega de la pro forma F_{ES} = Fecha de ejecución del servicio	$\geq 83\%$	Mensual	Procesos Internos

Fuente: Multiservicios del Sur, C.A. (2008)

Área: Relaciones Laborales
Responsable: Jefe de Relaciones Laborales

Objetivo	Índice	Definición	Fórmula	Meta (Criterio de aceptación)	Frecuencia de Medición	Perspectiva Asociada
Medir las paralizaciones sindicales y comunales imputables a M&S	Índice de Gestión Laboral $IG_L \geq 98\%$	Permite evaluar la gestión del departamento de laborales, en referencia a los días perdidos por paralizaciones sindicales y/o comunales, cuyas causas sean imputables a M&S.	$IG_L = \frac{ND_T - ND_P}{ND_T}$ **Dónde:** **IG_L** = Índice de Gestión Relaciones Laborales **ND_T** = Número de días trabajados **ND_P** = Número de días perdidos por paralizaciones sindicales, imputables a M&S	Obtener un mínimo de 98% en la gestión laboral del departamento en referencia a paralizaciones laborales $\geq 98\%$	Mensual	Procesos Internos
Mantener un programa continuo de adiestramiento	**Adiestramiento (IG_{Ad})**	Permite evaluar la formación del personal a través del adiestramiento.	$IG_{Ad} = \frac{NAe}{NAp} \geq 90\%$ Dónde: **NAe** = Horas totales de adiestramiento ejecutadas **N Ap** = Número de adiestramientos planificados Las horas de adiestramiento ejecutadas se calculan multiplicando el número de participantes por cursos por las horas de duración del mismo.	Obtener mínimo 90% de aplicación del plan de adiestramiento, teniendo como meta la ejecución de 2650 hrs. anuales.	Mensual	Formación y crecimiento

Fuente: Multiservicios del Sur, C.A. (2008)

Objetivo	Índice	Definición	Fórmula	Meta (Criterio de aceptación)	Frecuencia de Medición	Perspectiva Asociada
Incrementar la eficiencia del proceso de nómina	$IG_{EN} \geq 95\%$	Permite medir la eficiencia en la elaboración del proceso de nómina	$IG_{EN} = \frac{Tsn}{Trn} \geq 95\%$ **Dónde:** **IG_{EN}** = Índice de Gestión Elaboración de Nóminas **T_{sn}** = Tiempo promedio de elaboración de nómina. **T_{rn}** = Tiempo real de elaboración de la nómina en el período	Disminuir el tiempo de elaboración de la nómina diaria y mensual de la empresa. Obtener mínimo un 95% de eficiencia del proceso	Mensual	Procesos Internos
Incrementar la efectividad del proceso de nómina	$IG_{RN} \geq 97\%$	Permite medir la efectividad en la elaboración de las nóminas en referencia a los reclamos efectuados a las mismas.	$IG_{RN} = \frac{Nnp - Nr}{Nnp} \geq 97\%$ **Dónde:** **IG_{RN}** = Índice de Gestión Reclamos de Nóminas **Nnp** = Número de nóminas procesadas **Nr** = Número de reclamos realizados	Obtener un 97% de efectividad en la elaboración de la nómina.	Mensual	Procesos Internos
Mantener actualizadas las solvencias laborales	IGSL = 100%	Medir el status de las solvencias laborales requeridas	IGSL = $\sum$(SOLV)*0,25 = 100%	Mantener en 100% el estado de las solvencias laborales	Mensual	Procesos Internos

Fuente: Multiservicios del Sur, C.A. (2008)

Área: Logística/ Operaciones
Responsable: Jefe de Logística

Objetivo	Índice	Definición	Fórmula	Meta (Criterio de aceptación)	Frecuencia de Medición	Perspectiva Asociada
Evaluar la capacidad de respuesta y disponibilidad del servicio en relación a las exigencias del cliente.	**Medición de la capacidad de respuesta**	Permite evaluar la capacidad de respuesta de la empresa, según los requisitos exigidos por el cliente,	$IGs = \frac{F_{SS} - F_{ES}}{F_{SS}} \geq 97\%$ **Dónde:** **F_{SP}** = Nº servicios prestados (según lo solicitado) **F_{SD}** = Nº de servicios prestados fuera del tiempo requerido Se considera un servicio fuera de tiempo aquel que no sea prestado el día solicitado, por causas imputables a M&S	$\geq$ 97%	Mensual	Procesos Internos Cliente
Prestar servicios dando cumplimiento a los lineamientos establecidos por el cliente	**Prestación del servicio (IG_{SP})**	Evaluar la gestión en base al número de servicios prestados (según solicitudes) cumpliendo los requisitos exigidos por el cliente, así como con las condiciones de operatividad y seguridad exigidas.	$IG_{SP} = \frac{NS_p - NS_{NC}}{NS_p}$ **Dónde:** **IG_{SP}** = Índice de Gestión de servicios prestados **NS_P** = Número de servicios prestados **NS_{NC}** = Número de servicios no conformes. Considérese un Servicio No Conforme, aquel que no cumpla los requisitos exigidos por el cliente, que generen la devolución del servicio o retraso en la prestación del mismo.	$\geq$ 90%	Mensual	Cliente

Fuente: Multiservicios del Sur, C.A. (2008)

Área: Logística/ Operaciones (Sólo servicios de Vacuum)
Responsable: Jefe de Logística

Objetivo	Índice	Definición	Fórmula	Meta (Criterio de aceptación)	Frecuencia de Medición	Perspectiva Asociada
Realizar la elaboración de reportes de prestación de servicios en el tiempo establecido	**Elaboración de Reportes de Servicios (IG_O)**	Permite evaluar la gestión del departamento de logística en referencia al tiempo de elaboración de los reportes por servicios prestados.	$IG_O = \frac{NS_p - NR_r}{NS_p}$ **Dónde:** **IG_O** = Índice de Gestión elaboración de reportes **NS_P** = Número de servicios prestados **NR_R** = Número de servicios relacionados fuera del lapso de tiempo permitido. Se considera un reporte elaborado fuera de tiempo, si el mismo no es realizado los dos (2) primeros días de la semana siguiente de haber prestado el servicio.	$\geq 95\%$	Mensual	Procesos Internos Cliente

Fuente: Multiservicios del Sur, C.A. (2008)

Área: Seguridad, Higiene y Ambiente
Responsable: Coord., de Seguridad

Objetivo	Índice	Definición	Fórmula	Meta (Criterio de aceptación)	Frecuencia de Medición	Perspectiva Asociada
Brindar servicios dando cumplimiento a los lineamientos de SHA	Índice de Gestión de Seguridad (**IG_S**)	Permite evaluar la gestión del departamento de Seguridad, considerando la percepción del cliente, la implementación de los Planes Específicos de Seguridad y el adiestramiento ejecutado.	$IG_S = 0.4*IG_{S1}+0.4*IG_{S2}+0.2*IG_{S3}$	Obtener resultados $\geq 88\%$	Mensual	Procesos Internos Cliente
Satisfacer las necesidades del cliente en materia de Seguridad, Higiene y Ambiente	Gestión de Seguridad (**IG_{S1}**)	Permite evaluar la gestión del departamento de Seguridad, en base a la apreciación o evaluación que el cliente haga de la misma.	IG_{S1} = sumatoria de los aspectos considerados en la encuesta de percepción del cliente en materia de Seguridad, Higiene y Ambiente	Obtener resultado ≥ 11 puntos ≈ 73 %	Trimestral	Cliente
Mantener la Salud Integral de los trabajadores	Medición de la accidentalidad (**IG_{S4}**)	Permite evaluar el número de lesiones sufridas por el personal en un tiempo determinado.	1) Nº LES C.T.P $\approx$ Fn = 0 2) Nº LES Totales $\approx$ Fb ≤ 25	Fn = 0 Fb ≤ 25	Mensual	Procesos Internos

Fuente: Multiservicios del Sur, C.A. (2008)

Objetivo	Índice	Definición	Fórmula	Meta (Criterio de aceptación)	Frecuencia de Medición	Perspectiva Asociada
Aplicar Plan Específico de Seguridad en los diferentes proyectos ejecutados	Implantación del Plan Específico de Seguridad **(IG_{S2})**	Permite evaluar la gestión del departamento de Seguridad, en base al porcentaje de implementación del Plan Específico de Seguridad, establecido para cada proyecto ejecutado. Este índice será calculado para cada proyecto ejecutado, el resultado total será el promedio de estos.	$IG_{S2} = \frac{AE}{AP}$ **Dónde:** **IG_{S2}** = Índice de Gestión de Implantación del Plan Específico de Seguridad **AE** = Número de actividades ejecutadas **AP** = Número de actividades planificadas. Para varios proyectos, se calcula el promedio de estos resultados: $IG_{S2} = \frac{\sum indices.por.proyectos}{N^{o}\ proyectos}$	Obtener resultado ≥ 97 % en la aplicación del plan de seguridad para cada proyecto ejecutado.	Mensual	Procesos Internos
Mejorar el desempeño del personal a través del adiestramiento	Gestión de adiestramiento **(IG_{S3})**	Permite evaluar la gestión del departamento de seguridad en función de la perspectiva de formación y crecimiento, verificando el cumplimiento del programa establecido.	$IG_{S3} = \frac{HAE}{HAP}$ **Dónde:** **IG_{S3}** = Índice de Gestión de Implantación del Plan de Adiestramiento **HAE** = Horas de adiestramiento ejecutadas **HAP** = Horas de adiestramiento planificadas.	Ejecutar como mínimo 2000 H anuales de adiestramiento	Mensual	Formación y crecimiento

Fuente: Multiservicios del Sur, C.A. (2008)

Área: Mantenimiento
Responsable: Coord., de Mantenimiento

Objetivo	Índice	Definición	Fórmula	Meta (Criterio de aceptación)	Frecuencia de Medición	Perspectiva Asociada
Dar cumplimiento al Plan de Mantenimiento Preventivo establecido (IG_{M1})	Mantenimiento Preventivo (IG_{M1})	Permite evaluar la gestión del departamento de mantenimiento en referencia al cumplimiento o implementación del Plan de Mantenimiento Preventivo establecido.	$IG_{M1} = \frac{ME}{MP}$ **Dónde:** **IG_{M1}** = Índice de Gestión de Implementación del Plan de Mtto., Preventivo **ME** = Número de actividades (mtto) ejecutadas **MP** = Número de actividades (mtto) planificadas.	$\geq 92\%$	Mensual	Procesos Internos
Maximizar la operabilidad de los equipos	Operabilidad de los equipos (IG_{M2})	Evaluar el porcentaje de fallas de los equipos (mensualmente) en relación con las horas totales de uso de los mismos, de forma tal de disminuir las mismas.	$IG_{M2} = \frac{hF}{h.t} \geq 91\%$ **Dónde:** **IG_{M2}** = Índice de Gestión de operabilidad del equipo. **hF** = horas de fallas de equipos **ht** = horas totales de uso de los equipos.	Obtener un mínimo de 91% de operabilidad de los equipos	Mensual	Procesos Internos Clientes

Fuente: Multiservicios del Sur, C.A. (2008)

Objetivo	Índice	Definición	Fórmula	Meta (Criterio de aceptación)	Frecuencia de Medición	Perspectiva Asociada
Maximizar la ocupación de la maquinaria pesada (sin afectar la calidad)	Disponibilidad de los equipos (IG_{M3})	Evaluar la capacidad de uso de los equipos, en relación a su disponibilidad y confiabilidad, de forma tal de maximizarla.	$IG_{M3} = \frac{To}{Tnd}$ **Dónde:** **IG_{M3}** = Índice de Gestión de disponibilidad del equipo **To** = Tiempo operativo **To** = Tiempo neto disponible – Tiempo de paros de los equipos **Tnd** = Tiempo Neto Disponible **Tnd** = Tiempo extra + Tiempo total programado + Tiempo de paro permitido	Obtener un mínimo de 75% de disponibilidad de los equipos	Mensual	Procesos Internos

Fuente: Multiservicios del Sur, C.A. (2008)

Objetivo	Índice	Definición	Fórmula	Meta (Criterio de aceptación)	Frecuencia de Medición	Perspectiva Asociada
Mejorar la calidad del servicio prestado al cliente interno	IG_{MA}= 100% Salida de materiales de almacén.	Permite controlar el tiempo de entrega de los materiales requeridos, que se encuentren disponibles en almacén. Se considera fuera de tiempo la entrega de material, existente en almacén, que supere 1 día después de recibida la requisición.	$IG_{MA} = \frac{NR_R - NM_{FT}}{NR_r}$ **Donde:** **IG_{MA}**= Índice de gestión de movimiento de almacén. **NRr** = Número de requisiciones recibidas. **NM_{FT}** = Número de movimientos entregados fuera de tiempo.	100%	Mensual	Procesos Internos
Mantener un control efectivo del inventario	IG_{I1}= 100% Control de inventario en Bolívares	Controlar los productos existentes en almacén, lo que representan en Bolívares, tanto en físico como en electrónico.	$IG_{I1} = \frac{MI_e - MI_f}{MI_e}$ **Dónde:** **IG_{I1}**= Índice de gestión de inventario en Bolívares. **MIe** = Monto del inventario electrónico. MIf = Monto del inventario físico.	100%	Mensual	Procesos Internos
Mantener un control efectivo del inventario	IG_{I2} = 100% Control de inventario en Cantidades	Controlar la cantidad de productos existentes en almacén, en físico y electrónico.	$IG_{I2} = \frac{CI_e - CI_f}{CI_e}$ **Dónde:** **IG_{I2}**= Índice de gestión de inventario en Cantidad. **CIe** = Cantidad de materiales del inventario electrónico. **CIf** = Cantidad de materiales del inventario físico.	100%	Mensual	Procesos Internos

Fuente: Multiservicios del Sur, C.A. (2008)

Objetivo Nº 3: Describir diversos enfoques para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral.

Son muchos los autores y publicaciones existentes que describen la elaboración y desarrollo de un cuadro de mando integral, la mayoría coinciden en que es necesario partir de la visión y estrategia de la empresa, para definir sus objetivos estratégicos y las relaciones causa-efecto de los mismos. Para el desarrollo de esta investigación se tomó como referencia los establecidos por Paul Nieven y Horváth & Partners, en sus distintas publicaciones, aplicando los elementos distintivos de estos en la realidad de la empresa estudiada.

El autor Paul Nieven divide la elaboración del Cuadro de Mando Integral en dos Fases, una de planificación y otra de desarrollo del mismo. A continuación se describen:

Fase de Planificación:

Paso 1: Desarrollar objetivos para el Cuadro de Mando Integral.

Paso 2: Determinar la unidad organizativa adecuada.

Paso 3: Conseguir respaldo directivo.

Paso 4: Formar el equipo del Cuadro de Mando Integral.

Paso 5: Formular el plan del proyecto.

Paso 6: Desarrollar plan de comunicación.

Fase de desarrollo:

Paso 1: Reunir y distribuir información de fondo.

Paso 2: Desarrollar o confirmar misión, valores, visión y estrategia.

Paso 3: Entrevistarse con los directivos.

Paso 4: Desarrollar objetivos y medidas.

- **Paso 4 (a):** Seminario directivo.
- **Paso 4 (b):** Reunir feedback de los empleados.

Paso 5: Desarrollar relaciones causa-efecto.

Paso 5 (a): Seminario directivo.

Paso 6: Establecer metas para la medida.

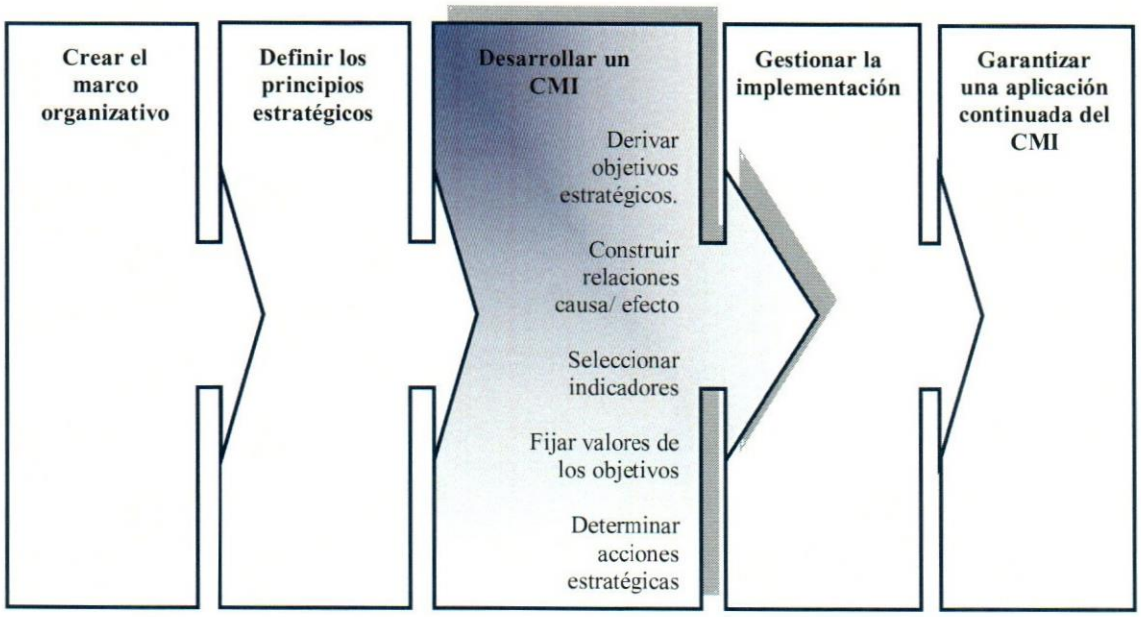
Paso 6 (a): Seminario directivo.

Paso 7: Desarrollar el plan de implementación del Cuadro de Mando Integral.

Los pasos descritos por este autor dan un esquema secuencial para formular un cuadro de mando integral, donde se consideran todos los aspectos necesarios para que el desarrollo e implementación del mismo alcancen el éxito deseado.

Por su parte Horváth & Partners "Dominar el Cuadro de Mando Integral" coinciden con Nieven en que el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral debe producirse de forma ordenada, estructurada y lógica, lo cual garantizará la eficacia del mismo. Proponen un esquema para el desarrollo del mismo, generando así una guía ideada como indicación concreta de actuación para la ejecución del Cuadro de Mando Integral (Figura 17).

Figura Nº 17 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral



Fuente: Horváth & Partners "Dominar el Cuadro de Mando Integral". Pág., 185.

Utilizando como referencia los enfoques para el desarrollo de un cuadro de mando integral anteriormente descritos, se evaluaron los elementos existentes o no en la empresa, de esta forma proceder a su formulación o adecuación de los mismos.

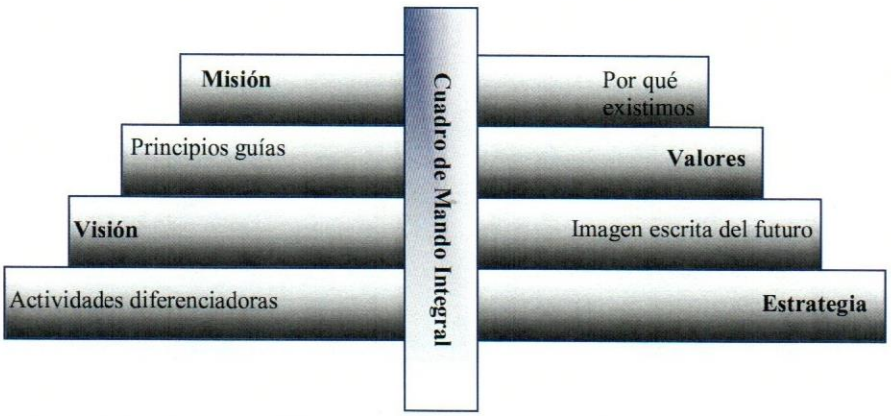
Para facilitar la aplicación de los pasos anteriores y por consiguiente la elaboración del Cuadro de Mando Integral, se diseñó primeramente un Mapa del Negocio, el cual fue el resultado de las entrevistas con la directiva y los empleados, la revisión de los procesos de la empresa entre otros; este mapa brindará las orientaciones necesarias para desarrollar el diagrama causa efecto de la empresa.

Figura Nº 18 Mapa del Negocio

Fuente: La autora (2009)

El mapa de negocio permite efectuar un análisis estratégico de la empresa, verificando a través de el, los elementos establecidos en los pasos para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral. Entre los componentes de un cuadro de mando eficaz (paso 2 fase de desarrollo de Nieven) se consideran la misión, los valores principales, la visión y la estrategia de la empresa. (Figura 19)

Figura N° 19 Misión, Valores, Visión y Estrategia en el CMI



Fuente: Paul Nieven "El cuadro de mando integral paso a paso", pág., 106

En el mapa se observa que entre sus elementos se encuentran los Valores y principios de la empresa y las Visiones y horizontes estratégicos. Multiservicios del Sur. C.A., no tiene documentados los valores, estos se demuestran a través de las políticas de calidad y seguridad, sin embargo en el proceso investigativo se establecieron algunos, de esta forma dar cumplimiento al paso N° 2 propuesto por Paul Nieven.

Los valores fueron formulados utilizando como base el eslogan de la empresa "***Multiservicios del Sur, camino a la excelencia".***

- Excelencia en actitud: Utilizar nuestros talentos a su máxima expresión.
- Excelencia en Seguridad: Trabajar con seguridad y respeto por el medio ambiente.

- Excelencia en servicio: Agregar valor al servicio prestado, al trabajo realizado, "servir bien no basta hay que hacerlo de forma extraordinaria".
- Excelencia en reputación: Nadie es necesario todos somos indispensables, formamos parte de algo especial.

Al igual que con la documentación de los valores, la empresa no cuenta con una estrategia documentada y divulgada, sin embargo haciendo un análisis al mapa de negocios de la empresa, se puede efectuar una verificación de la estrategia y proceder a la definición de la misma.

Para verificar y definir la estrategia de la empresa, se realizó una documentación de los Retos de Multiservicios del sur, C.A., para cada uno de sus actores, estos pueden ser representados en una matriz GEMBA. Gemba significa lugar de trabajo; como lo indica el autor Lefcovich Mauricio, "ayuda a identificar deficiencias en todos los niveles de la empresa, se convierte en un espejo que refleja la calidad de los sistemas gerenciales y en una ventana a través de la cual se logra percibir las capacidades reales de la gerencia. Esta herramienta se utilizó con el propósito de plasmar los retos de la empresa, basado en el mapa de negocio representado en la figura 14, proporcionando una base para la toma de decisiones.

Para la formulación de la estrategia de la empresa, se utilizó la metodología del análisis FODA, utilizando como base para su ejecución lo representado en la Matriz Gemba.

Retos de la empresa:

- **Accionistas:**
  - Incrementar los estándares de calidad de la empresa, a través de la implementación de un sistema de gestión integrado de calidad y seguridad.
  - Incrementar el número de proyectos ejecutados, con el propósito de aumentar sus utilidades.
  - Ser una empresa líder en el mercado local, en cuanto a la ejecución de proyectos de movimiento de tierra, como en el suministro de equipos de succión y transporte de líquidos y efluentes.
  - Mejorar el nivel de desempeño de los procesos.
  - Mejorar el manejo de información oportuna.
  - Disminuir el porcentaje de costos asociados al retrabajo o mala planificación de las actividades.
- **Clientes:**
  - Capacidad de respuestas ante las solicitudes de servicios.
  - Incrementar la disponibilidad de los equipos en referencia a sus horas efectivas de uso (disminuir los porcentajes de fallas de los mismos)
  - Mantener el cumplimiento de los lineamientos de seguridad establecidos.
  - Suministro de personal competente para las labores solicitadas.
  - Incorporación de planes de responsabilidad social empresarial, para cada uno de los proyectos a acometer.
- **Trabajadores:**
  - Ambiente de trabajo acorde con las funciones realizadas.
  - Mejoramiento salarial.
  - Creación de planes de apoyo al personal para estudios, compras de viviendas, seguro médico, etc.

- Formulación de planes motivacionales y recreacionales incorporando a todo el personal.
- Estabilidad laboral.
- Incremento del mejoramiento profesional a través de la capacitación.
- Incremento de las competencias del personal.

- **Comunidad:**
  - Incorporación a los planes de empleo de la empresa.
  - Contribución social a corto, mediano y largo plazo.
- **Proveedores:**
  - Relaciones mutuamente beneficiosas.
  - Mejoramiento de sus procesos.

Trasladando estos retos a la matriz GEMBA, se tiene que:

Tabla Nº 07 Matriz GEMBA

Actor: *M&S*	¿Qué está requiriendo?
Cliente	1.- Conocerlo mejor.
	2.- Satisfacción
	3.- Integración
	4.- Comunicación
	5.- Rentabilidad
	6.- Calidad del personal
Proveedor	1.- Comunicación
	2.- Confiables
	3.- Calidad del personal
Trabajador	1.- Mejorar comunicación
	2.- Incremento Salarial
	3.- Mayor Motivación
	4.- Mejora del ambiente
	5.- Capacitación, adiestramiento
	6.- Planes recreacionales
	7.- Interrelación
	8.- Seguridad y salud laboral,
	9.- Mejorar realización de actividades (tiempo, metodología)
	10.- Incremento de competencias
Comunidad	1.- Apoyo para solución de sus problemas
	2.- Crear planes de mejoras de las comunidades
Accionistas	1.- Incremento de las utilidades de la empresa
	2.- Disminución de costos
	3.- Satisfacer al cliente
	4.- Incrementar el número de proyectos ejecutados
	5.- Maximizar la capacidad operativa de los equipos
	6.- Crecimiento y diversificación de los ingresos

Fuente: La autora (2009)

Enmarcados en las necesidades (¿Qué está requiriendo?) relacionadas para cada reto, se estableció la posición de la empresa ante los mismos, es decir se analizó en referencia a sus puntos débiles y fuertes.

Tabla Nº 08 Análisis FODA

Factores Internos / Factores Externos	***Fortalezas***	***Debilidades***
	F.1 Reconocida experiencia. ***F.2 Continuidad de servicio*** ***F.3 Jóvenes profesionales.*** ***F.4 Compromiso de la Junta Directiva, para establecer mejoras.*** ***F.5 Accionistas Abiertos a los cambios.*** ***F.6 Infraestructura adecuada.*** ***F.7 Comunicación con el cliente.*** ***F.8 Satisfacción de los clientes.***	***D.1 Capacidad de respuesta para servicios adicionales.*** ***D.2 Planificación de actividades.*** ***D.3 Integración del personal de obra.*** ***D.4 Control de actividades por parte de los accionistas.*** ***D.5 Trabajadores con resistencia al cambio.*** ***D.6 Control de costos de los procesos.*** ***D.7 Control de los Mttos., ejecutados (base de datos)*** ***D.8 No existen procedimientos de evaluación de RRHH.***
Oportunidades **O.1 Expansión a otras áreas de mercado (Otros clientes)** **O.2 Servicios especializados con los que cuenta la empresa (Super Sucker)** **O.3 Asesorías externas.**	FO (MAXI-MAXI) Fortalecer el crecimiento de la empresa hacia otras áreas e incrementar las obras de servicios especializados. (O1,O2, F1, F2, F4,F7, F8)	DO (MINI-MAXI) Fortalecer los procesos internos, orientados hacia una eficiente gestión empresarial, que incida en el aumento de la rentabilidad de la empresa. (D1,D2, D3, D4, D6, D7, O1, O2, O3)
Amenazas **A.1 Mayor cantidad de oferentes.** **A.2 Ambiente de trabajo politizado.** **A.3 Migración a las empresas del estado (PDVSA) por mayores beneficios socio-económicos.** **A.4 Adquisición de insumos importados**	FA (MAXI-MINI) Fortalecer las relaciones con los clientes, para participar en procesos de licitación selectiva o adjudicación directa. (F1, F2, F7, F8, A1, A2) Fomentar el desarrollo de planes de capacitación y motivación del personal. (F3,F4, F5, F6, F8, A3, A4)	DA (MINI-MINI) Revisión de los procedimientos internos para fortalecer la imagen de la empresa externa e internamente. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4, A5)

Fuente: La autora (2009)

Del análisis FODA se derivan 4 estrategias, como se indican en la tabla anterior; para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral se utilizará como principio estratégico la Mini-Maxi, es decir, minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades de la empresa, esto con el propósito de mejorar los procesos internos y por consiguiente el incremento de la rentabilidad, con miras al desarrollo de las otras estrategias generadas del análisis. La selección de esta estrategia se basó, adicional al análisis FODA, a su relación con el cumplimiento de la visión de la empresa, elemento este, primordial en el desarrollo del CMI.

La estrategia Mini-Maxi generada de la matriz FODA, se subdividió en dos estrategias, las cuales dieron como resultado la formulación de los objetivos estratégicos presentes en el Cuadro de Mando Integral, con su respectiva clasificación por perspectivas, dichos objetivos se definieron a través de entrevistas con la Dirección de la empresa y los jefes de áreas o departamentos, cabe resaltar que fueron muchos los objetivos resultantes de estas reuniones, sin embargo se seleccionaron sólo aquellos que se consideraron estratégicos, para ser representados en el CMI.

Estrategias derivadas:

1. Incrementar la rentabilidad de la empresa, disminuyendo los costos operativos, a través de una eficiente gestión de los mantenimientos efectuados y disminución de los desperdicios.
2. Incrementar la eficacia a través de la adecuada gestión de los procesos internos e incrementando la motivación de los trabajadores.

En la tabla N° 9, se describen los objetivos derivados de estas estrategias.

Tabla Nº 9 Objetivos estratégicos asociados a cada perspectiva

Perspectivas	*Objetivos Estratégicos*
Financiera	1. Incrementar la rentabilidad de la empresa. 2. Reducir costos operacionales. 3. Aumentar la productividad.
Clientes	1. Aumentar la satisfacción de los clientes a. Aumentar la satisfacción de los clientes a través de la continuidad del servicio prestado. b. Aumentar la satisfacción de los clientes a través de la prestación del servicio de forma "Segura" y con capacidad de respuesta. 2. Mejorar la calidad de los servicios.
Procesos Internos	1. Reducir el tiempo de mantenimientos correctivos de los equipos. 2. Mantener control de costos por actividades. 3. Incrementar los estándares de calidad de la empresa. 4. Reducir el desperdicio o trabajo duplicado.
Aprendizaje y Crecimiento	1. Incrementar la motivación de los empleados. 2. Eliminar faltas de habilidad. 3. Aumentar la formación de los empleados. 4. Aumentar la productividad de los empleados.

Fuente: La autora (2009)

La empresa mantiene un sistema de seguimiento y medición de su gestión a través de objetivos generales y específicos, cada uno de los cuales tiene asociado sus indicadores y la perspectiva correspondiente del CMI; tal como se mostró en la descripción del Objetivo Nº 2 "Analizar la empresa en estudio bajo las perspectivas

del Balanced scorecard". Sin embargo para desarrollar la propuesta del CMI, se formularon objetivos estratégicos adicionales, para los cuales se deben establecer de igual manera, indicadores y valores.

Estos indicadores están representados en la Tabla Nº 6 **"Objetivos actuales de M&S asociados a las perspectivas del Balanced Scorecard"**, estableciendo allí las metas para cada uno y sus iniciativas; adicionalmente en las tablas del 10 a la13 se presentan los objetivos propuestos por cada perspectiva, para la formulación del Cuadro de Mando Integral.

A continuación se representan los indicadores para cada objetivo estratégico.

Tabla Nº 10. Indicadores y Metas de la Perspectiva Financiera

SISTEMA DE GESTIÓN

NORMALIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Proceso	Nombre del Indicador	Objetivo	Definición	Entrada	Salida	Expresión Matemática y Leyenda	Unidad de medida	Meta	Fuentes de Recopilación de Datos	Frecuencia de Reporte del Indicador	Condición/ Rango (%)	Responsable de Medición y Análisis	Documento donde se Reporta el Indicador
Dirección	Rendimiento sobre la inversion	Incrementar la rentabilidad	Permite comparar los márgenes de utilidad en cada periodo, en base a los gastos generados y la utilidad obtenida	Controlar los costos / gastos. A través de la maximización de la operabilidad de los equipos	* Informe de costos. * Utilidad obtenida * % de Variación del presupuesto estimado	Utilidad = Costos Totales - Total facturado Maximizar operabilidad de los equipos a través de su disponibilidad IG_{M1} = To/Tnd Ver indicador de gestión IG_{M1} Disponibilidad de los equipos (Procesos Medulares)	%	Utilidad ≥ 12% IG_{M1} ≥ 75%	* Informes de costos. * Balances financieros. * Presupuesto anual * Disponibilidad de equipos	Mensual	Bajo Control I ≥ 12% Bajo Control Crítico 9% < I < 12% Fuera de Control I ≤ 9%	Coord., Gral. Proyectos	Informe de Gestión
Gestión de Proyectos	Economía de los gastos operativos (Directos e indirectos)	Reducir costos operacionales.	Evaluar los costos generados en la prestación de los servicios, reducir aquellos clasificados como de No Calidad, para ello evaluar la frecuencia de ocurrencia de fallas en los equipos y sus medidas correctivas, en vista de que es el área de mayor gasto.	Definir los costos de calidad y No calidad para cada una de las actividades desarrolladas y llevar a cabo la medición de los mismos.	* Informe de medición de costos de calidad y no calidad * % de Variación del presupuesto estimado	Costos Totales de la Calidad = Costos Directos + Costos Indirectos. Donde: Costos Indirectos: representan los costos de No Calidad (Fallos internos y externos)	%	Minimizar en un 10% los costos generados por mtto., correctivo de los equipos y en general los costos de No Calidad.	* Informes de costos. * Informes de Gestión de cada departamento	Mensual	Bajo Control I ≤ 10% Bajo Control Crítico 7% < I < 10% Fuera de Control 0 < I < 7%	Coord., Gral. Proyectos	Informe de Gestión
Gestión de Proyectos	Crecimiento de los ingresos	Aumentar la productividad	A través de la operabilidad de los equipos, en la medida que hayan más equipos operativos, estos estarán a disposición del cliente para ser utilizados, así mismo, reducir el tiempo de reparación de las fallas.	Mantener los equipos en condiciones adecuadas de uso.	* Informe de gestión del área operacional, indicando la operabilidad de los equipos.	Disponibilidad del equipo: (Total horas disponibles - Total parada no programada)/ Total horas disponibles	%	≥80%	* Informe de gestión área operaciones	Mensual	Bajo Control 80% ≤ I ≤ 100% Bajo Control Crítico 70% < I < 80% Fuera de Control 0 ≤ I ≤ 70%	Sup., de Operaciones	Informe de Gestión
				Captar nuevos clientes para maximizar la operabilidad de los equipos disponibles.	* Procesos licitatorios ganados, adjudicaciones, etc. * % de Incremento de los ingresos por nuevos proyectos o modificación del alcance de los existentes.	% de utilización de los equipos disponibles: (Total equipos disponibles - Total de equipos en uso/ Total equipos disponibles)	%	≥80%	* Administración de contratos.	Trimestral	Bajo Control 80% ≤ I ≤ 100% Bajo Control Crítico 75% < I < 80% Fuera de Control 0 ≤ I ≤ 75%	Coord., Gral. Proyectos	Informe de Gestión

La autora (2009)

Tabla Nº 11. Indicadores y Metas de la Perspectiva del Cliente

SISTEMA DE GESTIÓN

NORMALIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Proceso	Nombre del Indicador	Objetivo	Definición	Entrada	Salida	Expresión Matemática y Leyenda	Unidad de medida	Meta	Fuentes de Recopilación de Datos	Frecuencia de Reporte del Indicador	Condición/ Rango (%)	Responsable de Medición y Análisis	Documento donde se Reporta el Indicador
Operaciones/ Seguridad	Percepción del cliente sobre nuestros servicios (IGC1)	Medir la satisfacción del cliente en cada uno de los servicios prestados	Permite evaluar la percepción de los clientes de la empresa, sobre nuestro desempeño en el servicio prestado.	Aplicar encuestas para destacar las necesidades del cliente	Evaluación del cliente a través de la encuesta enviada	IGC1 = sumatoria de los aspectos considerados en el formato F-ASE-04 (Encuesta de medición de la satisfacción del cliente)	Ptos	Obtener una puntuación ≥ 73 puntos.	* Encuesta área operacional / calidad * Encuesta área Seguridad	Trismestral	Bajo Control 73 < I < 100 Bajo Control Crítico 70 ≤ I ≤ 73 Fuera de Control 0 < I < 70	Sup., de Operaciones Coord., SHAC	Informe de Gestión
Gestión de Proyectos	Reclamaciones del cliente sobre el servicio prestado.	Mejorar la calidad de los servicios	Permite evaluar el número de reclamaciones o desviaciones detectadas por el cliente en el servicio prestado.	Disminuir el Nº de reclamaciones emitidas por los clientes, a través de la mejora de los procesos internos.	Reclamaciones emitidas y corregidas	IGC2 = número de reclamaciones por servicio o proyecto ejecutado.	Und	Nº Reclamaciones ≤ 1	* Correos electrónicos, comunicaciones externas, informes de auditorías, comunicación verbal, etc.	Mensual	Bajo Control I = 0 und Bajo Control Crítico 1 und < I < 2 und Fuera de Control I ≥ 2 und	Jefes de Áreas	Informe de Gestión

La autora (2009)

Tabla Nº 12. Indicadores y Metas de la Perspectiva de los Procesos Internos

SISTEMA DE GESTIÓN

NORMALIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Proceso	Nombre del Indicador	Objetivo	Definición	Entrada	Salida	Expresión Matemática y Leyenda	Unidad de medida	Meta	Fuentes de Recopilación de Datos	Frecuencia de Reporte del Indicador	Condición/ Rango (%)	Responsable de Medición y Análisis	Documento donde se Reporta el Indicador
Gestión de Proyectos	Control de costos	Mantener control de costos por actividades.	Permite evaluar la ejecución de las actividades en base a la planificación y presupuesto establecido.	Ejecutar presupuesto anual. Controlar los costos presupuestados	Informe de costos mensuales	Costos Totales = Costos planificados – Costos Reales CT = C Reales/ C Planificados ≤ 10%	%	Costos Totales ≤ Costos planificados.	Control de costos de cada área o departamento	Mensual	Bajo Control $1 \leq 100\%$ Bajo Control Crítico $110\% < I < 100\%$ Fuera de Control $0 \leq I \leq 80\%$	Administrador de Contrto	Informe de Costos
Gestión de Calidad	Implementación efectiva del Sistema de Gestión de la Calidad (IGC)	Incrementar los estándares de calidad de la empresa	Permite medir el avance de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, bajo la Norma ISO 9001:2008, medir en base a la aplicación y cumplimiento de cada una de los requisitos descritos en la norma.	Implementar los documentos establecidos. Solicitar auditoría a ente certificador.	Certificación de la empresa	Será evaluado en base a cada una de las auditorías realizadas (internas o externas), tomando como referencia el porcentaje de implementación estimado por los auditores.	%	Obtener la certificación de la empresa ISO 9001:2008 el tercer trimestre del año 2010 ≥ 33% (trimestre)	* Auditorías Internas / externas * Plan de Acciones Correctivas * Planificaciones generales	Trismestral	Bajo Control $90\% \leq I \leq 100\%$ Bajo Control Crítico $80\% < I < 90\%$ Fuera de Control $0 \leq I \leq 80\%$	Coord., Gral. Proyectos	* Revisión por la Dirección * Informes de gestión
Gestión de Calidad	Tiempo/Costo del trabajo duplicado	Reducir el desperdicio o trabajo duplicado.	Permite cuantificar las horas perdidas por incumplimiento de los procedimientos de trabajo, las cuales han influido negativamente en la prestación de los servicios.	Medir el tiempo (H-H) destinadas a corrección de No Conformidades. Cuantificar el tiempo perdido en Bs/hr	Total de H-H dedicadas a la corrección de No Conformidades. Acciones Correctivas	IGPI= Tiempo incurrido en retrabajo debido a No Conformidades. CostoTD = IGPI * Bs. H-H	%	≤10%	* Reportes de No Conformidades * Informes de costos	Mensual	Bajo Control $I = 0$ Bajo Control Crítico $10\% < I < 15\%$ Fuera de Control $15 \leq I$	Jefes de Áreas	Informe de gestión
Mantenimiento	Efectividad del equipo de mantenimiento (IG_{M4})	Maximizar la efectividad de las labores del equipo de mantenimiento, en función de las fallas detectadas	Permite evaluar la gestión del departamento de mantenimiento en referencia a la corrección de las fallas detectadas en los equipos.	Reportes de Fallas de los equipos.	Reportes de fallas cerrados Equipo operativo	$IG_{M4} = \frac{Fd - Fc}{Fd} * 100$ Dónde: Fd= Fallas detectadas Fc= Fallas corregidas	%	≥80%	Reportes de fallas (F-MTO-03)	Mensual	Bajo Control $80\% \leq I \leq 100\%$ Bajo Control Crítico $70 < I < 80\%$ Fuera de Control $0 \leq I \leq 70\%$	Analista de Mantenimiento	Informe de Gestión

La autora (2009)

Tabla Nº 13. Indicadores y Metas de la Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

SISTEMA DE GESTIÓN

NORMALIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Proceso	Nombre del Indicador	Objetivo	Definición	Entrada	Salida	Expresión Matemática y Leyenda	Unidad de medida	Meta	Fuentes de Recopilación de Datos	Frecuencia de Reporte del Indicador	Condición/ Rango (%)	Responsable de Medición y Análisis	Documento donde se Reporta el Indicador
Recursos Humanos	Competencias	Minimizar faltas de habilidad.	Minimiza las brechas entre el perfil de cargo del trabajador y las competencias demostradas en el desempeño de sus funciones.	Detección de necesidades de adiestramiento, perfil de cargo y competencias del trabajador, evaluación de desempeño.	Plan de adiestramiento, cumplimiento del mismo, registros de adiestramiento del personal y evaluaciones del mismo para medir las competencias adquiridas	IGC= NCreales/ NCreq Donde: NCreales = Nº Comp. Reales NCreq = Nº Comp. Requeridas	%	80	Perfiles de Cargos, curriculums, cursos realizados, evaluaciones de desempeño.	Mensual	Bajo Control 80 % ≤ I ≤ 100% Bajo Control Crítico 70 < I < 80% Fuera de Control 0 ≤ I ≤ 70%	Jefe de Relaciones Laborales	Reporte de Indicador, IFSC020
Recursos Humanos	Adiestramiento	Aumentar la formación de los empleados.	Permite evaluar la formación del personal a través del adiestramiento.	Detección de necesidades de adiestramiento, planificación de adiestramientos por áreas.	Registros de adiestramientos impartidos	$IG_{Ad} = \frac{NAe}{NAp} \geq 90\%$ Donde: NAe = Horas totales de adiestramiento ejecutadas NAp = Número de adiestramientos planificados Las horas de adiestramiento ejecutadas se calculan multiplicando el número de participantes por cursos por las horas de duración del mismo.	%	90	Registros de adiestramientos dictados por áreas, Plan de adiestramiento.	Mensual	Bajo Control 90% ≤ I ≤ 100% Bajo Control Crítico 80 < I < 90% Fuera de Control 0 ≤ I ≤ 80%	Jefe de Relaciones Laborales	Informe de Gestión
Recursos Humanos	Satisfacción personal	Incrementar la motivación de los empleados.	Permite evaluar la satisfacción de los empleados en su ambiente laboral, de manera tal de incentivarlos o motivarlos al logro.	Cuestionario de motivación, evaluación de desempeño del personal.	Registros de aplicación de los cuestionarios, planes de acción en base a los resultados de los cuestionarios.	IGAC = sumatoria de los aspectos considerados en el formulario "Satisfacción Laboral"	puntos	≥ 9	Aplicación del cuestionario a cada empleado.	Mensual	Bajo Control 9 < I < 15 Bajo Control Crítico 6 < I < 9 Fuera de Control I ≤ 6	Jefe de Relaciones Laborales / Supervisor inmediato	Informe de Gestión
Recursos Humanos	Logro de objetivos establecidos	Aumentar la productividad de los empleados.	Permite evaluar el desempeño del trabajador en base a los objetivos establecidos.	Objetivos fijados por departamento y personal.	Objetivos alcanzados	$IG_{AC4} = \frac{N° ObjAlcanza\ d}{N° Obj.Planif}$	%	≥ 80	Informes de Gestión, evaluación de objetivos trazados	Trimestral	Bajo Control 80 % ≤ I ≤ 100% Bajo Control Crítico 70 % < I < 80% Fuera de Control 0 ≤ I ≤ 70%	Jefe de Relaciones Laborales/ Supervisor inmediato	Reporte de Evaluación de objetivos

La autora (2009)

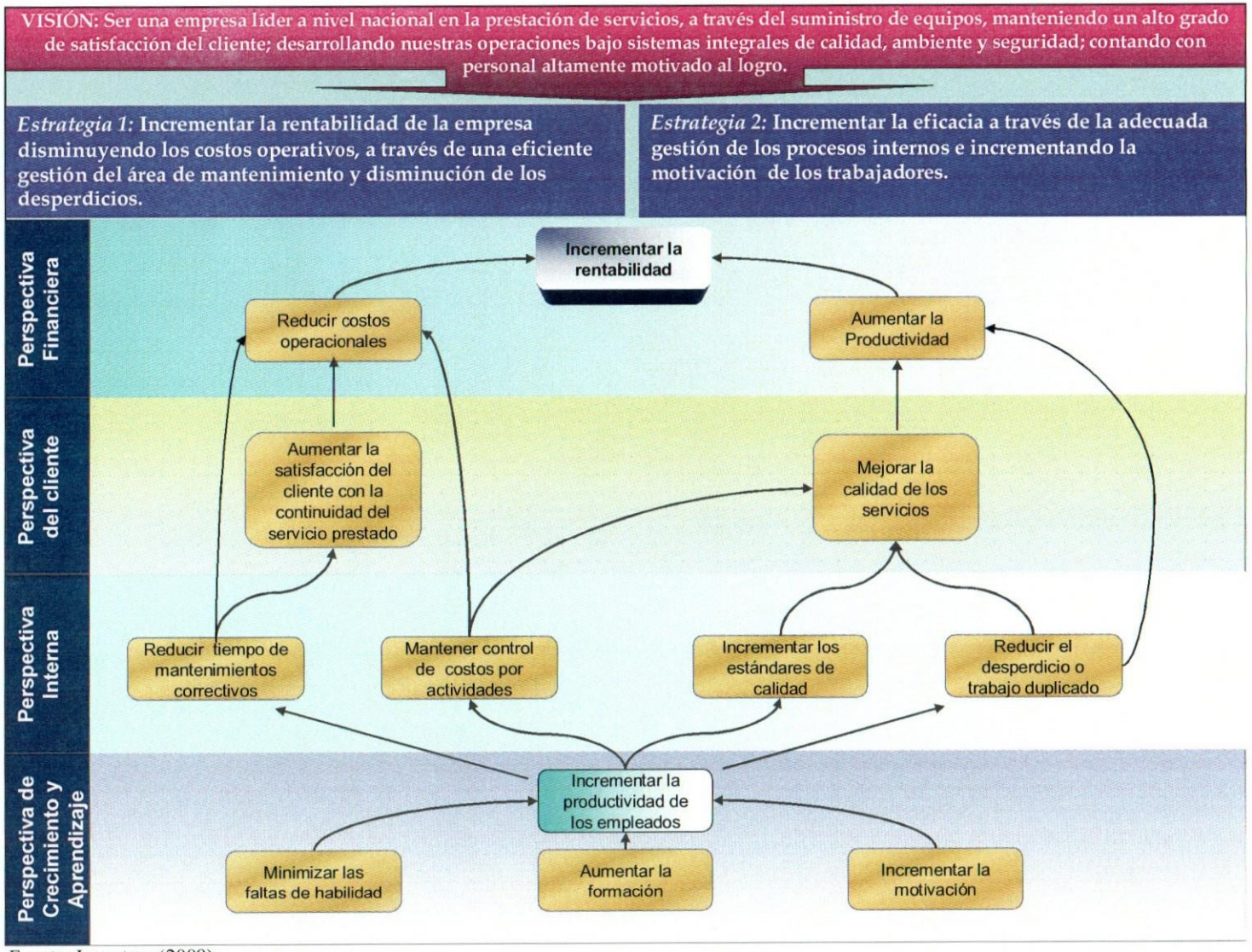
Objetivo Nº 4: Establecer las relaciones causa – efecto, presentes en las perspectivas del Balanced Scorecard.

Esta sección se desarrolló a través del establecimiento de las relaciones causa efecto para cada uno de los parámetros establecidos en el objetivo anterior, con su correspondiente perspectiva asociada. La figura Nº 20 muestra el Mapa Estratégico diseñado para Multiservicios del Sur, C.A.

En base a todos los elementos desarrollados en los capítulos precedentes, se obtuvo la formulación de 2 estrategias principales para la empresa, generadas en gran medida a partir de la visión. Para alcanzar dichas estrategias se hace necesario el desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos, el logro de estos sólo será posible a través de una adecuada gestión.

Partiendo de la base del mapa estratégico se observa que a partir del incremento de la productividad de los empleados, alcanzada a través del incremento en los planes de formación y generación de competencias, así como la formulación de planes motivacionales que permitan a dicho personal explotar al máximo sus potencialidades y reflejarse como altamente motivado al logro, como lo indica la visión , se generará la mejora de la calidad y por consiguiente mejora en los procesos internos, como son el adecuado control de costos, la reducción de los desperdicios, mayor disponibilidad de equipos operativos, para ello se hace necesario reducir el tiempo de corrección de las fallas y aplicación efectiva de los planes de mantenimiento preventivo, entre otros. Esta mejora redundará en una mayor satisfacción del cliente y de allí en el logro de los objetivos financieros, así como las estrategias planteadas.

Figura Nº 20 Diagrama Causa Efecto



Fuente: La autora (2009)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizados los datos y descritos los objetivos establecidos para este estudio, se presenta a continuación las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada.

Conclusiones

1. El diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Multiservicios del Sur, C.A., generó el análisis y formulación de todos los elementos que lo conforman, en virtud de que la empresa no contaba con la documentación de sus estrategias y por consiguiente la divulgación de ellas a todo su personal; dicho elemento es fundamental para que el desarrollo e implementación de esta herramienta funcione adecuadamente.
2. Se analizaron las características de la empresa desde el punto de vista del comportamiento organizacional, con el propósito de tener una visión de lo que el personal considera del funcionamiento y su situación dentro de la misma, de esta forma generar elementos de valor para la formulación de objetivos estratégicos en el campo de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, adicionalmente en virtud de que se pudo observar durante la investigación que este es un elemento realmente crítico para la consecución de los objetivos de la empresa.
3. Se formularon un total de 13 indicadores de gestión, algunos de los cuales ya se encontraban establecidos en la empresa, sin embargo se adecuaron a los objetivos estratégicos, dichos indicadores complementan los existentes con la ventaja de establecerles relaciones causales que permitan la aplicación de acciones correctivas y planes de mejora en el momento oportuno.

4. El establecimiento de las relaciones causales permite observar como a raíz de la visión, las características y los elementos que conforman el mapa de negocio, se generan las estrategias de la empresa y de esta los objetivos estratégicos que permitirán alcanzarlas. El desarrollo del CMI demuestra ser una herramienta eficaz de integración y conocimiento de la empresa en todos sus niveles, lo que permitió integrar los elementos existentes con los propuestos basados en esta poderosa herramienta de gestión.
5. Con la descripción y análisis de cada uno de los objetivos establecidos para el estudio, se brinda a la Dirección de la empresa una representación de la situación actual y los lineamientos para alcanzar la situación futura deseada, en referencia a la gestión gerencial requerida.

Recomendaciones

Al concluir y verificar con el estudio realizado, los beneficios de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral en la empresa, se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Promover el adiestramiento y calificación del personal en relación al diseño y aplicación del Cuadro de Mando Integral.
2. Divulgar los elementos de gestión aquí establecidos, a todo el personal y ampliarlos o adecuarlos en base a las sugerencias de los mismos.
3. Implementar los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, sobretodo los referidos a la cláusula N° 8, en cuanto a análisis de los datos, toma de acciones correctivas y seguimiento y medición, lo cual es fundamental para el éxito en la implementación del cuadro de mando integral.
4. Establecer acciones para efectuar el control de costos de calidad y no calidad.

BIBLIOGRAFIA

Avendaño, Yoleida 2006, **Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión en Oster de Venezuela, S.A**. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Costos. Universidad Lisandro Alvarado, Barquisimeto., Edo., Lara.

Balestrini, M. (2002). ***Cómo se elabora el proyecto de investigación***. Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.

Bavaresco, A. (1997). **El Proceso Metodológico de la Investigación. ¿Cómo Hacer un Diseño de la Investigación?** Maracaibo, Venezuela. Editorial Universidad del Zulia.

Fondonorma. (2005). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario.* COVENIN-ISO 9000:2005 (3ª rev.). Caracas. Fondonorma

Francés, Antonio (2001). ***Estrategia para la empresa en América Latina***. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1998). ***Metodología de la Investigación,*** Segunda Edición. McGraw – Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., México.

Horváth & Partners (2003). ***Dominar el Cuadro de Mando Integral.*** Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona España.

Hurtado de B., J. (1998). **Metodología de la Investigación Holística**. Caracas. Fundación Sypal. Venezuela.

Kaplan Robert y Norton David. (2000). ***El Cuadro de Mando Integral.*** Ediciones Gestión 2000 S.A. Segunda Edición, Barcelona España.

Luque, Rosa (2007), **Estrategias competitivas en pequeñas empresas de servicios y su implantación a través de la perspectiva financiera y de clientes que componen el Cuadro de Mando Integral.** Trabajo especial de grado para optar

al título de Magister Scientiarum en Contaduría mención Costos. Universidad Lisandro Alvarado. Barquisimeto., Edo., Lara.

Navarro y Nava. (1996). ***Procesos y Productos de la Investigación Documental.*** Maracaibo. Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia.

Nieven, Paul. (2003). ***El Cuadro de Mando Integral paso a paso***. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona España.

Passarelli, Percia 2004, **Análisis a la Gerencia Estratégica de las Rectificadoras del Estado Lara, utilizando el Balanced Scorecard (BSC) como herramienta gerencial y financiera para el Manejo de Indicadores.** Trabajo especial de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Financiera. Universidad Lisandro Alvarado. Barquisimeto., Edo., Lara.

Pérez, Alexis G. (2005). ***Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación.*** Venezuela, Fondo Editorial de Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL)

Sabino, C. (1996). ***El proceso de investigación***. Lumen-Humanitas.

Serna Gómez, Humberto. (1999). ***Planeación y Gestión Estratégica".*** Bogotá Colombia.

Tamayo y Tamayo, M. (1998). ***El Proceso de la Investigación Científica.*** México: Editorial Limusa.

UPEL. (2005). Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL

Referencias electrónicas

Diccionario de la Real Academia Española (2005), (http://www.rae.es/)

Fernández, Cristina, "Metodología de la Investigación", disponible: http://medusa.unimet.edu.ve/faces/fpag40/criterios.htm, [Consulta 2008, julio 14]

Grajales, T. (2000), "Tipos de Investigación", disponible: http://tgrajales.net/investipos.pdf, [Consulta 2008, julio 14]

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZACIONAL

Responda las preguntas que a continuación se presentan, refiriéndose a lo que usted cree que más aplica en el comportamiento de la empresa.

Responda primeramente la columna en la que se lee "Cultura Actual", en ella debe reflejar cómo ve usted el comportamiento actual de la empresa. Posteriormente responda la columna en la que se lee "Cultura Preferida", en esta responda lo que usted preferiría que fuese el comportamiento de la empresa.

Cada pregunta tiene 4 alternativas de respuesta, evalúe del 1 al 4, considerando como número 1 la opción que más se ajusta a lo actual y a la preferida por usted, coloque los números 2, 3 y 4 en las alternativas siguientes, de acuerdo al orden de prioridad que le merezcan.

Trate de responder a todas las preguntas, si no tiene un conocimiento acabado de todas las cuestiones que se plantean, responda de acuerdo a cómo cree que es el comportamiento de la empresa a este respecto y cómo cree que debiera ser.

Cultura Actual	Cultura Preferida	Aspectos a considerar
		1. En esta empresa se considera que un buen jefe es una persona que es:
		a) Firme, decisiva, pero justa. Es protectora, generosa y considerada con los subordinados que le muestran dedicación.
		b) Correcta e impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio. Sólo pide a sus subordinados lo que le es requerido formalmente por la empresa.
		c) Igualitaria en el trato con sus subordinados. Capaz de ser influenciada en temas que se refieren a su tarea. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.
		d) Preocupada y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a los subordinados.
		2. En esta empresa se considera que un buen subordinado es una persona:
		a) Cumplidora. Trabaja duro y se preocupa por alcanzar los objetivos fijados por los superiores.
		b) Responsable y confiable. Se enfrenta sólo con los problemas y responsabilidades de su tarea, evita actuar de manera que cause problemas al superior.
		c) Motivada como para dar lo mejor de sí misma en su trabajo. Tiene ideas de iniciativas y está abierta a aceptar las ideas de otro si percibe que saben más o tienen mayor experiencia.
		d) Vitalmente interesada en el desarrollo de sus propias potencialidades, está dispuesta a aprender y a recibir ayuda. Respeta las necesidades y opiniones de los otros. En lo posible ayuda a los demás.
		3. En esta empresa se considera que un buen colaborador (empleado) es aquel que da prioridad a:
		a) Los requerimientos personales del jefe.
		b) El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios
		c) La realización de la tarea, de acuerdo con las habilidades, energía requerida y recursos materiales exigentes.

Cultura Actual	Cultura Preferida	Aspectos a considerar
		d) Las necesidades personales de las personas relacionadas con la tarea.
		4. Las personas que «lo hacen bien» en esta empresa son:
		a) Astutas y competitivas, con un fuerte sentido del poder e influencia sobre los demás.
		b) Conscientes y responsables de sus obligaciones formales. Con un fuerte sentido de lealtad hacia la empresa.
		c) Técnicamente competentes. Con una gran preocupación por la realización del trabajo.
		d) Efectivas y hábiles en las relaciones personales. Preocupadas por las necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente
		5. Esta empresa trata al individuo:
		a) Como si su tiempo y energía estuviesen a la disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía.
		b) Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un contrato mutuo de derechos y responsabilidades.
		c) Como integrante de un equipo de trabajo, que aporta sus capacidades al logro del objetivo común.
		d) Como una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma.
		6. En esta empresa, las personas son controladas en su actuación e influidas a través de:
		a) El ejercicio del poder personal de los mandos. Motivación a través del uso de recompensas y sanciones.
		b) El ejercicio impersonal del mando a fin de reforzar el uso de procedimientos y normas de rendimiento. Motivación a través de la uniformidad en el uso de reglas.
		c) La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos. Motivación obteniendo un compromiso personal al logro de objetivos.
		d) El interés y agrado que encuentra en su trabajo y/o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas que realizan el trabajo.
		7. En esta empresa se considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás, si:
		a) Tiene más autoridad y poder que ellos dentro de la empresa.
		b) Su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros.
		c) Tiene más competencia profesional que otros en lo que se refiere al trabajo.
		d) Si es muy aceptada como persona. Los demás la sienten como una persona que los apoya y ayuda a realizar el trabajo.
		8. La asignación de tareas en esta empresa se hace de acuerdo a:
		a) El juicio y necesidades de las personas con más autoridad.

Cultura Actual	Cultura Preferida	Aspectos a considerar
		b) La división formal de funciones y responsabilidades existentes.
		c) Recursos y requerimientos de capacidad de las personas que realizan el trabajo.
		d) Deseos y gustos personales de los miembros de la empresa.
		9. En esta empresa el trabajo se saca con cierta efectividad debido a que las personas:
		a) Esperan obtener una recompensa, sienten temor a presiones de algún tipo o adhesión personal a alguna de las personas que tienen autoridad o poder dentro de la empresa.
		b) Sienten respeto por las obligaciones de su contrato reforzadas por algún tipo de presión en este sentido y por la lealtad a la empresa.
		c) Sienten un compromiso personal con el trabajo y sus objetivos y buscan la satisfacción personal que produce un trabajo bien hecho
		d) Por el gusto que sienten las personas por el trabajo y por la preocupación y/o respeto por las necesidades y modos de pensar de los demás.
		10. En esta empresa, la gente trabaja junta cuando:
		a) Un superior lo pide o cuando creen que pueden utilizar a los otros en su provecho.
		b) La coordinación y el intercambio están especificados por la empresa.
		c) La contribución conjunta es necesaria para la realización de su tarea.
		d) Ello es personalmente satisfactorio o representa un estímulo personal.
		11. En esta empresa la competencia entre las personas se da generalmente para:
		a) Ganar poder y ventajas personales.
		b) Ganar una posición de mayor status y prestigio dentro de la estructura formal de la empresa.
		c) Aumentar la calidad de su contribución al logro del objetivo.
		d) En función de necesidades muy personales de cada uno.
		12. En esta empresa los conflictos están:
		a) Controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder.
		b) Suprimidos, en general, por la existencia de normas, procedimientos y definición clara de responsabilidades.
		c) Resueltos por la discusión de los problemas y exigencias de la tarea a cumplir.

Cultura Actual	Cultura Preferida	Aspectos a considerar
		d) Resueltos por la discusión de las necesidades de las personas y sus valores personales.
		13. Las decisiones en esta empresa son tomadas por:
		a) Las personas que tienen más autoridad y poder.
		b) Las personas cuyas descripciones de puestos impliquen esta responsabilidad.
		c) Las personas con mayor conocimiento y experiencia sobre ese problema.
		d) Las personas que están más involucradas personalmente y afectadas por los resultados.
		14. En esta empresa el control y las comunicaciones se consideran adecuados, cuando:
		a) Las órdenes fluyen de arriba hacia abajo, como en una pirámide. El que está más alto en la pirámide tiene autoridad sobre cualquiera de los que están más abajo. La información circula a través de una cadena de mando.
		b) Las órdenes directivas fluyen de arriba hacia abajo y la información de abajo hacia arriba, dentro de la estructura funcional de la empresa. La autoridad y responsabilidades de un cargo están limitadas a sus subordinados inmediatos. El intercambio que rompe la estructura funcional está restringido.
		c) La información sobre requisitos y problemas de trabajo fluye desde cada centro donde se realiza el trabajo. Una función de jefatura coordinadora establece prioridades y niveles de recursos basados en la información que recibe de todos los centros de trabajo. La estructura cambia de acuerdo con la naturaleza y localización de los trabajos a realizar.
		d) La información fluye de persona a persona de acuerdo con relaciones establecidas voluntariamente. Una función de jefatura coordinadora puede establecer los niveles globales de contribución requeridos por los objetivos de la empresa. Las tareas son asignadas sobre la base de un común acuerdo entre personas.
		15. En esta empresa se responde al entorno como si éste fuera:
		a) Una selva competitiva donde cada uno está en contra del otro, y los que no ganan pierden.
		b) Un sistema racional y ordenado, en el cual la competencia está limitada por la ley, puede haber negociación o compromiso para resolver los conflictos.
		c) Un complejo imperfecto que puede reacondicionarse y mejorarse de acuerdo a los logros de la empresa.
		d) Un complejo de amenazas potenciales y puntos fuertes. El entorno es utilizado por la empresa como un medio de conseguir lo que necesita y donde hay que mirar para descubrir las necesidades de las personas.

ANEXO 2

CUESTIONARIO AMBIENTE LABORAL

CUESTIONARIO

FECHA: _____

Nombre: _____ **Cargo:** _____

1. **Indique el objetivo o función del departamento en el cual desempeña sus labores.**

_____

_____

_____

_____

2. **Describa la labor por usted realizada.**

_____

_____

_____

_____

3. **¿Qué característica (s) considera debería suministrársele a su departamento, la cual haría más eficiente su desempeño?** Marque con X y especifique su respuesta.

Adiestramiento	( )	_____
Software	( )	_____
Equipos de Comunicación	( )	_____
Otros	( )	_____

4. **¿Qué actividades ejecutadas por su departamento, considera usted susceptibles de mejoras?** Indique posibles mejoras

_____

_____

_____

5. **Establezca "METAS" (según las funciones que ejecuta el departamento), que considere se pueden trazar y alcanzar en su departamento.**

_____

_____

_____

_____

6. **¿Cómo considera el ambiente laboral en el cual se desempeña? Indique condiciones para su mejora.**

_____

_____

_____

ANEXO 3

SATISFACCIÓN LABORAL

¿EN QUÉ GRADO ESTÁ SATISFECHO CON SU TRABAJO ACTUAL?

Aspectos evaluados	MUY INSATISFECHO				MUY SATISFECHO
1. La forma en que se me presta atención cuando hago bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
2. El reconocimiento que me brindan por el trabajo que hago	1	2	3	4	5
3. Las alabanzas que recibo por un trabajo bien hecho	1	2	3	4	5
4. Mi sueldo en comparación con el de puestos similares en otras compañías	1	2	3	4	5
5. Mi sueldo y la cantidad de trabajo que realizo	1	2	3	4	5
6. Mi sueldo en comparación con el de otros empleados	1	2	3	4	5
7.- La forma en que mi superior maneja a los empleados	1	2	3	4	5
8. La manera en que mi superior atiende las quejas que le plantean los empleados	1	2	3	4	5
9. La relación personal entre mi superior y sus empleados.	1	2	3	4	5
La calificación total abarca el reconocimiento (sumar preguntas 1 – 3), compensación económica (sumar preguntas 4 – 6) y supervisión (sumar preguntas 7 – 9)					
Las normas comparativas para cada dimensión de satisfacción en el trabajo son: calificación total de 3 – 6 = SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO BAJA; 7 –11 = SATISFACCIÓN MODERADA; y 12 o más = SATISFACCIÓN ALTA					
FUENTE: KINICKI Y KREITNER COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL					