



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

**ESTRATEGIAS PARA EL COMEDOR UNIVERSITARIO DEL NÚCLEO DE
SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, BASADAS EN EL ENFOQUE
DEL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD.**

ASESORES ACADÉMICOS

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

MSc. Elka Malavé Ramos

AUTORAS:

María G. Martínez M. C.I: 16.313.821

Rosman Del V. Monteverde C. C.I: 17.761.784

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

Cumaná, Agosto de 2008



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

**ESTRATEGIAS PARA EL COMEDOR UNIVERSITARIO DEL NÚCLEO DE
SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, BASADAS EN EL ENFOQUE
DEL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD.**

AUTORAS:

María G. Martínez M. C.I: 16.313.821

Rosman Del V. Monteverde C. C.I: 17.761.784

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

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

Profesora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor

C.I. 5.706.787

Profesora

MSc. Elka Malavé Ramos

Jurado Asesor

C.I. 8.649.633

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	vi
AGRADECIMIENTOS	viii
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE GRAFICO	xii
LISTA DE CUADROS	xiii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 El Problema de Investigación.....	4
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación	4
1.1.2 Objetivos de la Investigación.....	13
1.1.2.1 Objetivo General.	13
1.1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.1.3 Justificación y Alcance	14
1.1.4 Nivel de la Investigación.....	14
1.1.5 Diseño de la Investigación.	15
1.1.6 Población y Muestra.....	15
1.1.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	16
1.1.8 Técnicas de Procesamiento, Análisis e Interpretación de Información y presentación de resultados	17
CAPÍTULO II	18

LAS ESTRATEGIAS.....	18
2.1 Definición de Estrategia.....	18
2.1.1 Importancia de las Estrategias.....	24
2.1.2 Componentes de las Estrategias.....	24
2.1.2.1 Ámbito.....	25
2.1.2.2 Aplicación de Recursos.....	25
2.1.2.3 Ventajas Competitivas.....	25
2.1.2.4 Sinergia.....	25
2.1.3 Niveles de las Estrategias.....	25
2.1.3.1 Estrategia Corporativa.....	26
2.1.3.2 Estrategia del Negocio.....	26
2.1.3.3 Estrategias Funcionales.....	26
2.1.4 Ciclo Estratégico.....	26
2.2 Clasificación de las Estrategias.....	28
2.2.1 Estrategias de Integración.....	28
2.2.1.1 Integración Vertical Hacia Delante.....	28
2.2.1.2 Integración Vertical Hacia Atrás.....	29
2.2.1.3 Integración Horizontal.....	30
2.2.2 Estrategias Intensivas.....	31
2.2.2.1 Penetración en el Mercado.....	31
2.2.2.2 Desarrollo de Mercado.....	32
2.2.2.3 Desarrollo del Producto.....	32
2.2.3 Estrategias de Diversificación.....	33
2.2.3.1 Diversificación Concéntrica.....	33
2.2.3.2 Diversificación Horizontal.....	34
2.2.3.3 Diversificación Conglomerada.....	35
2.2.4 Estrategias Defensivas.....	35
2.2.4.1 Empresa de Riesgo Compartido (Joint V).....	36
2.2.4.2 El Encogimiento.....	37

2.2.4.3 Desinversión.....	38
2.2.4.4 Liquidación.....	38
2.2.5 Estrategias Genéricas de Michael Porter.....	39
2.2.5.1 Liderazgo en Costos.....	39
2.2.5.2 Diferenciación.....	39
2.2.5.3 Enfoque o Alta Segmentación.....	40
2.2.6 Estrategias Ofensivas o de Crecimiento.....	40
2.2.6.1 Concentración.....	40
2.2.6.2 Diversificación Concéntrica.....	40
2.2.6.3 Integración Vertical.....	41
2.2.6.4 Diversificación de Conglomerado.....	41
2.2.6.5 Fusiones.....	41
2.2.6.6 Adquisiciones.....	41
2.2.6.7 Operaciones conjuntas: (Joint Ventures).....	41
2.2.6.8 Innovación.....	42
2.2.6.9 Alianzas Estratégicas.....	42
2.2.7 Estrategias Competitivas.....	42
2.2.7.1 De Disuasión.....	42
2.2.7.2 Ofensivas.....	43
2.2.7.3 Defensivas.....	43
2.2.7.4 De Cooperación o Alianza.....	43
2.2.8 Estrategias Deliberadas y Emergentes.....	43
2.2.8.1 Estrategia Planeada.....	43
2.2.8.2 Estrategia Empresarial.....	44
2.2.8.3 Estrategia Ideológica.....	44
2.2.8.4 Estrategia Sombrilla.....	44
2.2.8.5 El Proceso de la Estrategia.....	45
2.2.8.6 Estrategia Desarticulada.....	45
2.2.8.7 Estrategia de Consejo.....	45

2.2.8.8 Estrategia Impuesta.....	45
2.3 Enfoques Estratégicos para la Gerencia de las Organizaciones.....	46
2.3.1 Planeación Estratégica.....	47
2.3.2 Administración Estratégica.....	48
2.3.3 Prospectiva Estratégica.....	48
2.3.4 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....	49
2.3.5 Total Performance Scorecard (TPS).....	51
CAPÍTULO III.....	52
EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).....	52
3.1 Total Performance Scorecard (TPS).....	52
3.2 Principios del Total Performance Scorecard (TPS).....	53
3.3 Elementos del Total Performance Scorecard.....	54
3.3.1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP).....	55
3.3.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).....	57
3.3.3 Gestión de Calidad.....	59
3.3.3.1 Teorías en torno a la gestión de calidad.....	60
3.3.3.2 Principios de Gestión de Calidad.....	79
3.3.3.3 Técnicas Avanzadas de Gestión de la Calidad.....	81
3.3.4 Gestión por Competencias.....	87
3.3.4.1 Aplicación del modelo “Gestión por Competencias”.....	88
3.3.5 Ciclo de Aprendizaje de Kolb.....	94
3.3.5.1 La tipología de los estilos de aprendizaje de David Kolb.....	95
3.4 Ciclo del Total Performance Scorecard (TPS).....	98
3.5 Ventajas del Total Performance Scorecard (TPS).....	100
3.5.1 Beneficios para Individuos:.....	100
3.5.2 Ventajas para el Profesional, Entrenador y Coaches:.....	101
3.5.3 Ventajas para la Organización:.....	102
3.6 Formulación del Cuadro De Mando Integral Personal (CMIP).....	102
3.6.1. Formulación de las Ambiciones Personales.....	102

3.6.2. Equilibrar la Ambición y el Comportamiento Personal.....	104
3.6.3 Definición de los Factores Críticos del Éxito Personal.....	104
3.6.4. Definición de los Objetivos Personales	105
3.6.5. Definición de las Medidas de Actuación Personal.....	105
3.6.6. Formulación de las Acciones de Mejora Personal	105
3.7. Formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).....	106
3.7.1. Formulación de las Ambiciones Corporativas	106
3.7.2. Definición de los Factores Críticos del Éxito	106
3.7.3. Formulación de los Objetivos Corporativos.	107
3.7.4. Definir las Medidas de Actuación Corporativas y las Metas.....	108
3.7.5. Formulación de las Acciones de mejoras Corporativa.....	108
3.8 Comunicación del Cuadro de Mando Integral.	108
3.9 Alineación del Cuadro de Mando Integral	110
CAPÍTULO IV	113
ESTRATEGIAS PARA EL COMEDOR UNIVERSITARIO DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).....	113
4.1. Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (UDO).	113
4.1.1. Reseña Histórica del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	114
4.1.2. Objetivo del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	114
4.1.3. Funciones del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	114
4.1.4. Aspectos Organizativos del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	115
4.1.4.1 Estructura Organizativa.....	115
4.1.4.2 Función de la Junta Administradora:	115

4.1.4.3. Descripción de Cargos	117
4.1.5. Bases Legales del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	141
4.2 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	145
4.2.1 Misión Personal.....	145
4.2.2 Visión Personal	146
4.2.3 Papeles Claves.....	147
4.2.4 Factores Críticos de Éxito Personal	147
4.2.5 Objetivos Personales	147
4.2.6 Metas y Medidas de Actuación Personal	148
4.2.7 Acciones de Mejora Personal.....	148
4.3 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	149
4.3.1 Misión Corporativa	149
4.3.2 Visión Corporativa.....	150
4.3.3 Factores Críticos del Éxito Corporativo.....	151
4.3.4 Valores Esenciales	151
4.3.5 Objetivos Corporativos	152
4.3.6 Metas y Medidas de Actuación Corporativa.....	152
4.3.7 Acciones de Mejora Corporativa	153
4.4 Gestión de Calidad en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	153
4.5 Gestión por Competencia y Aprendizaje de Kolb en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	165
4.6 El Total Performance Scorecard (TPS) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	176
4.6.1 Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	178

4.6.2 Comunicación y Alineación del Cuadro de Mando Integral.....	195
4.6.3 Gestión de Calidad para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	196
4.6.4 Gestión por Competencia para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	199
4.6.5 Ciclo de Aprendizaje de Kolb en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	201
CONCLUSIONES	204
BIBLIOGRAFÍA.	206
ANEXOS	213

DEDICATORIA

A mi Esposo Marcos, por su amor, esfuerzo, apoyo incondicional y comprensión, dándome la fortaleza para poder alcanzar esta meta y motivándome a seguir adelante en todo momento, estando a mi lado tanto en las buenas como en las malas.

A mis Hijos, Gabriela e Ismael, por llenar mi vida de amor, alegrías y sorpresas, y por enseñarme todos los días lo maravilloso y valiosos que son para mí.

A mi Madre, que con su esfuerzo, dedicación y ejemplo ha sido uno de mis mayores motivadores para conseguir este sueño estando presente en todos los momentos difíciles y enseñándome el valor de lo que es estudiar.

A mi Padre, por darme el don de la vida y siempre estar pendiente de mi desarrollo personal y mi preparación profesional.

A mis Hermanos, Elsyber y Bernardo, por estar siempre a mi lado cuando los he necesitado y ayudarme en todo momento.

A mis demás Familiares, por todo su amor y apoyo.

A la Familia Marín Gonzáles, quienes con su energía, colaboración, ánimo y apoyo me ayudaron a conseguir este objetivo. Hoy en día los considero parte de mi familia, además por eso y muchas otras cosas que sabré agradecerles eternamente.

A mis **Amigas Carmen, Yaliana y Rosa**, por brindarme su amistad, cariño y apoyo sin condiciones, enseñándome lo importante que es la superación personal y profesional, y por estar presente en los momentos de felicidad y tristeza.

A mi **Prima y Compañera de Curso Especial de Grado**, Rosman Monteverde, por realizar este trabajo juntas y comprenderme, demostrándome que todo tiene su razón de ser en la vida y por compartir esta satisfacción junto a mí.

María G, Martínez M

DEDICATORIA

La magia de la vida, está en saber quienes somos y hacia donde vamos. Es por ello, que si tenemos bien definidos estos aspectos personales, en los problemas que se nos puedan presentar, la solución resultará con facilidad y, por sobre todas las cosas, un bello mañana siempre estará dispuesto a hacerse realidad.

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

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

A mi madre **Rosa Castañeda de Antón**, porque gracias a su valentía y a su amor puro, nunca se venció, y siempre luchó para hacer de mí una persona con principios y valores, capaz de afrontar con aplomo las pruebas de la vida. Por ello, este logro es tuyo, porque estuviste siempre apoyándome para culminar esta meta. TE AMO!.

A mi abuela **Cleotilde de Castañeda**, por haberme inculcado desde muy pequeña ejemplos de vida que me han inspirado siempre a luchar y no dejarme vencer por los obstáculos que se me han presentado, por apoyarme y consentirme en todo momento. No tengo como agradecerle abuelita, TE ADORO!.

A mis padres **Alexander Antón y Roman Monteverde**. Me siento afortunadísima de ser su hija. Ustedes han sido dos pilares fundamentales para mí, y

mi ejemplo a seguir, que más prueba de amor y constancia que la demostrada por cada uno de los dos, gracias por el apoyo y por sus deseos de verme convertida en una profesional, tan brillante como ustedes. LOS QUIERO!.

A mi hermano **Alexander Antón**, para que consigas aquí un espacio en la tierra donde puedas demostrar todo el potencial y la humanidad que hay dentro de ti. Deseo logres encausar todo ese talento que posees siendo siempre tú. TE QUIERO!.

A mis ojos y hermanito súper especial **José Antonio Antón**, que este logro te sirva de ejemplo y de base para ese gran futuro que te espera, tómallo y convierte todos tus sueños en realidad. Haz que despegue ese barco que tripulas cargado de amor y ternura y seguro las puertas de donde decidas atracar se convertirán en un regazo de ensueño, con tu brillo y calidez humana. En donde irradies a todos con tus hermosos sentimientos, “en el mundo hacen falta personitas como tú”. TE ADORO!.

A mis hermanitos **Romina, Roman José y Roman Alejandro**, por hacerme sentir parte importante de sus vidas y siempre llenarme de cariño. Se que igual que yo, ustedes lo logran. QUE DÍOS LOS BENDIGA!.

A mis **tíos y tías**, por estar siempre pendiente de mí y brindado en todo momento su amor, ternura y comprensión. MIL GRACIAS!.

A mis **primos y primas** por su apoyo y amistad incondicional. Gracias por ser mis ejemplos a seguir y también por los momentos tan especiales compartidos. SON LO MÁXIMO...

A mis **amigos** Meli, Ysa, Chevo, Henry, María G, María A, Ana, Veruska, Clary, Emiliano, Johan, Hidel, Idalxis, Carlos, Luís, Daniel, Lola, Jesús y Gaby, con quien compartí gran parte de mi carrera, bien sea dentro o fuera de la Universidad.

Conocerlos en el transcurso de mi vida, fue algo maravilloso, gracias por compartir conmigo tantos momentos de alegría y por estar apoyándome en aquellos que no los son. LOS QUIERO!.

Y a todos aquellos que persiguen un sueño, siempre piensen en grande y verán como alcanzan las estrellas. La perseverancia es la clave del éxito.

Rosman Del V, Monteverde C.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios Todo Poderoso y a la Virgen del Valle**, por regalarme la vida, por no abandonarme en ningún momento y permitirme disfrutar esta meta y todas las que me he propuesto.

A mi Esposo **Marcos**, gracias por el amor y apoyo que me brindas diariamente y por demostrarme lo importante y especial que soy en tu vida, y por ayudarme hacer realidad este sueño.

A mis Hijos, **Gabriela e Ismael**, por su amor incondicional.

A mi **Madre**, por su paciencia, constancia, comprensión, amor y lucha para alcanzar este triunfo y poder disfrutarlo juntas.

A mis Hermanos, **Elsyber y Bernardo**, por su apoyo, cariño y que por alguna u otra razón me ayudaron a llegar hasta donde estoy.

A mi Cuñada **Luisa**, excelente y admirable persona, por ser tan especial conmigo y por brindarme su apoyo en todo momento, demostrando que nada en la vida es imposible y que todo tiene solución.

A mis **Suegros**, quienes me han brindado hospitalidad, confianza, respeto y afecto en todos estos años de mi formación académica.

A mi Cuñada **Rosi**, ejemplo de admiración y fuente de inspiración para surgir en la vida, gracias por tu apoyo.

A mis Amigas, *Yaliana, Carmen y Rosa*, por poder contar con ellas en todo momento y más que amigas hermanas.

A las Profesoras *Damaris Zerpa y Elka Malavé*, por guiarnos y asesorarnos en la realización de esta investigación con mucho empeño y esfuerzo.

A la Familia *Antón Castañeda*, por darme la bienvenida en su hogar y ayudarme en el momento requerido.

A mi Prima y Compañera de Curso Especial de Grado, *Rosman Monteverde*, por acompañarme en éste arduo trabajo, y que, por su constancia y perseverancia colaboró en el logro de unas de mis más importantes metas.

A todas aquellas *Personas*, que de alguna forma u otra colaboraron en la ejecución de este trabajo y estuvieron cercanas a mí en algún instante brindándome ayuda y apoyo.

María G, Martínez M

AGRADECIMIENTOS

A **Díos todo poderoso y a la virgen**, por acompañarme siempre y darme la confianza y fé para lograr alcanzar esta meta.

A mis **padres**, ejemplos vivo de perseverancia y lucha en la vida, quienes siempre han estado en los momentos buenos y malos. Y bajo sus cuidados y enseñanzas me forme, les reconozco su incondicional y eterna entrega.

Al **personal que labora en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**, por habernos abiertos sus puertas y permitir que el trabajo se llevara a cabo en la institución.

A la **Dra Damaris Zerpa y la Msc Elka Malavé**, por asesorarme en este trabajo de investigación y por brindarme todo su apoyo.

A todos los **profesores de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**, muy en especial a los profesores: Vicente Narváez, Luisa Alamo, Fernando Gómez, Rafael García, Rafael Arenas, Echenique, Katty Schinzano, Leonardo España, Aura Viera, Ramón Domingo Velásquez, Emilio Tineo, Camelia Castillo, Francisco Narváez, Daisis Salgado y sobre todo a José Félix Aponte y Zoraida Cova por su amistad, ayuda incondicional y consejos oportunos. MIL GRACIAS!.

A mis **primas** Karla y Yarhitsol Guevara, por su apoyo incondicional desde muy pequeña, brindándome toda la fuerza para alcanzar este gran sueño, al igual que siendo mi modelo a seguir, y en especial a María Martínez, por la paciencia y amistad

brindada, también por sus consejos y principalmente por ser mi compañera en este gran triunfo.

A mi **tío** Raúl Castañeda, por toda la colaboración prestada para que este sueño se hiciera realidad y sobre todo por el cariño que me ha dado desde que nací.

A mi **familia** por quererme y apoyarme en todo momento.

A mi **amigo y compañero**, de grandes batallas y muchas victorias. Gracias por estar en el momento en que más necesite de tus palabras y tu apoyo. De corazón, SUERTE Y DIOS TE ACOMPAÑE SIEMPRE.

A **todos** los que fraternamente me apoyaron a lo largo de la carrera, en especial a Romelina, Luís, Daniel, Emiliano y María G, porque gracias a ellos aprendí que la grandeza de las personas no se siembra en las aulas, se cultiva en ellas.

Si tememos a que desvanezcan nuestras alegrías recordemos que la fuente de la felicidad esta en nosotros.

Rosman Del V, Monteverde C.

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. La evolución del concepto de estrategia	22
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1: Ciclo Estratégico	27
Figura N° 2: Generalización de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.	51
Figura N° 3: Ciclo de Deming.....	64
Figura N° 4: Ciclo del Total Performance Scorecard (TPS).....	100
Figura n° 5 Ciclo de PEVO	197

LISTA DE GRAFICO

Gráfico n° 1 Puntaje de Gestión de Calidad en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	155
Gráfico N°2. Gestión de Calidad. Aspecto General.....	160
Gráfico N°3. Gestión de Calidad. Estilo de Liderazgo.....	161
Gráfico N°4. Gestión de Calidad. Visión Estratégica.....	162
Gráfico N°5. Gestión de Calidad. Procesos Internos.....	163
Gráfico N°6. Gestión de Calidad. Recursos Humanos.....	164
Gráfico N° 7: Puntaje de Gestión de Conocimiento y aprendizaje en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	166
Gráfico N° 8: Gestión de Conocimiento y Aprendizaje. Aspecto General.....	172
Gráfico N° 9: Gestión de Conocimiento y Aprendizaje. Estilo de Liderazgo.....	173
Gráfico N° 10: Gestión de Conocimiento y Aprendizaje. Visión Estratégica.....	174
Gráfico N° 11: Gestión de Conocimiento y Aprendizaje. Procesos Internos.....	175
Gráfico N° 12: Gestión de Conocimiento y Aprendizaje. Recurso Humano.....	176

LISTA DE CUADROS

Cuadro n° 1 Gestión de Calidad en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	156
Cuadro N° 2: Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en el Comedor universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	168
Cuadro n° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	179
Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente	189



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

ESTRATEGIAS PARA EL COMEDOR UNIVERSITARIO DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, BASADAS EN EL ENFOQUE DEL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD.

AUTORAS:

**María G. Martínez M. C.I: 16.313.821
Rosman Del V. Monteverde. C C.I: 17.761.784**

RESUMEN

Las grandes transformaciones económicas, caracterizadas por profundas innovaciones tecnológicas y la incursión en nuevos mercados, han obligado a las organizaciones a asumir cambios en su estructura. Es por ello, que la definición de estrategias es considerada uno de los principales desafíos para las organizaciones, ya que consisten en definir los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. Por consiguiente, el Total Performance Scorecard (TPS), nace como un enfoque de gran ayuda para las mismas, es un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuo, gradual y rutinario, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, el cual involucra cinco elementos tales como: Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Éste es susceptible de adaptarlo en cualquier tipo de organización independientemente de su naturaleza y actividad, debido a que sirve de guía para todos aquellos que quieran mejorar, desarrollar y experimentar cambios en su trabajo, empresas y en sí mismos. En tal sentido, el objetivo de esta investigación es definir estrategias para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS). En donde se demostró, mediante una investigación de campo a nivel descriptivo, aplicándose un cuestionario, que el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre, debe asumir estrategias para poder ser considerada como una organización que aprende, donde la formulación de objetivos vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, que les permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional.

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos el ser humano ha tenido la inquietud de desarrollar el saber y el conocimiento, a través del constante contacto con todo el entorno que lo rodea. Es por ello, que necesita de instrumentos innovadores que le permitan establecer un orden lógico para aflorar sus inquietudes, basados en el hecho de la capacidad intelectual que adquiere el mismo con el transcurrir del tiempo, así como también de su adecuada ejecución, y es de aquí de donde se desprende el origen de la organización institucional.

En tal sentido, el mundo está cambiando y ello hace necesario introducir un enfoque que integre las técnicas modernas de gestión empresarial, la justificación de los costos, la utilización óptima de los escasos recursos disponibles y la generación de servicios y productos para obtener una plena satisfacción de las necesidades de información y de las expectativas de los usuarios. Por consiguiente, el corazón y el alma de la administración de una empresa de negocios lo constituyen las estrategias, ya que, los rápidos cambios tecnológicos, de competidores y regulatorios, obligan a que su formulación y aplicación deba ser un proceso continuo y participativo. Estas estrategias gerenciales deben permitir incorporar a las organizaciones, de manera conjunta con sus accionistas, los clientes, proveedores, comunidad, familias, Estado, causando una participación constante de éstas con la sociedad. Por ende, a través de su implementación se conduce al logro de los objetivos de la empresa, considerándose todos los factores que la rodean y principalmente su misión y visión. Así como también, servirle como herramienta para satisfacer sus ambiciones corporativas.

Es por ello, que las empresas de hoy requieren de un lenguaje que les permita comunicar las estrategias, así como también procesos y sistemas que les ayuden a implementarla y obtener información y retroalimentación sobre ella. Para ello, existe un nuevo enfoque diseñado por el Dr. Hubert Rampersad (2004), en la década de los noventa llamado Total Performance Scorecard, el cual es una herramienta revolucionaria que permite el máximo desarrollo personal de todas las personas relacionadas con la empresa, así como la óptima utilización de sus capacidades para la consecución del más alto rendimiento corporativo y personal. Este concepto se compone de una serie de elementos como lo son: El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), la Gestión de Calidad (GC), la Gestión por Competencias y por último el Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

No obstante, los fenómenos de globalización, reformas económicas y la evolución que han venido sucediendo en las sociedades y en las instituciones, hace que las universidades, se vean en la necesidad de adaptar e innovar sus procesos para adecuarse a las nuevas y siempre cambiantes condiciones del contexto, cumplir con sus renovadas misiones, y convertirse a su vez en organizaciones que aprenden de su propio desempeño y el Total Performance Scorecard es un enfoque que permite acceder a ello.

En este sentido, de acuerdo a los señalamientos anteriores, la investigación tiene como objetivo definir estrategias para el comedor universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basado en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS). De esta manera, el proyecto de investigación se estructura como se describe a continuación:

Un primer capítulo referido a las generalidades del problema de investigación, el cual contiene el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos

específicos, la justificación y alcance, el nivel de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de información y presentación de resultados.

Un segundo capítulo denominado las estrategias, que comprende definición, importancia, componentes, niveles, ciclo, y clasificación de las estrategias, así como también los diferentes enfoques estratégicos para la gerencia de las organizaciones.

Un tercer capítulo descrito como el Total Performance Scorecard (TPS), el cual involucra sus objetivos, principios, el ciclo, características y los elementos que lo conforman.

Un cuarto capítulo que se denomina estrategias para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente basadas en el Total Performance Scorecard (TPS), el cual trata aspectos tales como: reseña histórica del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre, objetivos del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre, funciones del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre, aspectos legales del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre, el Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y el Aprendizaje de Kolb en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre y el Total Performance Scorecard para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación realizada.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación

Todo proceso de investigación lleva consigo una serie de elementos que se desean definir, bien sea porque existe algún vacío sobre la misma o porque se desconoce y se tiene incertidumbre sobre el hecho. Es por ello, que en el desarrollo de este proyecto primeramente se definió el problema de investigación que según Arias (2006:39), “es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. Luego, se establecieron los objetivos que se deseaban alcanzar, sus limitantes y los motivos de justificación, para así esclarecer el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que fueron utilizados para llevar a cabo la indagación que por ende, fueron guiados por una metodología que indica “el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado” (Arias, 2006: 116).

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Hoy en día, millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan el mayor tiempo de sus vidas trabajando, enfrentándose a innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias. Es por ello, que las organizaciones juegan un papel de trascendental importancia para cada uno de sus miembros, entendiéndose éstas como:

Un conjunto de elementos, compuestos principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y

diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no (Thompson, 2008).

Asimismo, las organizaciones proporcionan el medio de desarrollo y capacitación de aprendizaje que conlleven a sus miembros a nuevas ambiciones y superaciones personales, como también el recurso económico para la satisfacción de sus diferentes necesidades. Cabe destacar, que los trabajadores para una organización constituyen su más fuerte elemento y que por ende, sin ellos sería imposible el logro de los objetivos, razón de su existencia.

En concordancia con lo anterior, toda organización posee un proceso sistemático en busca de la forma más idónea para dirigir sus actividades, es allí donde se manifiesta la gerencia, que según Jaime Ariansen (2008:1) es considerada “como ciencia, arte o técnica que enseña las más eficientes formas de conducir las organizaciones hacia metas previamente fijadas con un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. En tal sentido, el triunfo que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones depende, en gran medida, de su desempeño gerencial, el cual es llevado a cabo por personas responsables denominadas gerentes, cuya función principal es la de orientar las acciones enfocadas hacia el éxito y proporcionar los métodos que permitan influir en la conducta de cada uno de sus subordinados. Además, de la aplicación de diferentes técnicas de aprendizaje indispensables para que todos ellos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común.

La importancia de la gerencia en las organizaciones radica en el compromiso con sus metas y propósitos, dando como resultado, la claridad y manera en que los objetivos son establecidos. Sin objetivos no hay necesidad de una organización, y

cuando es posible crearla sin un propósito establecido ésta se deteriora rápidamente terminado por disolverse.

El entorno de muchas organizaciones actualmente no es muy diferente a nivel mundial, ya que los mercados son altamente competitivos, globalizados y con nuevas maneras de hacer negocios. Así como también, con una tecnología que avanza rápidamente y una lucha entre sus competidores. Por consiguiente, a través de una buena gerencia se detectan los problemas, para así crear o formular, implementar y evaluar las estrategias organizacionales en busca de desarrollar competencias e identificar los factores clave de éxito del negocio. En tal sentido, como el factor gobernante es el cambio, el principal problema para las organizaciones es la de aplicación de estrategias, las cuales según Serna (1997:32) son “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”.

En consecuencia, para permanecer y aún más crecer en el mercado, las organizaciones se ven obligadas a considerar en sus estrategias a todos los niveles de acción, orientación de negocios, diversificación e integración, estructura de negocios, orientación de gestión y orientación de cambio. En donde, son prioritarios los aspectos económicos de la globalización, de la apertura y de la internalización de la economía, las empresas nacionales han tenido que plantear nuevas estrategias para seguir siendo competitivas. Estas estrategias se pueden dividir en dos categorías: la primera, relacionándola con situaciones externas de la empresa y tiene que ver con la consecución de nuevos mercados, el lanzamiento de nuevos productos, la prestación de un mejor servicio en todos los aspectos relacionados con la cadena de valor, para mantener su grado de competitividad en el mercado y por ende, buscar su consolidación.

La segunda, relacionándola con aspectos internos, los que giran en torno a cómo contribuir a obtener esa competitividad y para lo cual es importante analizar la forma cómo se están utilizando los recursos humanos, físicos y económicos (de tal manera que contribuyan a la generación de valor agregado) y lo que es más importante, cómo es su distribución entre los diferentes actores que intervienen en el proceso teniendo en cuenta el compromiso y responsabilidad social que como empresa deben desempeñar en el contexto del país.

Para poder gerenciar una organización a través de la aplicación de guías de acción que sirvan como herramientas de implantación estratégicas integral y así encaminarse a la consecución de fines determinados gracias a este proceso, fue necesario la utilización de un enfoque que brindara los instrumentos más idóneos para así alcanzar las metas corporativas con ambiente de éxito en el personal, que en sí forman la mejor combinación existente para trabajar.

Por consiguiente, a partir del año 1992 los autores Kaplan y Norton (Robinson, 2008), descubrieron una herramienta de implantación estratégica integral la cual denominaron Balanced Scorcard, con la finalidad de administrar el desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización, utilizando los indicadores de gestión para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo que en la actualidad resulta útil en la llamada gestión estratégica integral en las organizaciones. Éste sistema va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

El Balanced Scorcard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la misma en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Esta metodología busca fundamentalmente complementar las

figuras tradicionalmente usadas para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con los que no lo son en cuatro diferentes perspectivas a través de los cuales es posible observar la empresa en su conjunto, e identificando las relaciones entre ellas, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

Las cuatro perspectivas de las que trata el Balanced Scorecard se pueden describir de la siguiente forma: perspectiva financiera, la cual tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas, con altos índices y garantías de crecimiento y mantenimiento del negocio. En segundo lugar, se encuentra la perspectiva de clientes, que busca la satisfacción de las necesidades de los clientes en base a la propuesta de valor que la empresa le plantee. Así como también, la perspectiva de procesos internos, cuyo éxito depende de la satisfacción de las necesidades de los clientes y accionistas a través de la identificación de objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización. Y por último, está la perspectiva de aprendizaje organizacional, ya que se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambios y mejoras.

De acuerdo a lo anterior, es importante destacar que, el Balanced Scorecard ha sido aprobado por muchas organizaciones a nivel mundial así como también, en instituciones del gobierno, organizaciones no gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro, entre las cuales se pueden mencionar: Petróleos Mexicanos (PEMEX), Petróleos de Venezuela, S.A (PDVSA), Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), MOVISTAR, SHELL, UNIBANCO (BRASIL) (Amundaray y Molinett, 2008).

En tal sentido, durante mucho tiempo, se asumió que el mejoramiento y los cambios organizacionales dependían de análisis internos y externos, de la descripción de procesos de negocios, la preparación de programas de medición y la revisión de resultados medidos. Por el contrario, éstos dependen además de un proceso de aprendizaje creativo basado en una visión estratégica, así como en nuevos valores y normas. Es así como, Humbert Rampersad (2004:10), se ve en la necesidad de introducir un nuevo concepto orientado al máximo desarrollo personal de los miembros de la compañía y al uso óptimo de sus capacidades, el cual consiste en “un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas”.

Ello, por el hecho de que las empresas requieren de innovación y de empleados que no sólo se adapten a los cambios, sino que crezcan con ellos, y también que posean una gran capacidad de aprendizaje y creatividad. Hacia esta dirección apunta el Total Performance Scocard (TPS), ya que el plantea un enfoque de adentro hacia fuera, refiriéndose a una forma de vida dentro de la organización que comprenda los beneficios de cada una de sus dimensiones en conjunto como lo son: el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), Gestión de Calidad (GC) y Gestión por Competencias. Esta metodología incluye la creación de condiciones para el mejoramiento continuo y gradual y el desarrollo de todos dentro de la organización, gracias a las tres herramientas fundamentales en la cual se basa ésta técnica como lo son: la mejora, el aprendizaje y el desarrollo (Rampersad, 2004).

El Total Performance Scocard, va dirigido a la transformación del personal de la empresa, en donde la gente se convierte en el principal activo de la misma. Rampersad (EL UNIVERSAL, 2008), expresa que uno de los aspectos de gran importancia lo constituye la disminución de la ausencia mental, la cual él mismo

define como “estar en cuerpo presente, pero no concentrarse en su trabajo”. Así como también, señala que una investigación realizada en Holanda revela que en organizaciones con 100 empleados, un 25% con ausencia mental cuesta alrededor de 2,5 millones de Euros anualmente. Además, según el estudio entre 60 y 80% de las ausencias se deben a un comportamiento relacionado con la falta de motivación y no a una enfermedad.

En Venezuela, el Total Performance Scocard se encuentra en plena fase de implantación y se iniciará en el sector privado en donde la Cámara Venezolana Americana de Industria y Comercio (VENAMCHAM) es la encargada de introducirlo (Diario Tal cual, 2008), ya que, la empresa Venezolana de consultoría TMC firmó un acuerdo con la compañía internacional TPS Internacional para introducir en el país el sistema de gerencia Total Performance Scocard, siendo Corimprica Compañía de Seguridad y Protección Integral que posee 360 empleados, la primera empresa que recibirá asesoría de TMC para implantar este modelo gerencial.

Para tal efecto, el Total Performance Scocard es considerado una herramienta de gran utilidad para todos aquellos que quieren mejorar, desarrollar y lograr con éxito un cambio en sí mismos, en su trabajo y en su organización. Así como también, para asesores organizacionales involucrados en dirigir las reorganizaciones, el cambio organizacional y los proyectos de mejoramiento, al igual que para estudiantes de Ciencias Económicas en las universidades (Rampersad, 2008).

No existe fórmula alguna que conduzca al éxito seguro, pero sí se sabe sobrellevar las riendas de éste proceso con eficacia y eficiencia todo será más fácil. Es por ello, que las universidades como cualquier otra organización, deben ser concientes de que el futuro ya no es la prolongación del presente, y que se necesitan anticipar al impacto de las fuerzas que interactúan en su entorno, creando e

innovando sus propios instrumentos de gestión e implementando estrategias que les permitan asegurar los resultados que se han propuesto alcanzar institucionalmente.

Del mismo modo, continuando con éste orden de ideas, en Venezuela se localiza la Universidad de Oriente, institución universitaria que posee cinco núcleos ubicados en diferentes Estados de una misma región. Cada uno de éstos núcleos cuenta con un comedor universitario, cuyo objetivo principal es la de proveer una alimentación sana, balanceada y a bajo costo, a los miembros de la misma.

Los comedores universitarios de la Universidad de Oriente requieren atención especial y es una unidad de trabajo, adscrita a la Coordinación Administrativa de cada Núcleo, manejando conjuntamente el presupuesto asignado a cada comedor para su funcionamiento. Dentro de las causas que motivan la atención que se les brinda, está el contar con recursos limitados para el desenvolvimiento de sus funciones, lo que coloca a la administración de estos entes en situaciones angustiosas, teniendo dificultades para que la asignación presupuestaria alcance hasta la culminación del lapso correspondiente. El comedor universitario del Núcleo de Sucre de la UDO no escapa a este tipo de dificultades, más aún cuando con el transcurso del tiempo la población universitaria se ha ido incrementando, y por consiguiente, también los usuarios del comedor. Sin embargo, la infraestructura dedicada al área de atención a los usuarios, ha permanecido sin cambios significativos durante muchos años, como consecuencia se presentan deficiencias en el servicio brindado por el comedor. Entre las cuales, se pudieron observar: largas colas en espera por parte de los beneficiarios, poca capacidad para albergar a los usuarios en espera de ser atendidos, deterioro de los uniformes del personal, falta de higiene al momento de manipular los alimentos, hurto de las comidas, variedad de los menús ofrecidos, condiciones de las instalaciones, olores emanados de la cocina, el aseo del personal, cantidad y calidad de la comida, y el nivel de capacitación y destreza del personal.

De acuerdo con todo lo expuesto anteriormente, el modelo del Total Performance Scorecard (TPS), puede ser adoptado por cualquier tipo de organización independientemente de su naturaleza y actividad. Esta técnica sirve de guía para directivos, empleados del mundo de los negocios, funcionarios públicos para así mejorar, desarrollar y experimentar cambios en su trabajo, empresas y en sí mismos. Partiendo de esto, la presente metodología fue aplicada al Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, por no poseer planes estratégicos que le permitieran alcanzar la misión y visión de esta unidad organizacional eficaz y eficientemente. En relación con esto, surgió la incógnita de: ¿Qué estrategias requiere el comedor universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, y cómo contribuye el Total Performance Scorecard para la definición de las mismas?

Basado en lo antes mencionado surgieron las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) requerido para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuál es el cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cómo lograr una adecuada Gestión de Calidad en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cómo lograr una adecuada Gestión por Competencia en para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuál es el Ciclo de Aprendizaje adecuado para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General.

- Definir estrategias para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS).

1.1.2.2 Objetivos Específicos.

- Determinar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Determinar el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar los elementos involucrados a la Gestión de Calidad en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar los elementos involucrados a la Gestión por Competencias en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Determinar el Ciclo de Aprendizaje adecuado al Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Describir el Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo (TPS), la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencias y el Ciclo de Kolb para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.1.3 Justificación y Alcance

El Comedor Universitario es una unidad organizacional que les brinda a todos los estudiantes y trabajadores un servicio de alimentación, el cual debe poseer un nivel adecuado en cuanto a condiciones de infraestructura, de higiene, de calidad y en especial del ambiente del lugar. Es por ésta razón, que el objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar estrategias basadas en el Total Performance Scorecard, que brinde las acciones necesarias para alcanzar el mejoramiento y cambio organizacional, de forma tal que todos dentro de la institución realicen sus labores cada día mejor, haciendo hincapié en la vida personal de los miembros de la compañía, en su bienestar y comportamiento, logrando el uso óptimo de sus capacidades que condujeron a un alto rendimiento corporativo, así como también, a que las personas cooperen con mayor compromiso, intensidad, lealtad y entrega, lo que a su vez generó motivación, creatividad, disfrute, inspiración y entusiasmo.

Asimismo, en esta investigación se empleó un conjunto de información valiosa, que servirá de aporte a estudios posteriores realizados por otros investigadores o estudiantes, donde se estudie cómo implementar una estrategia organizacional basada en el Total Performance Scorecard (TPS).

1.1.4 Nivel de la Investigación.

Arias (2006:23-24), define el nivel de investigación como “el grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. Éste puede ser clasificado de diversas formas, pero como en el presente trabajo se buscaba comprender la descripción, registro, análisis, e interpretación de la naturaleza y la composición o procesos del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se consideró un nivel de investigación descriptivo. En tal sentido, el mismo autor establece que la investigación de este tipo “consiste en la

caracterización de un hecho, fenómeno, individuo, o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”.

1.1.5 Diseño de la Investigación.

Según Balestrini (2002:131), el diseño de investigación se define como “el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recolección de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos; el diseño de investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma”.

La Universidad Nacional Abierta (1995:57), define a la investigación de campo como “aquella donde el investigador se basa en métodos que le permiten recoger los datos en forma directa de la realidad donde se presentan”.

Ahora bien, en función de la naturaleza de la investigación, la misma se llevó a cabo a través de un estudio de campo, debido a que los datos se obtuvieron y observaron directamente de los sujetos investigados, es decir, la información se obtuvo por vía de los responsables del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, así como de la observación directa. También se utilizaron fuentes bibliográficas.

1.1.6 Población y Muestra

Mario Tamayo (1993:92), señala que una “población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo”. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica

común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Asimismo, sigue refiriendo que cuando se seleccionan algunos de los elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual están tomados, nos referimos a ese grupo de elementos como muestra. Se espera, desde luego, que lo que se averigüe en la muestra sea cierto para la población como conjunto.

Tomando en cuenta lo anterior, la población de esta investigación estuvo constituida por todos los miembros del personal (68 en total), del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre. Por considerar que fue una población grande, se seleccionó una muestra intencional la cual consiste en “escoger los elementos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (Arias, 2006:85). A tal efecto se determinó una muestra de once (11) miembros del personal, que a los fines de la investigación aportaron la información requerida.

La muestra estuvo constituida por: un (1) Administrador, un (1) Supervisor General, un (1) Dietista, un (1) Ecónoma, un (1) Asistente Administrativo, dos (2) Supervisores de Cocina, un (1) Almacenista Jefe, dos (2) Asistentes en Recursos de Apoyo Informático y un (1) Analista de Presupuesto.

1.1.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

Arias (2006:65), señala que “las técnicas de recolección de datos son los procedimientos o formas particulares de obtener información”. Representan ejemplos de técnicas: el análisis documental, el análisis de contenido, la observación, la encuesta y la entrevista.

Para la realización de esta investigación se utilizó la encuesta en modalidad cuestionario. El cuestionario fue diseñado de acuerdo al protocolo establecido por Rampersad (2004) para tal efecto y se muestra en el Anexo N° 1.

Arias (2006:69), refiere que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación fueron: material bibliográfico, papel, bolígrafo, computadoras, cuestionario, cámara fotográfica, entre otros.

1.1.8 Técnicas de Procesamiento, Análisis e Interpretación de Información y presentación de resultados

Una simple colección de información no constituye una investigación; es necesario analizarlos, compararlos y presentarlos de manera que puedan llevar a la obtención de conclusiones. Los resultados de la investigación fueron codificados, tabulados y organizados a través de tablas, cuadros, gráficos y figuras, los cuales fueron analizados e interpretados, organizados y presentados en dicho informe final.

CAPÍTULO II

LAS ESTRATEGIAS.

2.1 Definición de Estrategia.

Las grandes transformaciones económicas caracterizadas por profundas innovaciones tecnológicas y la incursión en nuevos mercados, ha obligado a las organizaciones a asumir cambios en su estructura, en la forma cómo operan y en la manera de ser administradas, ya que los riesgos para las mismas son cada vez más grandes, y por lo tanto requieren plantear estrategias que le permitan sobrevivir y prosperar.

Es por ello, que la naturaleza humana exige contar con una definición para cada concepto. La palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos. Sin embargo, Thompson y Strickland (2004:3) definen la estrategia de una empresa como “el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio”. Por lo tanto, se considera que una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

En consecuencia, la estrategia, no es tan solo una noción de cómo enfrentar al enemigo o a un grupo de competidores o, en su defecto un mercado, sino también conduce a alguno de los aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectivas.

La palabra estrategia proviene del griego $\Sigma\text{TPATHTIKH}\Sigma$ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía, la cual se originó en el campo militar (<http://es.wikipedia.org/wiki/estrategía>). Roger Everard (Mintzberg y Quinn, 1993:4), explica que ésta viene del vocablo strategos inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar “el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.c.) vino a explicar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.c.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, la estrategia particularmente como herramienta explícita en la dirección de organizaciones económicas y sociales, es de origen relativamente reciente en la teoría y práctica de la administración. La mayoría de los negocios que se crearon en las últimas décadas del siglo pasado empezaron como resultado de decisiones empresariales hechas por personas que actuaban como propietarios, gerentes y trabajadores debido a que las empresas eran pequeñas.

En esta etapa las metas, estrategias y políticas de esas empresas no eran otra cosa que un conjunto de ideas intuitivas acerca de la naturaleza del mercado y cómo competir en él. Suponiendo que esas ideas fueran razonablemente acertadas, esas organizaciones fueron aumentando su volumen de operaciones hasta que tuvieron que crear una oficina de administración para coordinar sus diversas sub-unidades. Al mismo tiempo, el crecimiento llevó a formalizar los objetivos y en ocasiones hasta el proceso por el cual se formulaban tales objetivos. Una vez saturados los mercados locales, las empresas se vieron en la necesidad de ampliar su campo geográfico de acción para seguir creciendo. Esto llevó a la creación de estructuras departamentales, que a su vez condujeron a formalizar las políticas de áreas funcionales. Tales declaraciones individuales de política actuaron como mecanismos para garantizar una

acción consecuente en todas las diversas unidades de estas organizaciones. En esta etapa no se había formalizado aún la estrategia porque la mayor parte de las empresas producían apenas uno o dos artículos que se vendían a un grupo pequeño de clientes. Los altos administradores integraban las diversas políticas de área funcional de sus organizaciones implícitamente en su propia cabeza y sin necesidad de conceptos o procesos especiales.

Al crecer aun más las empresas y avanzar la tecnología, se agregaron nuevas funciones y se crearon estructuras multi-departamentales para acomodarlas. Esto acentuó la tendencia hacia la formulación de políticas y, lo que es aun más importante, llevó al desarrollo de estrategias explícitas de área funcional destinadas a integrar políticas individuales desarrolladas dentro de cada área funcional. Semejante integración no constituía todavía un problema muy grave en esta etapa, porque la mayoría de las firmas norteamericanas aún tenían campos de acción producto-mercado bastantes restringidos.

La situación cambió fundamentalmente en los veinte años que siguieron a la segunda guerra mundial, época durante la cual la gran mayoría de los negocios de los Estados Unidos se diversificaron a otras industrias al mismo tiempo que se extendieron al extranjero. Desde el punto de vista organizacional, esta nueva complejidad resultó excesiva para la forma de estructura multi-departamental. Esta fue entonces reemplazada por la estructura multi-divisional en las principales compañías norteamericanas a principios de la década de 1950 y para principios de la de 1970 la estructura multidivisional había venido a ser la forma predominante de organización en las grandes compañías del mundo entero. Junto con la aceleración de las tasas de cambio ambiental y las presiones competitivas, condujo también al desarrollo del concepto de estrategia “directiva” (corporate strategy) como instrumento para integrar las diversas políticas de área funcional de una organización en patrones coherentes proyectados para crear ventajas competitivas en los mercados

de la firma. De este modo la planeación estratégica empezó a desplazar la formulación de políticas como componente principal del trabajo general de la administración (Ver Tabla n° 1).

Finalmente, en el curso de la última década el movimiento de los conglomerados y la continua diversificación y crecimiento de muchas de las firmas que figuran entre las 1000 de Fortune han producido muchas compañías multi-industriales con múltiples niveles en su jerarquía de administración general. En tales firmas se ha hecho claro que el concepto de estrategia “directiva” consiste en realidad en dos tipos de estrategia distintos aunque relacionados entre sí: el primero, que se denomina estrategia directiva, corresponde al interrogante, “¿En qué clases de negocios debemos competir?”, mientras que el segundo se llama estrategia operativa y responde a la pregunta, “¿Cómo debemos competir en el negocio XYZ?”

Se ve, pues, que en el último cuarto siglo ha aparecido toda una jerarquía de conceptos de estrategias en respuesta a la necesidad que tienen los gerentes de mejorar la manera de equipar los recursos y destrezas de su organización con las cambiantes características y demandas de los diversos ambientes.

Existen diversas interpretaciones acerca de lo que significa el concepto de estrategias: Según Serna (1997:32), “se refieren a las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”.

Francés (2006:23) define las estrategias en forma amplia o en forma restringida. La estrategia amplia, se refiere a la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización, y la estrategia restringida, plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. La

estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información.

Tabla N° 1. La evolución del concepto de estrategia

Naturaleza del crecimiento organizacional	Naturaleza de la respuesta estructural	Metas	Estrategias			Políticas de área funcional
			Directiva	Operativa	Funcional	
Creación del negocio	→ Creación de los sistemas operativos		 ↓ 			
↓						
Aumento de volumen	→ Creación de oficina de administración	F	 ↓ 			 ↓
↓						
Aumento de ámbito geográfico	→ Creación de estructura departamental	F			 ↓ 	 ↓ F
↓						
Se agregan nuevas funciones	→ Creación de estructura multi-departamental	F			 ↓ F	F
↓						
Nuevos productos y expansión internacional	→ Creación de estructura multi-divisionaria	F			F	F
↓						
Aumento de volumen	→ Creación de múltiples niveles de jerarquía de gerencia general	F			F	F

| : denota una meta, estrategia o política implícita
 F: denota una meta, estrategia o política formal y explícita

Fuente: Hofer y Schendel.1985. Planeación Estratégica. P.15.

Para Guédez (2006:108) las estrategias “son todas aquellas acciones asumidas para afianzar las fortalezas, compensar las debilidades organizacionales, aprovechar

las oportunidades y controlar las amenazas del entorno, en función de la misión, visión y valores de la empresa”.

Mintzberg y Quinn (1993:05) por su parte indican que “una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

Hofer y Schendel (1985:26) las definen alternativamente como: “el patrón fundamental de las aplicaciones presentes y proyectadas de recursos y de las interacciones ambientales, que indican cómo va a alcanzar la organización sus objetivos”.

Ansoff (1997) opina que una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización, estas normas a su vez se clasifican en cuatro tipos:

- Criterios con los que se mide el rendimiento presente y futuro de la empresa, siendo la calidad de estos criterios conocida como objetivos y las cantidades deseadas como metas.
- Normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo: qué tecnología de productos desarrollará la empresa, dónde y a quién se venderán los productos, cómo obtendrá la empresa ventaja sobre sus competidores. Esta serie de normas se denominan estrategias de mercados y productos o estrategia empresarial.
- Pautas para establecer las relaciones y los procesos internos dentro de la organización, las cuales se designan frecuentemente como concepto de organización.

- Reglas por medio de las cuales la empresa dirige sus negocios diarios, conocidas como políticas operativas.

2.1.1 Importancia de las Estrategias

Hoy en día un aspecto crítico de la labor de la alta gerencia consiste en equiparar las competencias organizacionales con las oportunidades y riesgos creados por el cambio ambiental, en formas que sean al mismo tiempo efectivas y eficientes durante el tiempo en que tales recursos se apliquen. Las características básicas del equilibrio que alcance una organización con su ambiente, se logra a través de la aplicación de “estrategias que puedan asegurar el logro de los objetivos propuestos, además que sirvan como maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor, éstas se comparten tanto planes para el futuro como patrones del pasado, que permita a la organización situarse en cualquier posición viable de manera de ubicarla en el entorno, en que compite” (Mintzberg y Quinn, 1993: 40). En tal sentido, una de las razones por las cuales es importante las estrategias para las organizaciones, es lograr a través de su implementación un rendimiento por arriba del mejor competidor de la industria y netamente superior al Costo de Capital, tener ventajas competitivas sostenibles, así como también transformar o evolucionar o adaptar a la empresa a los cambios. (http://www.persysoluciones.com.mx/secciones/estrategias_queselogra.html)

2.1.2 Componentes de las Estrategias.

Según Hofer y Schendel (1985: 26-27) se clasifican de la siguiente manera:

2.1.2.1 Ámbito.

Es decir, la amplitud de las inter-acciones actuales y proyectadas de la compañía con su ambiente. Este componente se denominará a veces el dominio de la organización.

2.1.2.2 Aplicación de Recursos.

O sea, el nivel y patrones presentes y pasados de aplicación de recursos y destrezas de la organización, que le ayudan alcanzar sus metas y objetivos. A veces este componente se le llama competencias distintivas de la compañía.

2.1.2.3 Ventajas Competitivas.

Es decir, la posición especial que se labra una compañía frente a sus competidores en virtud de su patrón de aplicación de recursos y de sus decisiones sobre ámbito.

2.1.2.4 Sinergia.

Que significa los efectos conjuntos que se buscan con la aplicación de los recursos de la organización y sus decisiones sobre el ámbito.

2.1.3 Niveles de las Estrategias.

Según Hofer y Schendel (1985: 30-31) los niveles estratégicos son como se describen a continuación:

2.1.3.1 Estrategia Corporativa.

Trata de la estrategia acerca de un conjunto de negocios diferentes. Cada uno de éstos, responde a su propia idea o visión de negocio y cada uno tiene sus propias competencias distintivas. El tema fundamental es el riesgo-rendimiento del portafolio.

2.1.3.2 Estrategia del Negocio.

Trata de la estrategia de un negocio en particular definido por sus clientes y sus necesidades, la oferta de valor que se les hace y por la posición competitiva. Los temas estratégicos son particulares al negocio.

2.1.3.3 Estrategias Funcionales.

Son los planes de acción que se desarrollan en los procesos y/o funciones en apoyo a las estrategias del negocio, la estrategia o plan comercial.

2.1.4 Ciclo Estratégico.

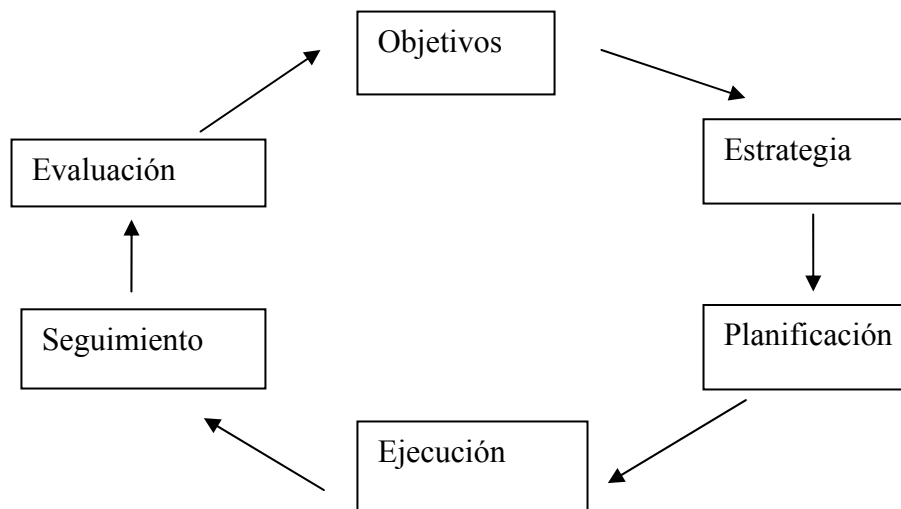
Según Antonio Francés (2006:27) “la definición de estrategias es parte de un proceso de carácter cíclico” conformado por dos ciclos tales como: formal e informal.

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

responsabilidades y recursos para posteriormente realizar un seguimiento y control formal de la ejecución.

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

Figura N° 1: Ciclo Estratégico



Fuente: Francés, A.2006. Estrategia y planes para la empresa.P.28

2.2 Clasificación de las Estrategias.

Las estrategias pueden ser clasificadas de diferentes formas e igualmente por diversos autores, por ello, a continuación se presenta una recopilación de los distintos tipos de alternativas de estrategias existentes, entre los cuales se destacan (Decena, 2008):

2.2.1 Estrategias de Integración.

Las estrategias de integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de estrategia de integración: integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.

2.2.1.1 Integración Vertical Hacia Delante.

La integración hacia delante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas. La estrategia de integración hacia delante es aplicable cuando:

- Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración

hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.

- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.
- Cuando las ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia adelante.
- Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una organización podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia adelante.

2.2.1.2 Integración Vertical Hacia Atrás.

La integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores. La estrategia de integración hacia atrás es aplicable cuando:

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.

- Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el recurso nuevo de suministrar sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.
- Cuando los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena.

2.2.1.3 Integración Horizontal.

La integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. La estrategia de integración horizontal es aplicable cuando:

- Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno federal por “tender notoriamente” a reducir la competencia.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.
- Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
- Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.
- Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria están disminuyendo.

2.2.2 Estrategias Intensivas.

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

2.2.2.1 Penetración en el Mercado.

La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. La estrategia de penetración del mercado es aplicable cuando:

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.
- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.
- Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.
- Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta.
- Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

2.2.2.2 Desarrollo de Mercado.

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización. La estrategia de desarrollo de mercado es aplicable cuando:

- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

2.2.2.3 Desarrollo del Producto.

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. La estrategia de desarrollo del producto es aplicable cuando:

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en

- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.

2.2.3 Estrategias de Diversificación.

Se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

2.2.3.1 Diversificación Concéntrica.

Es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. La diversificación concéntrica es aplicable cuando:

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.

- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

2.2.3.2 Diversificación Horizontal.

La estrategia de diversificación horizontal se basa en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales. Esta estrategia debe tener como premisa que debe conocer bien a sus compradores actuales. La estrategia de diversificación horizontal se aplica cuando:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos no relacionados.
- Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.
- Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.
- Cuando los productos nuevos tienen patrones contracíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.

2.2.3.3 Diversificación Conglomerada.

La estrategia de diversificación en conglomerado se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes. La estrategia de diversificación en conglomerado es aplicable cuando:

- Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.
- Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y la diversificación conglomerado es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades.
- Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados.
- Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición se ha concentrado en una sola industria.

2.2.4 Estrategias Defensivas.

Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias

defensivas se encuentran: empresas de riesgo compartido (Joint Venture), el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

2.2.4.1 Empresa de Riesgo Compartido (Joint V).

La empresa de riesgo compartido se da cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. La estrategia de riesgo compartido es aplicable cuando:

- Cuando la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada con la organización de dominio público; el dominio privado ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, pocos propietarios; el dominio público ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, el acceso a la emisión de acciones como fuente de capital. En ocasiones, las ventajas del dominio público o del dominio privado se pueden combinar, en forma sinérgica, en una empresa de riesgo compartido.
- Cuando la organización doméstica constituye una empresa mancomunada con una compañía extranjera; la empresa en participación puede ofrecer a la empresa doméstica la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero, reduciendo con ello riesgos como expropiación y hostigamiento por parte de los funcionarios del país anfitrión.
- Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien.
- Cuando algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos.

- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.
- Cuando se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.

2.2.4.2 El Encogimiento.

El encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento se diseña para fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. El encogimiento es aplicable cuando:

- Cuando, con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus metas y objetivos en forma consistente.
- Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
- Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.
- Cuando, con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado (y, con toda probabilidad, reemplazados por personas más competentes)

2.2.4.3 Desinversión.

La estrategia de desinversión se basa en la venta de una división o una parte de la organización. Con frecuencia, la desinversión se usa con el objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa. La estrategia de desinversión es aplicable cuando:

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.
- Cuando una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía
- Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.
- Cuando se requiere una gran cantidad, en poco tiempo, y éste no se puede obtener en otras fuentes razonables.

2.2.4.4 Liquidación.

La estrategia de liquidación se basa en la venta en partes de los activos de una compañía por su valor tangible. La liquidación es aplicable cuando:

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.

- Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.

2.2.5 Estrategias Genéricas de Michael Porter.

Las estrategias genéricas de Michael Porter son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

2.2.5.1 Liderazgo en Costos.

Porter plantea que la estrategia de liderazgo en costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de economías de escala, y de curvas de aprendizaje.

2.2.5.2 Diferenciación.

Se plantea cuando se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efectos de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

2.2.5.3 Enfoque o Alta Segmentación.

Se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria. Las empresas orientadas a estrategias de enfoque buscan descubrir y atacar mercados nicho a los cuales puedan servir eficientemente utilizando una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de diferenciación.

2.2.6 Estrategias Ofensivas o de Crecimiento.

Serna (1997: 212-213), expresa que estos tipos de estrategias buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Entre ellas las más comunes son:

2.2.6.1 Concentración.

Se da cuando una empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto, línea de producto o servicio. Es decir, la organización opta por concentrar todos sus esfuerzos en un único artículo para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

2.2.6.2 Diversificación Concéntrica.

Este caso se presenta cuando una firma decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.

2.2.6.3 Integración Vertical.

Si una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicio está aplicando en su empresa una estrategia de integración vertical. Esta puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto) o hacia delante (después de producir el artículo).

2.2.6.4 Diversificación de Conglomerado.

Se presenta cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad.

2.2.6.5 Fusiones.

Es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola. El efecto sinérgico es la mayor razón de las fusiones.

2.2.6.6 Adquisiciones.

Es la compra que una compañía hace de otra, pero deja que la firma adquirida opere como empresa independiente de la adquiriente.

2.2.6.7 Operaciones conjuntas: (Joint Ventures).

Cuando dos a más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer independientemente.

2.2.6.8 Innovación.

Búsqueda permanente de nuevos mercados, nuevos productos.

2.2.6.9 Alianzas Estratégicas.

La unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda su identidad.

2.2.7 Estrategias Competitivas.

Según Antonio Francés (2006:109), éstas se refieren a los cursos de acción que promueven una empresa o unidad de negocio para alcanzar los objetivos en situaciones coyunturales del mercado, tal como lo es la aparición de competidores, la decisión de incursionar en un nuevo mercado o la de enfrentar la aparición de productos sustituidos.

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

2.2.7.1 De Disuasión.

Son aquellas que tienen como fin evitar los conflictos con los competidores por ejemplo fuertes campañas publicitarias, incremento en la magnitud de las operaciones e inversiones en capacidad, fortalecimiento de la estructura financiera y de las fuentes de financiamiento, fusión o adquisición de otras empresas, entre otras.

2.2.7.2 Ofensivas.

Son aquellas que están destinadas a eliminar o debilitar a los competidores, por ejemplo ofrecer productos similares al del competidor con algún atributo adicional, buscar mercados no atendidos por el competidor, adquirir control sobre los canales de distribución, entre otros.

2.2.7.3 Defensivas.

Son aquellas que nacen como respuesta a ataques de los competidores, por ejemplo reducción de precios, inversión en publicidad, adquisición de control sobre los canales de distribución, creación de gremios, entre otros.

2.2.7.4 De Cooperación o Alianza.

Éstas consisten en la combinación de esfuerzos de varias empresas para competir en forma más eficiente y eficaz.

2.2.8 Estrategias Deliberadas y Emergentes

Mintzberg y Quinn (1993:17), definen diversos tipos de estrategias: desde las liberadas hasta las emergentes, como se muestra a continuación:

2.2.8.1 Estrategia Planeada.

Las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible (para asegurar que

no hay distorsiones en cuanto a las intenciones); estas estrategias son muy deliberadas.

2.2.8.2 Estrategia Empresarial.

Las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno; estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de manera espontánea.

2.2.8.3 Estrategia Ideológica.

Las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de rígidas normas que todos acatan; por lo general la organización es preactiva frente a su entorno; estas estrategias son con mucho deliberadas.

2.2.8.4 Estrategia Sombrilla.

Un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actuar los demás (por ejemplo, que todos los nuevos productos sean etiquetados a precios altos y se ubiquen en la vanguardia tecnológica, aun cuando en realidad debería permitirse que esos productos surgieran); como resultado las estrategias son parcialmente deliberadas (los límites) y parcialmente emergentes (los patrones dentro de ellas). Esta estrategia también puede considerarse deliberadamente emergente debido a que el liderazgo permite a otros, de modo intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros establecidos.

2.2.8.5 El Proceso de la Estrategia.

El jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico, (por ejemplo, quién es o será controlado, de tal manera que tiene la oportunidad de influir en la estrategia, de decir qué estructura se trabajará, etc.), dejando el contenido verdadero de la estrategia a otros; aquí las estrategias son de nuevo parcialmente deliberadas (en cuanto al proceso) y en parte emergentes (en cuanto a contenido), y deliberadamente emergentes.

2.2.8.6 Estrategia Desarticulada.

Los miembros o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de, o en franca contradicción con las intenciones centrales o comunes de la organización en general; las estrategias pueden ser en este momento deliberadas para aquellos que las hacen.

2.2.8.7 Estrategia de Consejo.

A través de ajustes mutuos, varios miembros convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes; tales estrategias son en gran parte de naturaleza emergente o de surgimiento.

2.2.8.8 Estrategia Impuesta.

El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas (el caso, por ejemplo, de un propietario externo o de un cliente poderoso), o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo (como podría suceder en una gran línea aérea que debe volar jets

“jumbo” para mantenerse activa); estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando puedan ser interiorizadas, y por ende, tomarse en forma deliberada.

2.3 Enfoques Estratégicos para la Gerencia de las Organizaciones

Una organización, “es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos” (Blanco y otros, 2008).

Cualquier organización necesita la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar dichas actividades y sus funciones dentro de ella. Ésta debe estar muy bien diseñada, de forma tal que todos dentro de ella estén perfectamente claros acerca de sus tareas y responsabilidades, y de esta manera se minimicen las dificultades ocasionadas en la asignación de funciones y se logre un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueve los objetivos de la empresa.

Analizar y comprender un negocio es una tarea que conlleva un esfuerzo significativo, e involucra a toda la organización. Las demandas crecientes y complejas exigen la existencia de una nueva actitud empresaria basada en una visión integrada que conjugue los aspectos económicos y no económicos. Todas las organizaciones requieren de un programa que les permita alcanzar sus metas, de allí la necesidad de una buena gerencia, la cual es responsable del éxito o fracaso de una organización. Así mismo, Olivera (2008:1) define a la gerencia, “como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos”, las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización

deben verificar el cumplimiento de los planes, a través de la observación o de lineamientos objetivos, dirigiendo las actividades mediante la comunicación de tales planes e impartiendo de modo claro y conciso las instrucciones a seguir, reduciendo al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos propuestos de forma eficaz y eficientemente. Para ello, existen mecanismos que pueden ser utilizados en cuanto a la aplicación de guías de acción que conlleven al logro satisfactorio de los objetivos de la organización, como lo son los distintos enfoques.

Ahora bien, la importancia de la gerencia radica en satisfacer las necesidades corporativas a través de instrumentos organizacionales que le permitan alcanzar los objetivos deseados, en tal sentido, esta misma cuenta con mecanismos que le permiten llevar a cabo sus actividades, entre los cuales se encuentran los siguientes:

2.3.1 Planeación Estratégica.

La planeación estratégica, definida por Goodstein y otros (1991:5) como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. La implementación de un buen plan, mejora el desempeño cuando se cuenta con un sentido de orientación, flexibilidad, orientación hacia la acción, coordinación, control y administración de tiempos mejores. En este sentido, este modelo, a través de la asignación de los recursos, determina los objetivos y el esfuerzo sistemático para así generar una relación deseable entre la organización y su entorno hacia el futuro, evaluando las situaciones estratégicas, analizando las alternativas para que todos los miembros de la organización decidan sobre las acciones que se deben emprender y de esta forma implementar técnicas de forma completas y oportunas.

Este enfoque estratégico, es aplicado principalmente por la alta gerencia por medio de un análisis de los aspectos internos y externos que afectan a las

organizaciones, identificando los posibles problemas que se puedan presentar, que traigan como consecuencia una limitante en la ejecución de los planes que conlleven a la realización de las metas deseadas, estableciendo sistemas de control que le permitan supervisar el avance o consecución de las mismas. Además, ésta tiene la difícil tarea de establecer criterios para la toma de decisiones y evaluarlas para de esta forma precisar que tan adecuado es el proceso de planeación estratégica, ya que ellos son los encargados de su desarrollo y ejecución.

2.3.2 Administración Estratégica.

La administración estratégica, según Certo (2001:167) “es el proceso de asegurar que una organización posea y se beneficie de una estrategia organizacional apropiada. En esta definición, una estrategia apropiada es aquella que se ajusta mejor a las necesidades de la organización en un momento determinado”.

La administración estratégica se ocupa de todos los aspectos dentro del proceso administrativo asegurando la viabilidad de la organización mediante la asignación de recursos, de forma tal que la entidad se adapte a su contexto, y así poder alcanzar los fines corporativos establecidos, haciendo uso de diferentes guías de acción que la conduzcan al éxito, tomando en cuenta la misión y visión de la organización, de acuerdo a sus objetivos y al direccionamiento de la misma, realizando una evaluación precisa del ambiente que la rodea, y de las principales fuerzas y debilidades de las diferentes áreas funcionales.

2.3.3 Prospectiva Estratégica.

La Prospectiva consiste “primero en un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y

capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable” (Miklos y Tello, 2003:56). Esta se concentra y atrae el porvenir imaginándolo a partir del futuro, y no del presente, anticipando el cambio de un por hacer deseable, haciendo una reflexión del entorno actual para así insertarse en la situación real. Este enfoque lo que busca es la evolución, el cambio y la dinámica en la organización, generando expectativas de futuros deseados, estableciendo valores y reglas para lograr esa situación que se quiere alcanzar. Esta teoría plantea un amplio horizonte haciendo hincapié en eventos a largo plazo, mediante el establecimiento de objetivos, realizando una búsqueda de los diferentes medios para alcanzarlos, construyendo escenarios futuros y alternativas viables como elementos estratégicos, relacionando la potencialidad y capacidad de la organización fundamentada en una planeación eficiente proyectando las acciones hacia el acercamiento del porvenir deseado.

2.3.4 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

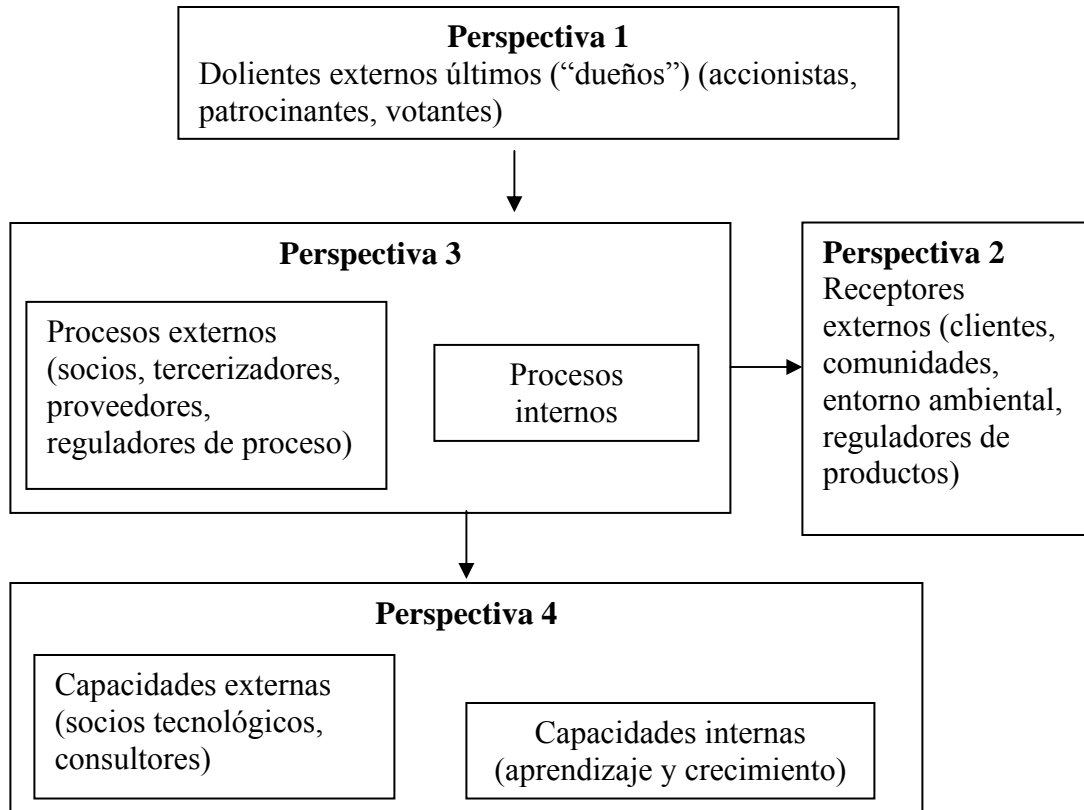
El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) fue presentado en 1992 por sus autores, Robert Kaplan y David Norton (<http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>), el cual consiste en:

Un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

El CMI sugiere que se vea a la organización desde cuatro (4) perspectivas, que, según Kaplan y Norton (Francés, 2006), son las siguientes (Ver Figura N° 2):

- La perspectiva de los accionistas representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa. Comprende aquellos actores que detentan el poder final de decisión acerca de la organización: los accionistas en una empresa, los patrocinantes en algunas organizaciones no gubernamentales, los votantes en un gobierno electo. Ellos tienen el poder de crear la empresa y de cerrarla.
- La perspectiva de los clientes representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios. Comprende a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización los clientes, vecinos, comunidades, medio ambiente, pero que no ejercen control sobre ella. Los reguladores gubernamentales con poder de decisión sobre los precios y productos se ubican en el entorno de esta perspectiva.
- La perspectiva de los procesos internos representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios. Corresponde a las actividades de la propia organización y las de otras organizaciones que contribuyen con ella, como son las de los socios, tercerizadores y proveedores. Los reguladores de los procesos se ubican en el entorno de esta perspectiva.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capital humano, capital organizacional y capital de información. Corresponde al capital humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros. Comprende las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que los articula (su estructura, cultura y clima organizacional), el capital de información y la infraestructura informática y de comunicaciones que facilita su interacción. Aquí se ubican las expectativas de los dolientes internos: los gerentes y demás empleados, sindicalizados o no.

Figura N° 2: Generalización de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.



Fuente: Francés, A.2006. Estrategia y planes para la empresa. P.28

2.3.5 Total Performance Scorecard (TPS)

Según Rampersad (2004:10), el Total Performance Scorecard (TPS) es “un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuas, graduales y rutinarias, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas”. Éste trabajo de investigación está basado en este último enfoque, el cual, se estudiará con mayor profundidad a continuación.

CAPÍTULO III

EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)

3.1 Total Performance Scorecard (TPS)

El TPS fue creado por el Dr. Hubert K. Rampersad (2004), el cual es una técnica innovadora de gestión gerencial, en donde la mejora, el desarrollo y el aprendizaje continuos son las potencias fundamentales en esta herramienta, basándose en un planteamiento de “dentro hacia fuera”, se trata de un concepto holístico en donde se tiene como pauta principal la identidad personal de todos los miembros de la organización en combinación con la ambición corporativa de la misma.

Este concepto integrado contiene tres elementos claves los cuales se definen de la manera siguiente:

- Mejora: esta fase abarca los procesos individuales y de negocio basado en el Ciclo de Deming. El punto más importante radica en la mejora de habilidades personales y el comportamiento de los individuos en relación con su actuación en la sociedad y en la mejora de los procesos (cómo se pueden controlar los procesos de negocio).
- Desarrollo: el proceso trae consigo el desarrollo y la educación individual gradual mediante la adquisición de conocimiento. Se basa en la mejora de las actuaciones que están directamente relacionadas con las actividades diarias de cada individuo dentro de la empresa (desarrollo de competencias orientadas al puesto de trabajo de cada empleado).

- Aprendizaje: este proceso trae consigo el hacer real e internalizar el conocimiento para cambiar el comportamiento. El aprendizaje es una transformación personal que depende del autoconocimiento y que, por consiguiente, trae como consecuencia un cambio de comportamiento colectivo.

El Total Performance Scorecard es un enfoque que hace énfasis en la ambición personal de todos dentro de la organización, ya que el verdadero cambio y la mejora corporativa se consiguen sólo si las personas cambian y mejoran internamente.

3.2 Principios del Total Performance Scorecard (TPS)

Según Rampersad (2004:16-17), los principios del Total Performance Scorecard son los siguientes:

- Basarse en la satisfacción del cliente: este principio busca la satisfacción de las necesidades del cliente de manera de adelantarse a las quejas que se pudieran generar dentro de la organización, desde la perspectiva de que los empleados y los clientes son socios mutuos.
- Objetivos personales y corporativos consecuentes: este principio pone de manifiesto la necesidad de formulación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, por parte de los directivos y empleados de la organización, de manera que le sirva como un instrumento de orientación en la mejora personal, el desarrollo y aprendizaje y así se pueda desarrollar una ambición organizacional compartida e inspirativa que se extienda a todos los ámbitos de la organización. Además, se formulan y se comunican los factores críticos de éxito los objetivos y las medidas de actuación a todos los socios.

- **Pasión y disfrute:** el ambiente corporativo está caracterizado por la pasión, el disfrute, la motivación, el compromiso, la inspiración y el entusiasmo que permite valorar el trabajo en equipo mediante una comunicación abierta y confianza mutua de manera que las personas estén abiertas al cambio, la mejora y la renovación, de igual manera este principio busca darle respuesta a las acciones de mejoras conseguidas por los empleados, realizando una inversión en las personas logrando una mayor formación de los mismos.
- **Comportamiento ético y basado en hechos:** este principio busca que la empresa se preocupe por los comportamientos éticos y por las responsabilidades sociales de la misma. El comportamiento de las personas debe estar basado en normas morales y las medidas de actuación van ligadas a las metas.
- **Orientación a procesos:** los procesos se guían basándose en medidas de actuación que permiten medir la efectividad de los procesos de negocios, considerando a los errores como una oportunidad para la mejora, desarrollo y aprendizaje de forma gradual y continúa.
- **Hay que fijar la atención en la mejora, el desarrollo y el aprendizaje perdurables:** mediante la formulación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo. La organización puede obtener bienestar personal, éxito social y conseguir ventajas competitivas, además este principio hace énfasis en la mejora continua basándose en el ciclo de Deming o ciclo de PEVO de tal manera que se cree un ambiente de trabajo en donde la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje se conviertan en algo diario que puedan establecerse como una forma de vida de la organización.

3.3 Elementos del Total Performance Scorecard

El Total Performance Scorecard se compone de los siguientes cinco elementos:

3.3.1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

Abarca la visión y misión personal, los papeles claves, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. Aquí la visión y misión personal y los papeles claves se denominan ambición personal. Incluye la mejora continua de las habilidades y el comportamiento de cada uno, basándose en el bienestar personal y en el éxito social. La autogestión, el auto desarrollo y el coaching a uno mismo son valores claves en este cuadro.

Es aquel que está relacionado con las competencias individuales y que permite distanciarse de los propios esquemas mentales, conjuntos de ideas preconcebidas y creencias que adornan la experiencia que se tiene del mundo, creando un marco del propio futuro y de la mejora personal que conlleva a encontrar el equilibrio entre las ambiciones personales y corporativas, estimulando de tal forma la motivación, creatividad, el entusiasmo y la actuación ética para así generar paz interior y fortalecer la credibilidad frente a los demás. El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) utiliza las mismas perspectivas del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), sin embargo tienen significado diferente. Aquí las perspectivas incluyen las áreas de resultados personales, los cuales son de gran importancia para el auto desarrollo, el bienestar personal y el éxito.

Así mismo, el CMIP hace que las personas reformulen las ambiciones, objetivos, principios, normas y valores para así mismo y para todo aquello quien se preocupa, generando un equilibrio efectivo entre los intereses de cada empleado a través de la mejora del comportamiento aumentando su autoconocimiento, y de esta forma las personas encuentran paz interior que permiten desarrollar carisma personal.

Las funciones del Cuadro de Mando Integral Personal (Rampersad, 2004:32), son las siguientes:

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

Entre los elementos del CMIP se tienen:

- Misión personal: ésta abarca la filosofía de la vida, y los objetivos en la vida de las personas, basándose en la búsqueda de la identidad, es decir, el autoconocimiento.
- Visión personal: describe los valores y principios que guían a las personas, las características personales y las condiciones de trabajo y vida ideales, la salud, etc.
- Papeles claves: está relacionado con el cómo se quieren llevar a cabo todos los aspectos de la vida, para de ese modo poner en práctica la visión y misión personal.
- Factores críticos del éxito personal: tiene que ver con los factores que diferencian de los demás, es decir, que condiciona el éxito personal y cuál es la

misión, visión y los papeles claves, los cuales, son importantes para alcanzar los objetivos personales.

- **Objetivos personales:** describen el resultado que se pretende alcanzar para poder llevar a cabo la misión personal, estos derivan de los puntos fuertes y débiles que poseen las personas.
- **Medidas de actuación personal:** es aquella que ayuda a valorar el funcionamiento personal en relación con los factores críticos del éxito y los objetivos, éstas permiten medir los objetivos personales de acuerdo con cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI) y a cada factor crítico de éxito.

3.3.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).

Es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos, y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma. Abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos medidas de actuación, metas y acciones de mejora. Aquí la visión y misión corporativa y los valores esenciales se denominan ambición corporativa. Comprende la mejora continua y el control de los procesos de negocios y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa. El CMIC es un planteamiento participativo que proporciona el marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que hace cuantificable esta visión y la traduce, sistemáticamente, en acciones. En éste cuadro se toman en cuenta las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (Rampersad, 2004), mencionadas y explicadas anteriormente como lo son, la perspectiva de los accionistas, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, estas cuatro perspectivas abarcan el éxito financiero, el liderazgo de mercado, la fidelidad de los

clientes, el aumento del capital, el control de los procesos de negocio y, en parte, las consecuencias para la comunidad. De acuerdo con Rampersad (2004), este concepto abarca los siguientes elementos:

- Misión corporativa: contiene la identidad de la empresa e identifica su razón de existir, ésta cuando es formulada de manera adecuada crea un sentido de unidad en el comportamiento de los empleados, fortalece sus ideas comunes y mejoras tanto en la atmósfera como la comunicación dentro de la empresa.
- Visión corporativa: proporciona la visión compartida de una situación futura y deseable y factible, es decir, indica qué quiere conseguir la empresa, qué es esencial para alcanzar el éxito y qué factor crítico del éxito la hacen única. Los estándares, valores y principios, son también parte de la visión corporativa.
- Factores críticos del éxito corporativo: son aquellos en que las organizaciones han de superarse si quieren sobrevivir, o bien aquel que es de extrema importancia para el éxito corporativo. Son aquellos factores en donde las empresas quieren ser diferentes de las demás y hacerse únicas en el ambiente, en el mercado, y que como tales son entendidos como competencias esenciales.
- Valores esenciales: éste permite fortalecer las ideas comunes, el compromiso y la entrega de los empleados, para influir positivamente en su comportamiento, es decir, éste determina cómo debe actuar cada uno de los miembros de la organización para llevar a cabo su visión, apoyando el comportamiento de las personas.
- Objetivos corporativos: ésta describe los resultados que se esperan alcanzar en corto plazo para poder desarrollar la visión a largo plazo. Son los resultados que se pueden medir que se deben alcanzar.
- Medidas de actuación corporativas: son indicadores relacionados con los factores críticos de éxito y con el objetivo estratégico, que se utiliza para juzgar

el funcionamiento de un proceso específico. Son los estándares por los que se mide el progreso de un objetivo estratégico y son esenciales cuando se ponen en marcha planes estratégicos, éstos proporcionan a la dirección señales puntuales para su asesoramiento, basadas en las medidas de los procesos de cambio y en la comparación de los resultados medidos según los estándares.

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

3.3.3 Gestión de Calidad

Según Rampersad (2004:12), la gestión de calidad es una actuación disciplinada dentro de toda la empresa, en donde la idea principal es la mejora continua que permite alcanzar de un modo rutinario, sistemático y consistente, la identificación de problemas, la determinación de su origen y la puesta en marcha de las actuaciones y la comprobación de la efectividad de las mismas así como los procesos de negocio. Pone énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente constantemente. Se basa en el Ciclo de Deming, el cual se compone de ciertas fases: 1) Plan (desarrollo de un plan de mejora), 2) Ejecución (ejecución del plan de mejora a escala limitada), 3) Verificación (evaluación de los resultados del plan de mejora) y, 4) Optimización (confirmación de los cambios e implantación. Este ciclo de aprendizaje también llamado PEVO, se usa para la mejora tanto personal como de procesos, continua y gradual.

La gestión de la calidad no es una moda pasajera actual que mañana vaya a desaparecer, mas bien, es una cuestión empresarial estratégica que afecta a la

satisfacción de los clientes, a la cuota de mercado y al beneficio empresarial. La gestión de calidad implica asegurar que la empresa hace lo adecuado a la primera y en todo momento. Va más allá de asegurar la idoneidad de un servicio o producto, ya que hace posible una gestión integral del valor añadido mediante el cumplimiento y la superación de las expectativas de los clientes. Por consiguiente, la gestión de calidad requiere la atención personal del primer ejecutivo y su liderazgo; se trata de un asunto demasiado importante para dejarlo en manos de expertos funcionales.

La gestión de calidad es una cuestión estratégica, porque:

- La competencia de los mercados mundiales nunca había sido tan dura.
- Las empresas que aumentan sus cuotas de mercado son las que ofrecen la mejor relación entre valor para el cliente y precio.
- La mejor relación de valor/precio proviene de una calidad competitiva a un precio competitivo.

En los mercados mundiales, el precio es cada vez más negociable, pero no lo es la calidad de los productos y de los servicios, y muchas empresas son conscientes de ello, porque en algunos casos son clientes. El mayor valor de una empresa es una reputación de calidad competitiva: una reputación que procede de la capacidad de asegurar al cliente que el producto y el servicio le resultarán absolutamente satisfactorios.

3.3.3.1 Teorías en torno a la gestión de calidad

Abordar el tema de la calidad desde cualquier ángulo implica siempre tener presentes y referirse a los llamados cinco grandes de la calidad, ellos son Edwards

Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby.

- Edwards Deming

Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Deming (2008:3), considera que la calidad debe de incorporar al producto en todas las etapas, a fin de alcanzar un alto nivel de excelencia. Deming, define la calidad como cero defectos o menos variaciones y se basa en el control estadístico del proceso como la técnica esencial para la resolución de problemas, con el fin de distinguir entre las causas sistemáticas y las causas especiales.

Deming (2008:1), refiere que la búsqueda de la calidad se traduce en costos más bajos, mayor productividad y el éxito en el plano competitivo. Deming hace más énfasis en el orgullo y la satisfacción del trabajador, que en la imposición de metas que sea posible medir. El enfoque general se centra en el mejoramiento del proceso, considerando que la causa de las variaciones en el proceso radica en el sistema, más que en el trabajador.

Las ideas de Deming se recogen en los Catorce Puntos, los Cinco Males de la gerencia y el Ciclo de Deming:

- Los Catorce Puntos de Deming

1. Crear constancia en el propósito de mejorar los productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo, mantenerse en el negocio y dar empleo.
2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
3. Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.
4. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios. En lugar de esto, minimizar el costo total en el largo plazo. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad, bajando los costos constantemente.
6. Establecer liderazgo para los directivos, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo del liderazgo debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.
7. Establecer entrenamiento dentro del trabajo.
8. Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente.

9. Eliminar slogans vacíos, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones solo crean relaciones de rivalidad, la principal causa de la baja calidad y la baja productividad reside en el sistema y este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
10. Eliminar cuotas numéricas y la dirección por objetivos.
11. Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.
12. Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación.
14. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación. La transformación es trabajo de todos.

- Los 5 Males de la Gerencia de Deming

1. Carencia de constancia en los propósitos.
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual.
4. Movilidad de la administración principal.
5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles.

- Ciclo de Deming (PDCA)

El ciclo PDCA, también conocido como círculo de Deming, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart, también se denomina espiral de mejora continua. (Ver Figura N° 3) (<http://es.wikipedia.org/wiki/PDCA>)

Figura N° 3: Ciclo de Deming



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/PDCA>

Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Ejecutar, Verificar, Optimizar).

PLAN

- Identificar el proceso que se quiere mejorar.
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Análisis e interpretación de los datos.
- Establecer los objetivos de mejora.

- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.

DO

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior.
- Documentar las acciones realizadas.

CHECK

- Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
- Documentar las conclusiones.

ACT

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario.
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado en el paso anterior.
- Documentar el proceso.

- Joseph M. Juran

Nacido en Estados Unidos, publicó su primer libro en 1951, el Manual de Control de Calidad. Tal como Deming fue invitado a Japón para dar seminarios y conferencias a altos ejecutivos.

Sus conferencias tienen un fuerte contenido administrativo, y se enfocan a la planeación, organización y responsabilidades de la administración en la calidad, y en la necesidad que tienen de establecer metas y objetivos para la mejora. Juran (2008:9), enfatizó que el control de la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo.

Juran (2008:4), define la calidad como la adecuación para el uso en términos de diseño, conformación, disponibilidad, seguridad y uso práctico. Se incorpora más desde el punto de vista del cliente.

La adecuación al uso, implica todas las características de un producto que el usuario reconoce que lo van a beneficiar. Esta adecuación siempre será determinada por el usuario o comprador, y nunca por el vendedor, o el fabricante.

La calidad de diseño, no asegura que el producto va a satisfacer las necesidades del usuario y que su diseño contemple el uso que le va a dar. Para poder hacer esto, primero se tiene que llevar a cabo una completa investigación del mercado, para definir las características del producto y las necesidades del cliente.

La calidad de conformación, ésta tiene que ver con el grado en que el producto o servicio se apege a las características planeadas y que se cumplan las

especificaciones de proceso y de diseño. Para poder lograr esto, debe contarse con la tecnología, administración y mano de obra adecuada.

La disponibilidad, es otro factor de la adecuación de la calidad al uso, ésta se define durante el uso del producto, y tiene que ver con el desempeño que tenga y su vida útil. Si se usa un artículo y falla a la semana, entonces éste no estará disponible aunque hubiera sido la mejor opción en el momento de la compra. El artículo debe servir de manera continua al usuario.

El servicio técnico, por último este define la parte de la calidad que tiene que ver con el factor humano de la compañía. El servicio de soporte técnico, debe estar altamente capacitado y actuar de manera inmediata para poder causar al cliente la sensación de que está en buenas manos.

La gestión de calidad se realiza por medio de una trilogía:

- Planeación de la calidad (desarrollo de productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes).
- Control de calidad.
- Mejora de la calidad
- Los diez puntos de la calidad de Juran (2008:4), son los siguientes:
 - Establecer metas de mejoramiento.
 - Organizarse para alcanzar esas metas.
 - Impartir capacitación.
 - Despertar la conciencia en torno a las oportunidades de mejorar.
 - Llevar a cabo proyectos para la resolución de problemas.

- Informar los progresos.
- Dar el debido reconocimiento a cada persona.
- Comunicar los resultados.
- Llevar un recuento del proceso.
- Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales de la compañía.

- Armand V. Feigenbaum

Feigenbaum (2008:8), es el creador del concepto control total de calidad, en el que sostiene que la calidad no solo es responsabilidad del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Para así construir la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya está todo hecho. Feigenbaum, afirma que el decir “calidad” no significa “mejor” sino el mejor servicio y precio para el cliente, al igual que la palabra “control” que representa una herramienta de la administración y tiene 4 pasos:

- Definir las características de calidad que son importantes.
- Establecer estándares.
- Actuar cuando los estándares se exceden.
- Mejorar los estándares de calidad.

Para Feigenbaum (2008:4), la calidad es factor básico en la decisión del cliente respecto a la adquisición de productos y servicios, la calidad ha llegado a ser la única fuerza de gran importancia que lleva el éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales.

Acota Feigenbaum, que procesos de calidad fuertes y efectivos están generando excelentes resultados y utilidades en empresas con estrategias de calidad efectivas. Esto está demostrado por los importantes aumentos en la penetración del mercado, por mejoras importantes en la productividad total, por la reducción significativa de los costos y por un liderazgo competitivo más fuerte.

- Kaoru Ishikawa

Ishikawa (2008:5), nació en la ciudad de Tokio, Japón en el año de 1915, y graduado de la Universidad de Tokio. Es hoy conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial. Fue el primer autor que intentó destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidentales. Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa en relación a la calidad total son:

- En cualquier industria, controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
- El control de la calidad en el que no se puede mostrar resultados no es control de calidad. Involucrarse en actividades de control de calidad genera tanto dinero para la compañía, que no sabrá que hacer con él.
- El concepto de calidad empieza y termina en la capacitación.
- Es necesario capacitar continuamente a todos.
- El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado, cuando se pone en la práctica la falsedad desaparece.
- Existen muchas diferencias entre las actividades del control de calidad Japonés, Estados Unidos y Europa Occidental, debido en parte a los diversos antecedentes sociales y culturales entre las naciones. Las diferencias principales son:

- o El profesionalismo.
 - o Japón es una sociedad vertical.
 - o Los sindicatos.
 - o Los métodos de trabajo y su relación con el ausentismo.
 - o El elitismo y la conciencia de clasificación.
 - o El sistema de pagos.
 - o La rotación en los puestos de trabajo.
 - o Las políticas de despido y el sistema de empleo vitalicio.
 - o La homogeneidad racial.
 - o Los sistemas de educación.
 - o Religión.
- Los primeros pasos del control de la calidad deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a comprar.
 - Anticipar problemas potenciales y quejas.
 - Siempre se deben tomar las acciones correctivas apropiadas. El control de calidad no acompañado de acción es simple diversión.
 - El estado ideal del control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más de inspección.
 - Eliminar la causa, no los síntomas. No confundir los objetivos con los medios para lograrlos.

- El control de calidad es uno de los mayores objetivos de la compañía. Es una nueva filosofía de administración. Es necesario fijar las metas en los beneficios a largo plazo y poner la calidad primero en todas las decisiones.
 - Si no hay liderazgo desde la alta dirección, se debe suspender la implantación de TQC (control de calidad total).
 - El control de calidad no se puede progresar si no existe una política clara. La organización requiere de una responsabilidad y autoridad clasificadas.
 - El control de calidad solo puede ser exitoso cuando los trabajadores asumen el compromiso para con el proceso.
 - El departamento de mercadotecnia desempeña roles clave en este proceso de control de calidad.
- Philip B. Crosby

Para Crosby (2008:4), todo trabajo es un proceso. Este concepto implica que cada trabajo o tarea debe ser considerada no como algo aislado; sino como parte de una cadena interrelacionada en la que se va multiplicando la siguiente trilogía:

- Proveedor e insumos que él proporciona.
- Proceso realizado a través de trabajo de cada persona.
- Clientes o usuarios que reciben el producto o servicio.

Para que se de la calidad se requiere que en los insumos, en el trabajo y en los servicios o productos se cumplan los requisitos establecidos para garantizar un correcto funcionamiento en todo.

Para Crosby (2008:7), la palabra prevención es clave en la definición de la calidad total, ya que el paradigma que éste quiere eliminar es el de que la calidad se da por medio de inspección, de pruebas, y de revisiones. Esto origina pérdidas tanto de tiempo como de materiales, ya que con la mentalidad de inspección esto está preparando al personal a fallar, así que “hay que prevenir y no corregir”.

Sus conceptos absolutos sobre la calidad son los siguientes:

- La calidad se define como el fiel cumplimiento de los requisitos y no como lo “bueno”.
- El sistema adecuado para lograr la calidad se basa en la prevención, no en la evaluación.
- La norma de desempeño consiste en reducir a cero los defectos y no sólo en lograr una buena aproximación
- La medición de la calidad es el precio que se paga por las discrepancias en relación con los requisitos; y no un medio de obtener índices útiles.

Crosby (2008:7), hace énfasis en la motivación y la planificación y no presta atención ni al control estadístico del proceso ni a las diversas técnicas de Deming y Juran. Él afirma que la calidad es gratuita porque el modesto costo de la prevención siempre será menor que los costos derivados de la detección, la corrección y el fracaso y señala catorce puntos de calidad:

- Compromiso de la gerencia.
- Equipo para el mejoramiento de la calidad.
- Medición de la calidad.

- Costo de la calidad.
- Conciencia de la calidad.
- Acción correctiva.
- Planificación para lograr la meta de cero defectos.
- Capacitación del supervisor.
- El día de cero defectos.
- Establecimiento de metas.
- Eliminación de las causas de error.
- Reconocimiento.
- Consejos de calidad.
- Hágalo todo otra vez.

Además de los maestros de la calidad antes mencionados, existen otros autores que refieren teorías recientes sobre calidad, entre los cuales se encuentran:

- Shigeo Shingo (2008:1)

Es tal vez uno de los menos conocidos, pero su impacto en la industria japonesa, incluso en la estadounidense ha sido muy grande. Junto con Taiichi Ohno, desarrolló un conjunto de innovaciones llamadas “el sistema de producción de Toyota”. Los que estudian sus métodos de una forma superficial, piensan que sus teorías no son muy correctas, pero la mejor prueba de que si lo son, es el nombre “TOYOTA” que respalda a una de las más grandes empresas automotrices a cargo de Shingo. Entre los aportes de Shingo se encuentran:

- El sistema de producción de Toyota y el justo a tiempo

Estos sistemas tienen una filosofía de “cero inventarios en proceso”. Este no solo es un sistema, sino que es un conjunto de sistemas que nos permiten llegar a un determinado nivel de producción que nos permita cumplir el “justo a tiempo”.

Hay varias ventajas que nos proporciona el sistema de “cero inventarios”:

- o Los defectos de la producción se reducen al 0 % porque al momento en que se presenta uno, la producción se detiene, hasta eliminar sus causas.
- o Al hacer esta reducción de cero defectos, se reducen también los desperdicios y otros materiales consumibles quedan también en ceros.
- o El espacio de las fábricas también se ve beneficiado, ya que no tiene necesidad de almacenar productos defectuosos ni materiales desviados.
- o Este sistema es confiable en cuanto a la entrega justo a tiempo, ya que se obliga a trabajar sin errores.

- Poka-Yoke

Este también conocido como “a prueba de errores” o como “cero defectos”, consiste en que al momento de que se detecta algún defecto en el proceso, este se detiene y se investigan todas las causas y las posibles causas futuras. No se utilizan las estadísticas, ya que es 100% inspección, donde pieza por pieza se verifica que no tenga ningún defecto.

Hay dos características muy importantes para el proceso Toyota, que son el orden y la limpieza, porque es difícil trabajar bien cuando el lugar de trabajo está

desordenado y sucio, así que se debe ver que es necesario y que no, poner un lugar para cada cosa, y hacer de esto un hábito para que siempre esté limpio y ordenado.

- Jan Carlzon (2008:1)

Carlzon es conocido como uno de los especialistas en calidad más importantes en el área de servicios. Es el creador de momentos de la verdad, y a partir de éste, desarrolló un programa de administración de la calidad, para empresas especialmente de servicios.

Este sistema trata de momentos o intervalos de tiempo en los que empleados de una organización están en contacto con sus clientes y son utilizados para entregar un servicio. La empresa confía en que el empleado logrará causarle una buena impresión al cliente, al mismo tiempo que toda la empresa se pone en riesgo, y depende de las habilidades que tenga el empleado, para con el cliente. No importa que tan grande o importante sea la empresa, todo dependerá de la forma en que el empleado que se encuentra frente al cliente actúe, ya sea libre, o carismático, o todo lo contrario. La estrategia de la calidad de Carlzon, se trata en documentar todos los pasos que el cliente debe seguir para recibir el servicio, se le llama “el ciclo del servicio”.

Según Carlzon, es necesario que todos los empleados sientan que son muy importantes dentro de la empresa, así que se considera a la motivación una pieza fundamental para lograr la calidad a través de la gente. Si se dan libertades a otras personas para tomar decisiones, saldrán a flote recursos en las personas que nunca hubiéramos conocido, y siempre estarían ocultos.

- Harrington H. James (2008:1)

Harrington, refiere que la principal razón de éxito ya no es la producción en masa. Ahora lo es la calidad, considerada desde la perspectiva de los clientes. Para los clientes y, por tanto, para una mayor participación en el mercado, el factor determinante es la calidad y no los precios más bajos.

Las compañías cuyos procesos producen continuamente artículos de calidad se benefician con:

- o Menores costos de producción.
- o Márgenes de utilidad más altos.
- o Mayor participación en los mercados.

El único enfoque de la calidad que logra éxito es aquel que convierte ésta en la forma de vida predominante de la empresa. Para conseguir que la calidad se convierta en una nueva forma de vida en la organización, se requiere llevar a cabo un proceso de mejoramiento. Este proceso es un compromiso progresivo y continuo. Implica una nueva forma de pensar en todas las actividades, desde aquéllas que se realizan en un departamento operativo, hasta las que caracterizan el manejo de oficina del director general.

El cambio drástico en la forma de pensar de la organización para que la calidad se logre, no es algo que se pueda ordenar. No ocurre de la noche a la mañana o a consecuencia de un programa. El truco radica en convertir el proceso de mejoramiento en parte del sistema operativo de la empresa. Debe estar presente en todo lo que se haga, en la manera de pensar y, más que nada, en la forma de actuar.

- William E. Conway (2008:1)

Conway habla de la forma correcta de administrar y de un nuevo sistema de administración en lugar de la mejoría de la calidad. Su experiencia y su perspectiva más amplia desde el punto de vista de la administración se reflejan en todo su trabajo. Está de acuerdo con los maestros en que el problema mayor es que la alta dirección no está convencida de que la calidad aumenta la productividad y disminuye los costos. Sin embargo, también reconoce que la "administración quiere y necesita una ayuda real, no una crítica destructiva".

Conway centra su atención en el sistema de administración como el medio de lograr una mejora continua, más bien que sobre funciones específicas o problemas de calidad. Él contempla las técnicas estadísticas como herramientas de la administración e insiste en el uso de herramientas estadísticas sencillas que pueda aprender cualquiera con rapidez, más bien que las técnicas complejas. Las herramientas básicas para la mejora de la calidad son:

- o Habilidades de relaciones humanas.
- o Encuestas estadísticas.
- o Técnicas estadísticas sencillas.
- o Control estadística del proceso.
- o Utilización de la imaginación.
- o Ingeniería Industrial.

– Richard J. Schonberger (2008:1)

La administración de las estrategias de la calidad es un elemento central de sus escritos. Schonberger afirma que la capacidad para responder a las cambiantes necesidades del mercado es un tema constante para los negocios modernos. Proporciona lo que él denomina una "agenda de acción para la excelencia en la fabricación" de dieciséis partidas:

- o Llegue a conocer al consumidor.
- o Rebaje la producción en proceso.
- o Rebaje los tiempos de flujos.
- o Rebaje los tiempos de preparación y de cambios.
- o Aumente la frecuencia de hacer/entregar para cada artículo requerido.
- o Rebaje el número de proveedores a unos pocos buenos.
- o Rebaje la cantidad de números de piezas.
- o Haga que sea fácil fabricar el producto sin errores.
- o Arregle el lugar de trabajo para eliminar tiempos de búsquedas.
- o Realice un entrenamiento cruzado para dominar más de una tarea.
- o Registre y conserve en el lugar de trabajo datos sobre producción, calidad y problemas.
- o Asegurase de que el personal de línea sea el primero en intentar la solución del problema antes que los expertos.
- o Mantenga y mejore el equipo existente y la fuerza de trabajo humano antes de pensar en nuevos equipos.

- o Busque equipo sencillo, barato y fácil de mover de lugar.
- o Busque tener estaciones de trabajo, máquinas, celdas y líneas múltiples en lugar de únicas, para cada producto.
- o Automatice en forma incremental, cuando no se pueda reducir de otra forma la variabilidad del proceso.

3.3.3.2 Principios de Gestión de Calidad

De acuerdo a las normas ISO 9000 e ISO 9004, los principios de gestión de calidad, son un marco de referencia hacia la mejora del desempeño de las organizaciones, ya que éstos ayudan a las mismas para que logren un éxito sostenido (<http://www2.uca.es/orgobierno/calidad/presentacion/principios.html>).

- Enfoque al Cliente

Una organización no sobrevive sin clientes (alumnos, empresas, sociedad,...). Cuanto mejor se identifiquen las necesidades de los clientes, se trabaje por ellas, se cubran y excedan sus expectativas, mayor probabilidad de éxito se tendrá.

- Liderazgo

Líder es todo aquél que es capaz de unir a los miembros de la organización y crear y mantener el ambiente necesario para que todo el personal se involucre en la consecución de los objetivos de la organización.

- Participación del Personal

Las organizaciones están formadas por personas que conocen su trabajo y también pueden aportar opiniones sobre cómo mejorarlo abordando proyectos en común con otros departamentos. Existe en todas las empresas un capital humano que en algunos casos está desaprovechado. Propiciar la participación de las personas será por tanto una ventaja competitiva importante en un mercado de extrema competencia.

- Enfoque Basado en Procesos

Una organización será lo que sean sus procesos. Cuanto mejor definidos y controlados estén, más eficaz será el funcionamiento de la organización. El enfoque basado en procesos evita la departamentalización de la organización, que no aporta valor añadido, y reorganiza la misma orientándola hacia la satisfacción del cliente.

- Enfoque de Sistema para la Gestión

Una vez definidos los procesos de la organización, se deben gestionar eficiente y sistemáticamente, aplicando objetivos, midiendo y recogiendo datos, y buscando la mejora continua de los procesos y de los productos resultantes.

- Mejora Continua

Hacer las cosas bien es importante pero todavía es más importante hacerlas cada vez mejor, con la mejora de los procesos, de las formas de trabajar, de la organización de tareas y de los productos finales orientadas hacia satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones

Las decisiones eficientes deberán ser tomadas a partir del análisis de los datos que proporcione el mercado, los clientes y la propia organización. La gestión sin una adecuada base de datos puede llevar a tomar decisiones poco objetivas, al despilfarro de los recursos y a la desatención de las necesidades de los clientes y de la propia organización.

- Relaciones Mutuamente Beneficiosas con los Proveedores

Los proveedores (proveedores en general, familias, sociedad, administración, las empresas, etc.) forman parte del nivel de calidad final de los productos. La relación mutuamente beneficiosa entre uno y otro supone incorporar las necesidades de los clientes en los requisitos pedidos a los proveedores. Si además se logra que los proveedores entiendan perfectamente lo que se necesita de ellos, e incluso en algunos casos se ayudan a conseguirlo, el resultado será beneficioso para los dos, quedando potenciada la orientación al cliente y su satisfacción personal.

3.3.3.3 Técnicas Avanzadas de Gestión de la Calidad

En el mundo existen ciertas técnicas o modelos que permiten llevar a cabo la gestión de calidad en las organizaciones, entre las que se encuentran:

- La Reingeniería de Procesos

La reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente, ésta surge como respuesta a

las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

- Identificar los procesos clave de la empresa.
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- Definir los límites del proceso.
- Medir el funcionamiento del proceso.
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

En tal sentido, la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez (<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml#ava>).

- Benchmarking

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa. Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo se encuentran varios elementos claves:

- Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.

- Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmarking, o punto de referencia que se va a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.
- Representa mucho más que un análisis de la competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una investigación de mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.
- Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarse en las mejores prácticas dentro del sector.
- Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.
- Mejora Continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

Existen varios tipos de Benchmarking: interno (utilizando al personal como base de partida para compararlos con otros), competitivo (estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace), fuera del sector (descubriendo formas más creativas de hacer las cosas), funcional (comparando una función determinada entre dos o más empresas) y de procesos de negocio (centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio) (<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml#ava>).

- Normas ISO 9000

Con el fin de estandarizar los sistemas de calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción,

en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un sistema de calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad (<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml#ava>).

- Just In Time

El Just In Time o Justo a tiempo, es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio.

Justo a tiempo implica producir sólo exactamente lo necesario para cumplir las metas pedidas por el cliente, es decir producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la

necesidad de almacenaje, ya que las existencias mínimas y suficientes llegan justo a tiempo para reponer las que acaban de utilizarse y la eliminación de el inventario de producto terminado (<http://www.monografias.com/trabajos6/juti/juti.shtml>).

- Outsourcing

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

- Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
- Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
- Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades

que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

- Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
- Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
- El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima (<http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>).

- Empowerment

El Empowerment, significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa el empowerment es que quienes se hayan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las actitudes, requeridas para ellas.

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un

involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo (<http://www.losrecursoshumanos.com/empowerment.htm>).

3.3.4 Gestión por Competencias

La Gestión por Competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso, surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990. Es considerada la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio así como, impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer (Santos: 2008).

Abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa llevando a cabo actuaciones sobresalientes de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado. Hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, así como en un uso óptimo de sus potencialidades para alcanzar las metas corporativas. Incluye el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo, es decir, un conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, habilidades, actitudes y normas así como valores, visiones y principios basados en la realización profesional de su trabajo (Rampersad, 2004:12).

3.3.4.1 Aplicación del modelo “Gestión por Competencias”

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, se hace necesaria la identificación de perfiles propios para cada puesto de trabajo de una organización, por lo cual, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización (<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>)

A continuación se señalará el proceso operativo desarrollado por I. Reyes y R. Baeza (2005), para implementar el Modelo de gestión por competencias en las organizaciones (Marchant y Estay: 2008).

- Comunicación interna del trabajo: Para lograr una satisfactoria implementación de este modelo, resulta conveniente informar a los trabajadores de proceso que se llevará a cabo. Se considerará la participación por parte del personal de la organización como imprescindible, así también la comprensión por parte de los mismos, la utilidad que su implementación conlleva tanto para la organización, como para ellos mismos. Por esta razón es importante efectuar reuniones con las personas que resulten partícipes del proceso y reuniones con los diferentes sindicatos, promoviendo así la transparencia y claridad de los objetivos y alcances que se pretenden conseguir.

- Selección de la muestra: A partir de las personas entrevistadas, se efectúa una división en dos grupos; las personas que poseen un buen desempeño y otra con las personas de desempeño bajo lo esperado, de acuerdo a los criterios que posean los ejecutivos de la organización, basándose en los sistemas existentes de dirección presentes, en caso de que no existan, será una decisión consensuada respecto de los mismos. Luego se comparará que competencias presentan diferencias significativas entre ambos grupos y en cuáles no. El número de personas a entrevistar varía sustancialmente según el total de ocupantes por cargo. El criterio usado es que en cargos con menos de 20 ocupantes se debe entrevistar a todas las personas y en cargos con 21 ocupantes o más, se debe considerar un porcentaje no inferior al 70% de las personas, contando de esta manera con una muestra representativa.
- Entrevistas de incidentes críticos: Esta etapa implica profundizar previamente el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo de este, además de una visita al lugar concreto de trabajo y así poder realizar las entrevistas de selección de personal, con la mayor cantidad de información relevante que sea posible. Se elaboran pautas estructuradas para llevar a efecto las entrevistas conductuales. Los entrevistadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia identificar cómo trabaja la persona en la práctica, para lo cual se analizan los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrado que en dichos incidentes, sean éstos exitosos o no exitosos, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia. Del análisis de las respuestas conductuales reales de las personas se determina lo que en realidad se puede alcanzar en un cargo y organización particular. Entrevistadores inexpertos pueden caer en el error de asumir como conductas de trabajo, los conceptos que una persona tenga de su desempeño. Existen respuestas de alta deseabilidad, como mencionar que se aplica liderazgo situacional y se cree en el trabajo en equipo, una aproximación

de este tipo no refleja competencia pues sólo es una declaración conceptual. El foco está en elicitación y análisis de conductas reales.

- Elaboración de perfiles de competencia: Esta es la etapa central de la intervención y por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Se describen a continuación las diferentes etapas que implica:
 - Transcripción de entrevistas y clasificación de competencias: Esa información es analizada por el panel de consultores, quienes proceden al análisis y categorización de los datos obtenidos en las entrevistas de incidentes críticos, identificando las conductas descritas por los participantes y asociándolas a las competencias con que dicha conducta tenga directa relación. Se categorizan las respuestas conductuales según el grupo muestral, ya sea de desempeño bueno o bajo lo esperado.
 - Clasificación mediante el Inventario de Competencias: Este diccionario, resumen de todas las escalas de competencia y el detalle de sus niveles de conducta, es el marco de referencia para categorizar las conductas observadas y asociarlas a competencias. Si el proceso de analizar las conductas y clasificarlas lo hace sólo una persona se corre riesgo de subjetividad, razón por la que la metodología considera el análisis de todas las conductas extractadas de todas las entrevistas por parte del panel de consultores, quienes por consenso categorizan las competencias. Ello garantiza objetividad en el proceso de detección de los perfiles de competencia de cada cargo y está descrita como la metodología estadísticamente más efectiva para elaborar perfiles de competencias. Su desventaja es el tiempo que requiere el análisis de cada una de las conductas.
 - Administración del Inventario de Conductas Exitosas: se aplica un cuestionario de determinación de conductas exitosas, diseñado con la misma información del Inventario de Competencias, que permite de un modo más

rápido y económico, determinar el perfil de competencias de una persona. Para efectos del diseño del perfil de competencias del cargo, esta información es estadísticamente correlacionada con los resultados del panel de expertos.

- Determinación de perfiles observados: Se comparan las conductas demostradas por ambos grupos de desempeño. Aquellas competencias en que existen diferencias significativas a favor del grupo de buen desempeño, constituyen finalmente las competencias que en la práctica dan cuenta de ese mejor desempeño. El resultado de este análisis será el perfil observado de cada cargo, que incluirá las competencias de cada cargo (se indican las categorías de conducta observadas, desde las inexitosas a las exitosas) y una descripción de las conductas concretas del trabajo que describen la competencia
- Informe preliminar a la organización: Se elabora un informe preliminar con el perfil observado de competencias de cada cargo, el que es enviado para el análisis de la jefatura del cargo analizado.
- Validación de los perfiles observados: Se solicita a la jefatura que valide el perfil observado y el perfil deseado para el determinado cargo e introduzca aquellas modificaciones que estime necesarias. De esta manera se genera un involucramiento de la jefatura en el proceso de implementación de una Gestión por competencias. En general, la experiencia indica que si bien los perfiles observados son muy coincidentes con los deseados, en ocasiones existen competencias relevantes que el ocupante no tiene, y que suelen asociarse a competencias corporativas estratégicas.
- Determinación de los perfiles deseados de competencias por parte del cliente, en función del perfil observado a partir de dos requerimientos: definir si todas las competencias observadas son las deseadas y determinar la

- Elaboración del instrumento de evaluación de competencias: Basado en los perfiles deseados de competencias, se elabora el instrumento de Evaluación de Competencias adaptado a las conductas exitosas de la organización, que permitirá la evaluación individual de los ocupantes de los cargos para determinar la brecha de competencias. Se elaborará un instrumento común y general para permitir la evaluación de competencias de los cargos, siendo diferente el perfil deseado de cada cargo.
- Capacitación a jefaturas en entrevista de brecha de competencias: Todas las jefaturas que evaluarán la brecha de competencias deben ser entrenadas en la familiarización con el instrumento de evaluación el cual sigue exactamente el mismo formato de los perfiles deseados y con las preguntas que estimulan las respuestas conductuales. Con este instrumento la jefatura y un consultor entrevistan a cada uno de los ocupantes de los cargos críticos, para determinar su actual nivel de competencia. Esta entrevista conjunta es muy importante pues los resultados se determinan por consenso de ambos profesionales y se transfiere la metodología a quienes seguirán aplicándola en el futuro. También se evitan sesgos por juicios previos de desempeño o errores por inexperiencia en la técnica de entrevista.
- Informes finales perfiles de competencias: Como productos finales de este proceso se consideran:
 - Informes individuales de brecha de competencias con las necesidades de capacitación de cada persona, indicando las competencias fácilmente entrenables, las costosamente entrenables y las difícilmente entrenables.

- Informe final del trabajo, es el informe global con los resultados generales, en que se graficará la distribución de las brechas de competencias del conjunto de personas evaluadas, junto con los análisis que se estime necesarios: por nivel jerárquico, por línea de negocios o por el criterio que sea relevante.
- Plan de capacitación: Basados en el análisis de los resultados estadísticos y las necesidades propias de la organización, se propone el plan de capacitación pertinente, en el que se pretende el mayor potenciamiento de las competencias de los empleados de la organización, en función de las competencias con mayor brecha entre lo deseado y lo observado y de la facilidad de entrenabilidad de las mismas. Los posibles talleres de capacitación a implementar presentarán como contenidos los puntos anteriormente expuestos, quedando con esto obsoleto los cursos estándares que habitualmente eran implementados para satisfacer las necesidades referidas a esta área, lo cual plantea un gran desafío para quienes están a cargo del diseño instruccional y metodológico de los talleres de desarrollo de competencias.
- Comunicación de resultados: Se recomiendan 3 instancias de comunicación:
 - A partir de la entrega de las brecha de competencias que presentó de acuerdo a su propio puesto de trabajo, además de señalar cuales son las áreas que requieren una capacitación. A modo de supervisión, resulta pertinente que esta información sea efectuada por el jefe directo de la persona, pues cierra el ciclo del trabajo y permite una instancia de comunicación supervisor-supervisado en la óptica de la dirección del desempeño.
 - Dado que, generalmente, la implementación de este modelo surge como una necesidad visualizada y aceptada por los altos ejecutivos de la organización, es fundamental la presentación de los resultados a este sector.

- Las reuniones en las que se presenten los resultados generales a los participantes del proceso, en el que se expresen los datos obtenidos de manera clara y transparente, deja la opción de la ejecución de próximas actividades de desarrollo de competencias y permitirá el logro de un cierre del proceso vivido.

3.3.5 Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

Proceso de aprendizaje instintivo, o a través de la experiencia, que se observa en los cuatro conceptos de gestión mencionados anteriormente y, que junto con el proceso de aprendizaje consciente, o aprendizaje por educación, tiene como resultado cambios en los comportamientos, tanto individuales como colectivos. Estos dos procesos de aprendizaje, además del aprendizaje individual, el ciclo PEVO y el aprendizaje colectivo, son los principios básicos del concepto TPS y se usan para generar las condiciones necesarias para llevar a cabo un cambio corporativo efectivo. Según Rampersad (2004:13), este ciclo de aprendizaje consta de cuatro fases, tales como:

- Sacar ventajas de la experiencia.
- Observar la experiencia, reflexionar sobre ella y evaluarlas.
- Sacar conclusiones de la experiencia y convertir las impresiones obtenidas en normas de experiencia, conceptos, hipótesis, modelos y teorías, para ser capaces de obtener conclusiones de experiencia similares.
- Poner en práctica estas ideas con nuevos experimentos que, de nuevo generan experiencia y comportamientos nuevos.

Una vez planificado todos los pasos, el ciclo se repite. En este proceso de aprendizaje se observan los componentes del Total Performance Scorecard mencionados con anterioridad, ya que se trata de elementos relacionados íntimamente, que juntos forman un todo armónico.

3.3.5.1 La tipología de los estilos de aprendizaje de David Kolb

La tipología de los estilos de aprendizaje de Kolb (1984) se funde sobre su modelo de aprendizaje experiencial. El ciclo de aprendizaje experiencial comporta cuatro fases: la experiencia concreta, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experimentación activa. Cada fase implica un modo diferente de experiencia de la realidad: el modo concreto para la experiencia concreta; el modo de reflexión para la observación reflexiva; el modo abstracto para la conceptualización abstracta; y el modo acción para la experimentación activa. Los cuatro modos se agrupan según dos dimensiones, concreto/abstracto y acción/reflexión, cada dimensión subraya una tensión, una oposición entre dos modos: la inmersión en la experiencia concreta por oposición a la conceptualización; la reflexión sobre la experimentación activa. Kolb (1984) postula que los individuos, por culpa de diferentes factores como las experiencias pasadas y las demandas del ambiente, privilegian uno de los dos modos de cada dimensión y así desarrollar un estilo de aprendizaje.

La tipología de Kolb (1984) cuenta cuatro estilos de aprendizaje: los estilos convergentes, divergentes, asimiladores y acomodadores. Estos estilos salieron de diversas combinaciones posibles según el modo dominante sobre cada dimensión. Según Kolb (1984), la persona del estilo convergente, privilegia la conceptualidad abstracta y la experimentación activa, controla sus emociones y se da sobre todo a labores técnicas o a la resolución del problema más que a la investigación de contactos interpersonales. La persona del estilo divergente, privilegia la experiencia

concreta y la observación reflexiva, manifiesta un interés para el prójimo y es capaz de ver fácilmente las cosas de diversas perspectivas. La persona del estilo asimilador, que privilegia la conceptualidad abstracta y la observación reflexiva, es portada mas hacia las ideas y los conceptos; busca crear modelos y valorizar la coherencia. La persona del estilo acomodador, que privilegia la experiencia concreta y la experimentación activa, le gusta ejecutar cosas e implicarse en experiencias nuevas; procede por pruebas y errores para resolver problemas y su gusto al riesgo es elevado.

Para fundar la existencia de las dimensiones opuestas sobre las líneas concreta/ abstracta, y acción / reflexión, Kolb (1984) se apoya sobre investigaciones y sobre correlaciones negativas obtenidas a partir del LSI. Entre estas investigaciones, cita la de Flavell (1963) y Bruner (1966) según los cuales la línea concreta/abstracta constituye la dimensión primaria sobre la cual descansa la creciente cognitiva y el aprendizaje. Para apoyar lo dialéctico de la dimensión acción / reflexión, Kolb (1984) menciona dos estudios hechos a cerca de los niños, la de Kagan, Rosman, Day, Alpert y Phillips (1964) y la de Singer (1968). La investigación de Singer (1968) enseña que los niños que son interiormente capaces de fantasías están en medida de inhibir la acción mas tiempo que los que son menos capaces. Cuanto al estudio de Kagan y al. (1964), hace ver como los estudiantes que tienen una orientación muy activa en relación a la enseñanza inhibe la reflexión. Las correlaciones negativas obtenidas entre dos dimensiones del LSI vienen, según el autor, reforzar la noción de polaridad opuesta.

Esta concepción del estilo de aprendizaje fue el objeto de varias críticas. Para mejor entenderlos, importa primero mejor conocer el LSI y el proceder surgido para determinar el estilo. El LSI contiene nueve grupos de cuatro palabras. Para cada conjunto de palabras, el contestador asigna una ponderación diferente de 1 a 4. La cota 4 es reservada a la palabra que designa mejor la manera habitual de aprender y la cota 1 a la que caracteriza menos la manera habitual de aprender. De estos nueve

grupos de palabras, seis son retenidos en la compilación de los resultados; los otros tres no son retenidos. Para determinar el modo dominante sobre una línea, Kolb calcula la diferencia entre los resultados obtenidos sobre cada uno de los modos. Este procedimiento permite así de llegar a determinar el modo dominante sobre cada dimensión y también el estilo de aprendizaje correspondiente a la combinación de dos modos dominantes.

La teoría de las dimensiones bipolares así como la fidelidad misma de la herramienta son puestas en duda por las investigaciones de Lamb y Certo (1978), Freedman y Stumpf (1978), Certo y Lamb (1979) y Geller (1979). Según Lamb y Certo (1978), el LSI es construido de manera a apoyar artificialmente la teoría de Kolb. Utilizando los mismos ítems del cuestionario sobre una escala Likert en siete puntos, obtiene correlaciones positivas. Al igual, Freedman y Stumpf (1978), precediendo a una análisis factorial, constatando que los dos factores bipolares cuentan nada mas por el 20.6% de la variancia total. El LSI es considerado por Freedman y Stumpf (1978) como un instrumento muy volátil: el nivel de fidelidad mediana de las escalas es de 0,54. Kolb (1985) intento oponer las críticas elaborando una versión ameliorada del cuestionario, el LSI-II. Las investigaciones hechas con el LSI-II enseñan que los cuatro modos de aprendizaje son construidos independientemente en vez de ser unidos sobre dos dimensiones bipolares Ruble y Stout, 1990; Cornwell, Manfredo y Dunlap, 1991; Cornwell y Manfredo, 1994). En conclusión, los datos dados por la investigación elevan serias dudas sobre la noción de dos dimensiones bipolares. Además, le tipología de los estilos de aprendizaje de Honey y Mumford parece una alternativa interesante (<http://www.upaep.mx./Biblioteca/Comunidad4.htm>).

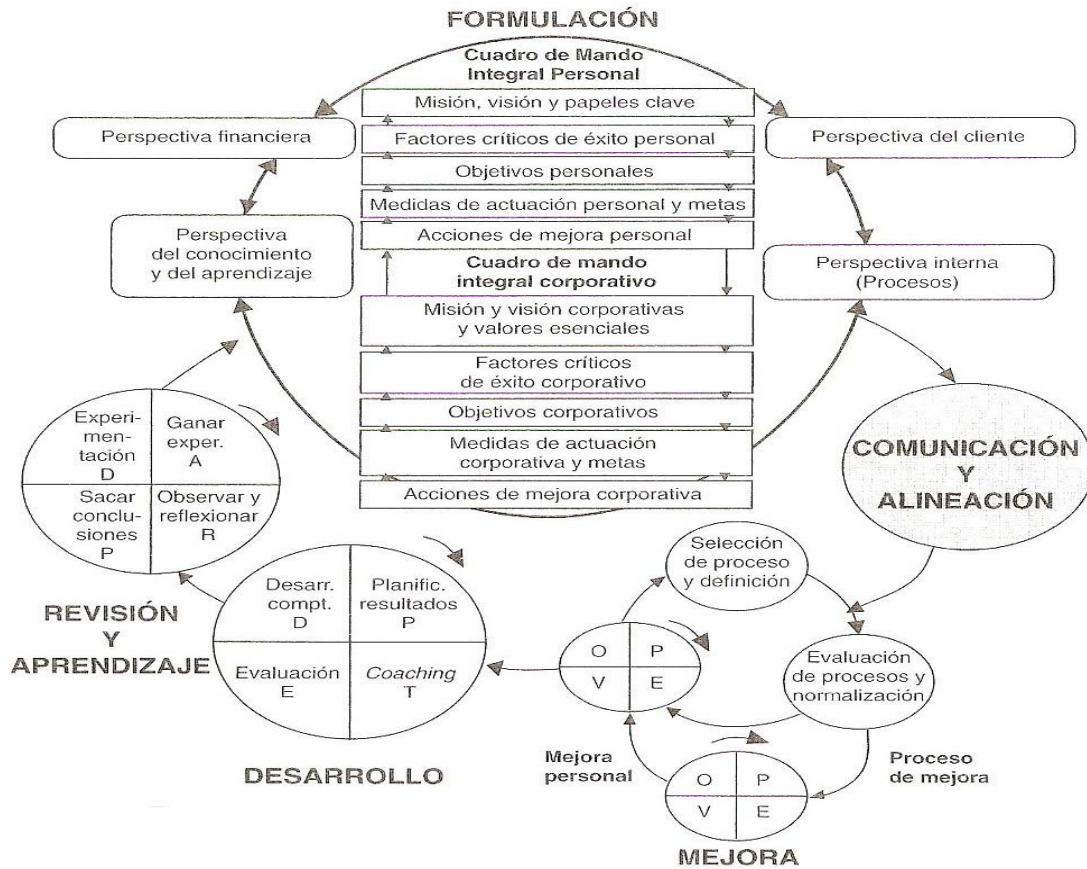
3.4 Ciclo del Total Performance Scorecard (TPS)

Según Hubert Rampersad (2004:36-41), el ciclo del Total Performance Scorecard consiste en la interacción entre la mejora, desarrollo y aprendizaje en un todo, este se compone de cinco fases representada en la Figura N° 4 entre estas se encuentran:

- **Formulación:** esta fase consiste en crear estrategias personales y corporativas a través de la formulación en primer lugar del Cuadro de mando Integral Personal de cada empleado para luego formular el Cuadro de Mando Integral Corporativo.
- **Comunicación y alineación:** esta fase consiste en enviar a todos los departamentos o unidades de negocios el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) de manera que se comparta la nueva estrategia organizacional.
- **Mejora:** permite la implantación de mejoras corporativas e individual, basadas respectivamente en el éxito personal y en las ventajas competitivas de manera de poder corregir los errores y mejorar los existentes. En esta fase se pueden distinguir:
 - **Mejora:** agilizar la manera de ejecutar las actividades permitiendo eliminar el papeleo y las repeticiones innecesarias de manera de reducir el volumen de trabajo en momentos dados, el cambio de métodos, la automatización, entre otros.
 - **Innovación:** busca cambiar la manera de desarrollar las actividades a través de la implementación de nuevos procesos de innovación, diseños de procesos reestructuración organizacional, cambios culturales, entre otros.

- Selección y definición de procesos: se refiere a definir y seleccionar un proceso crítico relacionado con las acciones adecuadas para la mejora.
 - Normalización y evaluación de procesos: busca la evaluación y definición del proceso seleccionado.
 - Mejora del proceso: enfatiza la necesidad de evaluar de acuerdo al ciclo de Deming o ciclo PEVO.
 - Mejora individual: consiste en la mejora continua según el ciclo de Deming o ciclo PEVO.
- Desarrollo: permite el desarrollo continuo de las competencias relacionadas con el puesto de trabajo y el crecimiento individual de cada empleado, a través de su capacidad de adquisición de conocimientos y el uso adecuado de sus habilidades, de manera de cumplir con el trabajo con mayor eficacia. Éste se compone las siguientes fases:
 - Planificación de resultados, el cual consiste en trazar el perfil de la competencia y sacar las conclusiones sobre los resultados obtenidos, mediante la proporción de asesoría al personal y creando feedback.
 - Evaluación, en esta fase se revisan los resultados y el desarrollo de las competencias relacionadas con el puesto de trabajo de manera de verificar si se obtienen compromisos y la manera de obtenerlos.
 - Revisión y aprendizaje: tiene que ver con el aprendizaje obtenido a través de la experiencia, éste busca la internalización del conocimiento adquirido y su actualización a través de la experiencia, para cambiar el comportamiento de los empleados tanto de forma individual y colectiva y así permitir a la organización mejorar su actuación.

Figura N° 4: Ciclo del Total Performance Scorecard (TPS).



Fuente: Rampersad.2004. Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo. P.37

3.5 Ventajas del Total Performance Scorecard (TPS)

3.5.1 Beneficios para Individuos:

- Lograr mayor entendimiento propio y autoestima
- Reforzar su integridad personal y confianza propia logrando mejores relaciones
- Alinear su ambición personal con la ambición corporativa

- Trabajar con inteligencia, alcanzar mayor efectividad y gozo en su trabajo
- Actuar más pero activamente, organizar su tiempo con eficacia, incluso disfrutar mas su tiempo libre
- Buscar nuevos desafíos, desarrollar las habilidades relacionadas al ciclo Planificar-Hacer-Actuar-Desafiar
- Pulir sus habilidades de entrenamiento y mentoría de otros fortaleciendo su nivel de confianza

3.5.2 Ventajas para el Profesional, Entrenador y Coaches:

- Asistir a sus clientes o empleados a tener un mejor equilibrio entre trabajo y vida con implicación interna hacia el trabajo, atando sus ambiciones personales a su trabajo
- Estar mejor preparado para asistir a sus clientes o empleados a que tengan una manera informada y comprometida en como desempeñarse en distintas circunstancias.
- Contribuir excepcionalmente a una organización, co-desarrollando una fuerza laboral confiada
- Ayudar a crear las condiciones para una organización que aprende
- Ayudar a crear condiciones para el aprendizaje real logrando causar el desarrollo personal máximo de otros a través del desarrollo del talento
- Refuerza las condiciones duraderas para la guía propia y reducción del estrés
- Ejecutar los procesos estructurados de la mejora de una manera multidisciplinaria y sistemática

3.5.3 Ventajas para la Organización:

- Una cultura de aprendizaje sostenida
- Aumento del conocimiento propio y eficacia personal
- Mayor crecimiento personal de sus empleados
- Mayor eficacia del trabajo en equipo
- Las ambiciones de empleados y organización son compartidas y entrelazadas
- Mejora en la orientación a sus clientes y beneficiarios
- Superar la resistencia al cambio
- Ejecutar los procesos estructurados de la mejora de una manera multidisciplinaria y sistemática.
(<http://www.impactoconsultores.com/beneficios-tps.html>)

3.6 Formulación del Cuadro De Mando Integral Personal (CMIP).

Según Rampersad (2004:44-62), el Cuadro de Mando Integral Personal está conformado por la misión, visión personales, los papeles claves, los factores críticos del éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas, las acciones de mejora que se dividen en las cuatro perspectiva: financiera, clientes, procesos internos, y conocimiento y aprendizaje, en donde su formulación consta de seis pasos tales como:

3.6.1. Formulación de las Ambiciones Personales.

El punto de partida del Total Performance Scorecard (TPS) es formular el CMIP el cual consiste en utilizar el autoconocimiento y la imagen que las personas

tienen de si mismo de manera de generar un equilibrio eficaz entre las ambiciones personales y el comportamiento, por un lado y la ambición personal y la compartida por el otro que conllevan a una mayor capacidad de aprendizaje (Rampersad, 2004:44-48).

El objetivo de comenzar por el autoconocimiento es permitir a las personas desarrollar paz interior, estabilidad, compostura, armonía, motivación compromiso y asesoramiento en si mismo, es decir, conlleva a la dedicación y el pensamiento positivo que son cualidades que deben estar dentro de los individuos de manera que sirva de arranque para construir una empresa que aprende en continua mejora. Mientras que formular las ambiciones personales conlleva a que las personas puedan reflexionar sobre su vida y todo lo que realiza o emprende, ya que en ésta se pone de manifiesto la misión personal; que involucra la filosofía de vida de las personas y los objetivos personales en la vida, la visión personal; que permite describir el camino a seguir y los principios o valores que les guían, ésta junto a la misión conforman la proyección al exterior de los deseos personales interiores, además las ambiciones personales involucran los papeles claves del éxito que muestran el modo cómo se desearía asumir esos papeles en la vida personal de manera de desarrollar la misión y visión personales (Rampersad, 2004:48-49).

Las personas para poder formular las ambiciones personales lo primero que deben tomar en cuenta es meditar de manera de “transcribir nuestra propia voz interior basada en la contemplación”, de manera de poder descubrir y cambiar los pensamientos que suponen obstáculos y así se pueda aumentar la eficiencia personal y protagonizar las actuaciones en las que se abren la mente, además, permitirá hacer mejor uso de las habilidades y capacidades personales eliminando los comportamientos inadecuados de tal forma que se pueda brindar un mejor atención en el trabajo, afición y familia, (Rampersad, 2004:53-54).

3.6.2. Equilibrar la Ambición y el Comportamiento Personal.

Para Rampersad (2004:55) esta fase consiste en situar las ambiciones y actitudes personales en el mismo plano de manera de desarrollar la paz interior, carisma y credibilidad frente a los demás, es decir, es interaccionar las aspiraciones, intenciones, propósitos, principios, normas éticas y valores para así poder cambiar hacia las ambiciones propuesta sin dejar a un lado cómo nos ven los demás y qué piensan de nosotros, lo cual permitirá el aumento de conocimiento de las personas en si mismo e incluso la mejora de la eficacia de las actuaciones. Según Rampersad, nuestro comportamiento está más determinado por nuestras necesidades interiores que por las circunstancias externas. Además, considera que una persona “para alcanzar una mejora personal verdadera y cambiar es necesario primero encontrar equilibrio entre el comportamiento y las motivaciones internas”, de igual forma sostiene que una vez que se halla armonía entre ambiciones y comportamiento personal no se entra en conflicto con la conciencia lo cual permite que el trabajo sea realizado con más eficacia con una manera más orientada a resultados, para la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje.

3.6.3 Definición de los Factores Críticos del Éxito Personal.

Para Rampersad (2004:59) los factores crítico del éxito personales se provienen de la misión y visión personales y de los papeles claves y “son una serie de hitos alcanzables en nuestras vidas” éstos se relacionan con las perspectiva financiera; que cede a la satisfacción de las necesidades financieras personales, la externa; que tiene que ver con la relación familiar es de amigos y trabajo entre otras, la interna relacionada con la salud física y mental y la perspectiva conocimiento aprendizaje relacionada con las capacidades habilidades y destrezas para aprender.

3.6.4. Definición de los Objetivos Personales

Según Rampersad (2004:59) los objetivos personales describen un resultado personal anhelado, que se quieren alcanzar para cumplir con la visión personal, éstos “surgen de la autoevaluación de los puntos fuertes y débiles y se derivan de los factores crítico de éxito personales”. Al establecer este objetivo cabe preguntarse ¿Cuáles son los puntos fuertes que han contribuido a nuestro éxito en el momento presente?; ¿Cuáles son nuestros defectos y si alguna vez alguien nos lo ha recordado?; ¿Cuál es el trabajo mas grande al cual nos hemos tenido que enfrentar con relación a nuestro trabajo y profesión?

3.6.5. Definición de las Medidas de Actuación Personal

Según Rampersad (2004:61-62) las medidas de actuación personal hacen que los objetivos personales se puedan medir, es decir, con ella se puede evaluar los pensamientos y obrar de las personas estas obedecen a los siguientes criterios:

- Ser específica de forma que pueda tener influencia en el comportamiento.
- Tener capacidad de medir los objetivos
- Estar orientada a los resultados concretos.
- Estar limitada por el tiempo de tal forma que se pueda dar un seguimiento de la evolución a lo largo del tiempo.

3.6.6. Formulación de las Acciones de Mejora Personal

Para poder llevar a cabo la misión, visión y objetivos personales las personas deben formular las acciones de mejora personal, las cuales incluyen la mejora

continua de competencias, habilidades, comportamientos y actividades, orientadas al éxito y bienestar personal.

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

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

3.7.1. Formulación de las Ambiciones Corporativas

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

3.7.2. Definición de los Factores Críticos del Éxito

Según Rampersad (2004:92) “un factor crítico del éxito corporativo es aquel aspecto en que la empresa ha de destacar para poder sobrevivir, o un elemento de capital importancia para el éxito de la empresa”, es decir, este permite demostrar la estrategia corporativa y determina las ventajas competitivas.

3.7.3. Formulación de los Objetivos Corporativos.

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

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

- Empleados: motivar las competencias de los empleados y mejorar el ambiente de trabajo, crear desafíos y un ambiente de trabajo agradable.
- Clientes: fortalecer la posición de la organización en el mercado y aumentar el valor del cliente, fortaleciendo el liderazgo con relación al servicio ofrecido.
- Accionistas aumentar el flujo de caja positivo, rebajar el gasto de capital es decir es decir se debe señalar que objetivo se busca para lograr el éxito.
- Proveedores: mantener una sociedad eficaz con todos los proveedores para poder aumentar la calidad del producto final.
- Comunidad: tener una actuación responsable y prestar atención a la confianza que el mundo exterior tiene de manera de poderse sentir de cara a la sociedad, generando oportunidades de empleo.

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

3.7.4. Definir las Medidas de Actuación Corporativas y las Metas

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

3.7.5. Formulación de las Acciones de mejoras Corporativa.

Las acciones de mejora son medidas para las puestas en práctica de los objetivos estratégicos su formulación constituye en el quinto y el último paso en el proceso del Cuadro de Mando Integral Corporativo. El cual consiste en elegir en mayor grado a los factores críticos de éxito y que son opciones estratégicas indicadas para los ámbitos estratégicos, tácticos, operativos e individuales. Según Rampersad (2004:105), resalta lo siguiente que “no hay una sola acción de mejora específica que lleve a una ventaja competitiva sostenible ni hay una mejora estrategia, son muchas las opciones”. Éstas deben obedecer a ciertos criterios tales como: ser específico, apremiantes, sólida y factible deben implantarse por etapas y permitir su seguimiento.

3.8 Comunicación del Cuadro de Mando Integral.

Según Rampersad (2004:120 – 122) la comunicación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) a todas las partes implicadas de forma clara y sugerente es necesario para despertar un sentimiento corporativo favorable hacia el mismo, y

crear un compromiso amplio por parte de toda la empresa. Esto sólo se puede lograr si todas las partes implicadas entienden el CMIC y saben qué actitud es necesaria para llevar a cabo la visión corporativa.

El CMIC se tiene que comunicar a los empleados de forma que sea oportuno, honrado, claro, correcto, completo, estructurado, consecuente, frecuente y, preferiblemente, cara a cara. La cantidad de información comunicada en cualquier momento ha de ser equilibrada, no debe ser de tal magnitud que los empleados no puedan asimilarla, pero debe ser la suficiente como para que se den cuenta de que algo importante está sucediendo.

El CMIC se debe comunicar en el ámbito interno y externo de la empresa en un proceso informativo coherente, con información continua, y gestionado de manera sistemática y estructurada. Los objetivos de comunicación, el mensaje esencial y el medio a utilizar deberían definirse claramente y con antelación, para cada parte implicada. Kaplan y Norton (Rampersad, 2004) expresan que se debe utilizar una matriz de comunicación en donde se muestre el nombre de todos los implicados, es decir, accionistas, director general, cuadros de mando intermedios, jefes de equipo, empleados, clientes y proveedores. El proceso de transmisión de la información debería incluir varios medios de comunicación, tales como folletos, carteles, cartas e informes mensuales, correo electrónico, memorandos, vídeos, boletines de noticias electrónicos, así como reuniones, conferencias, reuniones de oficina, de personal, de accionistas y otros tipos de asambleas. La frecuencia de la comunicación se debe señalar en el plan de comunicación. Se debe comunicar el cuadro de manera oral, por escrito, ir de lo esencial a lo menos importante y viceversa, tanto vertical como horizontalmente, que sea bidireccional entre el comunicante y el receptor, en todos los ámbitos de la empresa.

El mensaje esencial ha de tratar sobre el CMIC y hay que utilizar los diagramas de causa – efecto durante el proceso comunicativo. Todos dentro de la empresa han de estar convencidos de la necesidad de mejorar, desarrollarse y aprender. Además hay que alinear el CMIC al CMIP, es decir, hay que comunicar no sólo el cuadro, sino el concepto TPS al completo, a los compañeros de trabajo, a los empleados y a todos los demás. Cada uno dentro de la empresa tiene que conocer el contenido del CMIC, por qué es importante que la empresa trabaje en esa dirección, en que métodos y técnicas se basa el TPS y cómo se puede aplicar con éxito.

También hay que transmitir esta información a los clientes y proveedores, explicándoles el por qué se trabaja de esta forma y de qué manera les afectara. También hay que comunicar el CMIP, así mientras se aprende de las respuestas recibidas, se mejora la imagen y se adquiere un mayor conocimiento personal, lo cual es esencial para aprender, ser creativo y mejorar el comportamiento. Después de todo, el autoconocimiento y la imagen de nosotros mismos no están sólo determinados por nuestra voz interior, sino por la imagen que los demás tienen de nosotros. Esta la razón por la que las respuestas que nos den los demás son tan importantes.

3.9 Alineación del Cuadro de Mando Integral

Rampersad (2004:122-126) establece que es necesario alinear el CMIC con los cuadros de las unidades de negocio y de los equipos, así como con los planes de actuación personal de los empleados. Bajo la supervisión del director de la unidad de negocio, cada equipo determina su propio cuadro específico que se sitúa en el mismo plano que el CMIC. Cada equipo desarrolla un cuadro basado en el de la unidad de negocio; más adelante, con la ayuda del jefe de equipo cada miembro del equipo traslada el cuadro de equipo a su propio plan de actuación personal. Así se tiende un

punto de partida entre los sucesivos ámbitos corporativos, el mensaje de la alta dirección se articula hacia los ámbitos inferiores y viceversa.

Cuando los objetivos se alinean de esta forma, todos los esfuerzos se sitúan en el mismo plano que la estrategia corporativa. La misión corporativa formulada en el CMIC es extensiva a todos los ámbitos de la empresa; por tanto, se ajusta y se sintoniza de forma adecuada a las unidades de negocio y a los equipos, a la visión corporativa y a los factores críticos de éxito, así como a los objetivos, a las metas y a las acciones de mejora. Se utiliza el CIMC como marco de referencia. Los objetivos corporativos en el CMIC son el punto de partida, cuando tratamos de alinear el CMIC con los cuadros de los ámbitos corporativos inferiores. Para cada objetivo se determina si la unidad de negocio tiene influencia sobre este objetivo de manera significativa, y si las acciones de mejora se pueden formular de tal forma que tengan una influencia directa en la consecución de ese objetivo. Si es así, el objetivo se incorporará al cuadro de la unidad de negocio respectiva. Para finalizar el cuadro de la unidad de negocio, los objetivos y elementos del cuadro que falten se formulará basándose en la estrategia de cada unidad.

Cada departamento selecciona los objetivos y medidas de actuación del CMIC que le atañen, y los adopta dependiendo de su propia situación. Después de este proceso, los cuadros de mando de los equipos que se han formulado se adecuan al de la unidad de negocio. Una vez hecho esto, el cuadro de mando del equipo se traduce en planes de acción personal de los empleados, basados en los puestos de trabajo de cada uno.

El CMIP pone énfasis en la vida personal de cada empleado, en sus actitudes, habilidades y comportamiento social, incluyendo la vida privada. El plan de actuación individual, por otro lado, se formula en el ámbito operativo y se centra en el trabajo que el empleado va a realizar dentro de la empresa, competencias orientadas al

trabajo, y en la mejora de todas las actuaciones diarias que tengan que ver con el puesto. Este plan está alineado con el cuadro del equipo y además contiene elementos del CMIP. Como resultado de la implantación de esta política tiene sentido, también, alinear el plan de actuación individual de forma explícita, con un sistema de retribuciones, sin perder de vista la retribución intrínseca de incentivos.

El marco del cuadro que se ha alineado se compone de los siguientes cuatros ámbitos:

- Estratégico: formulación del CMIP del equipo directivo, incluyendo el director general, y del CMIC.
- Táctico: formulación del CMIP de los mandos intermedios y el cuadro de la unidad de negocio de forma que se ajuste al CIMC.
- Operativo: formulación del CMIP de los jefes de equipo y del cuadro del equipo, de forma que se ajuste al de la unidad de negocio correspondiente.
- Individual: formulación del CMIP de los miembros de cada equipo y de los objetivos orientados al trabajo, de las medidas de actuación y metas de cada empleado, de forma que se ajusten al cuadro del equipo correspondiente.

Se puede impulsar el uso habitual de los cuadros y de los planes de actuación personal, desarrollando este marco de manera reducida de forma que todos tendrán un recordatorio diario de su propia ambición personal, de la corporativa compartida, y tanto los directivos como los empleados, tendrán una mejor perspectiva de los objetivos a alcanzar para contribuir a la realización de la misión y visión corporativa.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS PARA EL COMEDOR UNIVERSITARIO DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).

4.1. Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (UDO).

La Universidad de Oriente (UDO) fue creada el 21 de noviembre del año 1958, mediante el Decreto Ley N° 459 dictado por la Junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgar Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pisani.

La Universidad de Oriente (UDO) se define como una “Institución al servicio de la Nación Venezolana, con objetivos comunes a las demás Universidades del país y del mundo, con fines propios esencialmente de las condiciones especiales de la región oriental, social y económicamente deprimida, a cuyo desarrollo integral la UDO está comprometida”(Reforma Ley de Universidades, 1970).

La UDO es un sistema regional de educación superior cuyo campus tiene su sede en los Núcleos Universitarios ubicados en los estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta y Sucre, asumiendo así la responsabilidad de la educación universitaria en toda región insular, nor-oriental y sur del país.

De manera particular, el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre es una unidad de trabajo adscrita a la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre, con el objetivo principal de proveer alimentación sana a los estudiantes y trabajadores del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

4.1.1. Reseña Histórica del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

En 1968 empieza a funcionar el servicio de comedor adscrito para aquella oportunidad a la Dirección de Servicios Estudiantiles; luego en 1971 funciona en forma independiente a través de una partida global del presupuesto de la Universidad de Oriente, bajo la modalidad de fondo rotatorio, posteriormente en 1974 pasa a depender directamente del Decanato del Núcleo de Sucre. En la actualidad la Sección del Comedor Universitario depende en forma lineal de la Coordinación Administrativa con la cual maneja la disponibilidad de dinero, asignado para su funcionamiento.

4.1.2. Objetivo del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Brindar esfuerzos para que la Institución cumpla su misión de protección nutricional y alimentaria de sus comensales, para que éstos obtengan un mayor rendimiento académico y laboral, así como también lograr los mejores resultados a través del mantenimiento de todas sus instalaciones y equipos en la adecuada prestación del servicio de alimentación sana y de bajo costo; todo a través de un cuidadoso manejo de los fondos destinados para tal fin.

4.1.3. Funciones del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

- Aportar alimentación balanceada y a bajos costos a todos los comensales que hacen uso del servicio del comedor del núcleo de Sucre.

- Mejorar la calidad de vida de aquellos comensales de bajos recursos económicos mediante tres (3) servicios diarios.

4.1.4. Aspectos Organizativos del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

4.1.4.1 Estructura Organizativa

En el Comedor del Núcleo de Sucre existe una Junta Administradora del Comedor, que avala una mejor asistencia del servicio para definir y establecer las Políticas Administrativas, dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades internas de dicho servicio, la cual está integrada por:

- Dos (2) miembros designados por el Decano del Núcleo de Sucre, uno (1) de la Delegación de Servicios Estudiantiles; otro de la Coordinación Administrativa.
- Dos (2) estudiantes designados por la Federación de Centros Universitarios.

4.1.4.2 Función de la Junta Administradora:

- Es de carácter provisorio, y presentará informes periódicos al Decano del Núcleo, quien rendirá cuenta al Rector sobre la marcha de las actividades administrativas del Comedor.
- Podrá intervenir directamente cualquiera de las áreas en la Administración del Comedor, cuando lo considere necesario, con el propósito de mantener la marcha y buen servicio.

- En el ejercicio de su cometido, queda facultada para definir y establecer las políticas administrativas del Comedor, dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades internas del comedor.
- Ejercerá todas las actividades gerenciales o de gestión diaria de la administración del comedor, por órgano del administrador del mismo.
- Podrá requerir, al administrador y a cualquier otro empleado, funcionario u obrero del comedor la rendición de cuentas e informe de sus actividades, cuando lo considere conveniente, en su función supervisora.

Además de la existencia de la Junta Administradora del Comedor Universitario, también existen los siguientes cargos:

- 1 Administrador
- 1 Supervisor General
- 1 Dietista
- 1 Ecónoma
- 1 Asistente Administrativo
- 2 Supervisores de Cocina
- Cocineros
- 50 Ayudantes de Cocina
- 2 Almacenistas
- 1 Almacenista Jefe
- 2 Asistentes en Recursos de Apoyo Informático
- 1 Analista de Presupuesto

4.1.4.3. Descripción de Cargos

Según el Manual de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU):

- Administrador:

- Objetivo General:

Controlar las actividades de administración de una unidad, elaborando e interpretando las herramientas contables, tales como: registros, estados de cuenta, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos materiales y financieros.

- Funciones, Actividaes y/o Tareas

- o Revisa y verifica los movimientos y registros contables, estados de cuentas, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas y balances de comprobación.
- o Lleva registro y control administrativo del presupuesto asignado a la unidad.
- o Elabora y analiza cuadros relacionados con el movimiento y gastos administrativos.
- o Lleva el control de las cuentas por cobrar y pagar.
- o Elabora y mantiene actualizada la ejecución presupuestaria de la unidad.

- o Emite y firma cheques, conjuntamente con el supervisor.
- o Efectúa las conciliaciones bancarias.
- o Mantiene actualizada la disponibilidad y cuentas para efectos del cierre contable del ejercicio fiscal.
- o Tramita órdenes de servicio de mantenimiento, construcción de obras y reparaciones necesarias en la dependencia.
- o Controla el saldo del fondo fijo.
- o Realiza transferencias y demás trámites para la cancelación o movimientos de cuentas.
- o Maneja y controla el fondo rotativo de la unidad.
- o Tramita las liquidaciones de impuesto y cualquier otro asunto del régimen tributario.
- o Tramita o verifica los viáticos.
- o Lleva registro y control de proveedores.
- o Lleva el control de los bienes y materiales de la unidad.
- o Vela por el cumplimiento de la normativa legal vigente que rige la materia.
- o Lleva el control y administra los fondos de trabajo y/o caja chica.
- o Elabora y hace seguimiento a las órdenes de pago tramitadas por la unidad.
- o Rinde cuentas ante los entes controladores.
- o Solicita presupuestos a empresas comerciales.
- o Redacta documentos y memoranda en general.

- o Lleva el control de contratos prestados a la Institución.
 - o Participa en la implementación de sistemas contables, financieros y administrativos.
 - o Participa en el control financiero de proyectos de investigación.
 - o Atiende e informa al público en general.
 - o Asiste y participa en reuniones del comité de compras y otras, referentes al área de su competencia.
 - o Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
 - o Cumple con las normas y procedimientos de higiene y seguridad integral, establecidos por la organización.
- Supervisor General.

- Objetivo General:

Supervisar las actividades técnicas y administrativas referentes a proveeduría, compras, custodia de materiales y/o equipos, mensajería y demás bienes de consumo, controlando y ejecutando las solicitudes de mantenimiento y reparaciones, a fin de satisfacer los requerimientos de los usuarios y garantizar las óptimas condiciones de las instalaciones universitarias.

- Funciones, Actividades y/o Tareas:
 - o Tramita ante el depósito de materiales, pedidos de material de limpieza, equipos de oficina y bienes de consumo que se requieran en la dependencia.
 - o Compra materiales de limpieza y de oficina que se requieran en la dependencia.
 - o Controla la existencia y suministro de materiales y equipos de trabajo.
 - o Lleva el control del registro de entrada y salida de material de limpieza y equipos de oficina, al almacén.
 - o Elabora requisiciones de compra de materiales y equipos de trabajo.
 - o Custodia el depósito de materiales y equipos de la dependencia.
 - o Realiza inventario de equipos y materiales de trabajo y de limpieza.
 - o Presenta a su superior inmediato las solicitudes y/o requisiciones de compra de materiales y equipos para su respectiva aprobación.
 - o Recibe reportes de necesidades de mantenimiento y reparaciones de las diferentes unidades de la dependencia y verifica daños para ejecutar la tramitación correspondiente.
 - o Tramita solicitudes de mantenimiento y reparaciones ante la unidad competente.
 - o Inspecciona las instalaciones y/o equipos y diagnostica las necesidades de mantenimiento.
 - o Presta asistencia técnica en el área de su competencia.
 - o Recibe y atiende a proveedores.

- o Coordina con las unidades solicitantes todo lo relacionado con el trabajo a ejecutar.
- o Controla y verifica la ejecución de los trabajos asignados.
- o Calcula y lleva control de los montos correspondientes a horas extras del personal.
- o Contacta con proveedores de servicios, para la reparación de máquinas de escribir, fotocopiadoras, archivos mecánicos y otros según se requieran.
- o Gestiona y supervisa la reparación de equipos y mobiliarios de la dependencia y/o unidad.
- o Supervisa los servicios de limpieza, mensajería, correo, etc. dentro de la dependencia.
- o Solicita transporte para el traslado de personal, de materiales y equipos.
- o Autoriza la reproducción de material.
- o Lleva el control del material reproducido en la dependencia y/o unidad.
- o Elabora correspondencia, memorando, informes, oficios o cualquier otro documento de la unidad.
- o Asiste a su superior en la elaboración y registro de la ejecución del presupuesto de la unidad.
- o Coordina y supervisa las actividades del personal a su cargo.
- o Controla y evalúa el personal.
- o Instruye al personal en el trabajo a realizar.
- o Ordena cheques de nómina de personal y efectúa la entrega de los mismos.

- o Reporta a su superior inmediato sobre la ejecución de los trabajos realizados por la unidad.
 - o Reporta a su superior inmediato sobre cualquier anomalía presentada durante los procesos.
 - o Transcribe y accesa información, operando un microcomputador.
 - o Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
 - o Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
 - o Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
 - o Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Dietista.

- Objetivo General

Supervisar los servicios de alimentación de la Institución, diseñando, planificando, coordinando, desarrollando y evaluando programas de nutrición, a fin de garantizar una dieta balanceada a los miembros de la comunidad universitaria.

- Funciones, Actividades y/o Tareas:

- o Planifica, coordina y supervisa las actividades a desarrollar en los programas del área nutricional.
- o Programa y calcula el plan de menús de los diferentes servicios.

- o Desarrolla fórmulas dietéticas a aplicarse en los servicios que ofrece la Institución.
- o Realiza diagnósticos nutricionales.
- o Inspecciona y supervisa las instalaciones y equipos de trabajo.
- o Hace seguimiento y evalúa los servicios prestados.
- o Participa en el diseño y desarrollo de programas de mejoramiento del servicio.
- o Calcula, supervisa y controla los requerimientos de víveres.
- o Verifica que los insumos de preparación están disponibles.
- o Programa la realización de encuestas nutricionales.
- o Programa y participa en el adiestramiento del personal del servicio.
- o Administra los recursos financieros asignados para la adquisición de alimentos.
- o Coordina y participa en proyectos de investigación nutricional.
- o Supervisa y controla el uso de tickets de comedores.
- o Supervisa la distribución de comida.
- o Contacta con proveedores de alimentos para efectuar las compras de alimentos.
- o Sugiere a personas interesadas el tipo de alimentos que deben consumir.
- o Participa en la junta de compras para asignar a los diferentes proveedores los renglones utilizados.
- o Calcula tratamientos dietoterapéuticos.
- o Realiza la requisición de materiales y equipos de la unidad.

- o Elabora el anteproyecto del presupuesto.
 - o Asesora a las unidades de la Institución en materia nutricional.
 - o Organiza y/o dicta cursos y charlas sobre tópicos nutricionales.
 - o Participa en la elaboración de normas y procedimientos relacionados con el servicio.
 - o Distribuye y supervisa las actividades del personal a su cargo.
 - o Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
 - o Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
 - o Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
 - o Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Ecónomo.

- Objetivo General

Apoyar los procesos administrativos y operativos de los comedores, inspeccionando las instalaciones y suministrando los insumos requeridos, a fin de ofrecer un buen servicio alimenticio en la organización.

- Funciones, Actividades y/o Tareas:

- o Selecciona y adquiere los insumos necesarios en la preparación de menús.

- o Inspecciona y evalúa las condiciones físicas de los comedores.
 - o Lleva el registro y control de víveres y materiales utilizados en el servicio.
 - o Lleva el registro de los usuarios del comedor.
 - o Administra y distribuye los alimentos.
 - o Recibe, chequea y conforma los pedidos de víveres.
 - o Suministra víveres al personal encargado de la cocina.
 - o Hace seguimiento y evalúa la calidad del servicio.
 - o Lleva el control de gastos y de caja chica.
 - o Realiza inventarios de utensilios, materiales y víveres.
 - o Dirige y asiste a reuniones de la unidad.
 - o Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
 - o Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
 - o Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
 - o Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Asistente Administrativo.

- Objetivo General

Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y

realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

- Funciones, Actividades y/o Tareas:

- o Asiste en el desarrollo de los programas y actividades de la unidad.
- o Participa en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la unidad.
- o Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.
- o Elabora proyectos de compromiso por concepto de: alquileres, pago de condominios, pago de asignaciones a la Federación de Centros Universitarios, Centro de Estudiantes y otras asignaciones varias.
- o Realiza los descargos o pagos contra cada proyecto de compromiso.
- o Llena formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, subvenciones, aportes, asignaciones, ayudas, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, cuentas de cursos y otras asignaciones especiales.
- o Realiza seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.
- o Controla los pagos efectuados al personal administrativo u obrero por diversos beneficios.
- o Realiza solicitudes de dotación de equipos y materiales para la dependencia.
- o Lleva registro y control de los recursos financieros asignado a la dependencia, fondo fijo, avance a justificar, caja chica, etc.

- o Realiza registro contable.
- o Controla los avances a justificar, otorgados a las dependencias para cubrir gastos de urgencias.
- o Recibe y revisa las facturas y comprobantes de los gastos efectuados con los avances a justificar.
- o Elabora y envía a la unidad de contabilidad memorándum con los factores de justificación de los avances a justificar y de los fondos fijos y caja chica.
- o Elabora y tramita solicitudes de autorización de modificación presupuestaria
- o Realiza trámites de solicitud de verificación presupuestaria, ante la Unidad de Planificación y Programación Presupuestaria.
- o Controla los incrementos y creaciones de los fondos fijos de funcionamiento, fondos especiales y caja chica.
- o Entrega cheques correspondientes a la nómina y revisa los recibos y envía al archivo general.
- o Tramita los depósitos bancarios y mantiene registro de los mismos.
- o Suministra materiales y equipos de trabajo al personal de la dependencia y controla la existencia de los mismos.
- o Recibe y tramita solicitud de servicios de mantenimiento y reparaciones de las edificaciones, máquinas y/o equipos de la dependencia.
- o Redacta y transcribe correspondencia y documentos diversos.
- o Lleva control de la caja chica.
- o Brinda apoyo logístico en actividades especiales.

- o Recopila, clasifica y analiza información para los planes y programas.
- o Coordina y hace seguimiento a las acciones administrativas emanadas por la unidad.
- o Lleva y mantiene actualizado archivo de la unidad.
- o Mantiene actualizados registros, libros contables, entre otros.
- o Atiende e informa al público en general
- o Recibe, verifica y registra las requisiciones de compras de unidades solicitantes.
- o Elaboración de cotizaciones o licitaciones a los proveedores previamente seleccionados por el supervisor.
- o Llena formatos diversos relacionados con el proceso de compras.
- o Verifica la disponibilidad presupuestaria de las unidades solicitantes.
- o Recibe licitaciones y/o licitación de los proveedores.
- o Recibe expedientes de las unidades solicitantes y lleva registro de las órdenes de compras.
- o Transcribe y mantiene actualizados en el sistema toda la información relacionada con el proceso de compras.
- o Hace seguimiento a las órdenes de compras y la recepción de mercancías.
- o Calcula los datos para las órdenes de compras y órdenes de pago.
- o Desglosa y distribuye las órdenes de compra a las unidades involucradas.
- o Informa a los proveedores sobre la cancelación de las facturas.
- o Lleva registros y el archivo de expedientes de proveedores.

- o Mantiene informado al supervisor sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada.
- o Conformar y formular las observaciones pertinentes a las autoliquidaciones de Impuesto Sobre la Renta efectuadas por el personal de la Institución.
- o Revisa y/o liquida planillas de Impuesto Sobre la Renta.
- o Envía planillas de recaudación de impuesto al Ministerio de Hacienda.
- o Realiza cálculos de órdenes de pagos de las planillas correspondientes.
- o Suma los montos de las planillas correspondientes y determina la cifra por cancelar a la tesorería nacional.
- o Elabora la relación del resumen de las planillas correspondientes.
- o Calcula el monto del impuesto a retener a los docentes que están disfrutando del beneficio de beca.
- o Controla que se haga efectiva la retención de impuestos.
- o Elabora relación mensual de los impuestos retenidos y enterados para enviarlos al Ministerio de Hacienda.
- o Elabora la relación de los timbres fiscales, lo cancelado por la Institución a proveedores, contratista y personas naturales.
- o Realiza cálculos y ajustes necesarios relativos a la declaración de rentas del personal jubilado.
- o Verifica y ajusta la correspondencia entre los montos descontados y los cancelados.
- o Recibe y conforma los listados a enviar por la declaración definitiva.
- o Recibe oficios, formatos y otros documentos de solicitud de viáticos.
- o Realiza cálculos de los viáticos según reglamento de viáticos.

- o Solicita reposición de chequera ante la unidad responsable.
 - o Elabora y entrega los cheques para viáticos. a la unidad responsable.
 - o Elabora las órdenes de pago y solicita su autorización ante la unidad responsable.
 - o Mantiene relación de los pagos realizados en el área de viáticos.
 - o Solicita ante la unidad responsable la autorización para la reposición de los fondos para pagos por concepto de viáticos.
 - o Realiza conciliaciones bancarias para el ajuste entre el estado de cuenta emitido por el banco y el saldo de la chequera de viáticos.
 - o Archiva y lleva el control de los documentos del área.
 - o Solicita y verifica los soportes demostrativos de los gastos realizados.
 - o Lleva el control presupuestario del gasto y disponibilidad de la partida de viáticos.
- Supervisor de Cocina.

- Objetivo General

Supervisar el servicio de preparación y distribución de alimentos, coordinando y controlando dichas actividades para garantizar un servicio alimenticio de óptima calidad en la organización.

- Funciones, Actividades y/o Tareas:
 - o Programa, coordina, controla y supervisa las tareas que realiza el personal a su cargo.
 - o Examina con el dietista y el cocinero los menús a preparar.
 - o Programa los menús diarios a preparar.
 - o Supervisa y coordina la preparación y cocimiento de los alimentos, de acuerdo a las normas de nutrición, dietética e higiene.
 - o Participa en la preparación de platos complejos.
 - o Adiestra al personal de cocina.
 - o Lleva el control de los equipos, materiales e ingredientes que se utilizan en el área.
 - o Efectúa inventarios semanales.
 - o Supervisa el orden y funcionamiento en la línea de servicio de comedor.
 - o Estima costos de ingredientes a utilizar en el área.
 - o Lleva el control de asistencia del personal a su cargo, reportando ausencias y solicitando los suplentes respectivos.
 - o Elabora reportes periódicos de las tareas asignadas.
 - o Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.
 - o Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

- Cocinero.

- Objetivo General

Cocinar platos complejos y sencillos, cumpliendo con las normas de nutrición, dietética e higiene para garantizar un servicio alimenticio de óptima calidad en la Organización.

- Funciones, Actividades y/o Tareas:

- o Cocina platos complejos y sencillos de acuerdo al menú solicitado
- o Examina con el supervisor y dietista el menú a preparar
- o Prepara menús diariamente de acuerdo a las instrucciones del supervisor y de la ecónoma y/o dietista.
- o Solicita alimentos necesarios para la preparación de comidas.
- o Efectúa inventarios y elabora listas de requisición de alimentos.
- o Efectúa inventarios semanales.
- o Organiza y ordena el área de la cocina y comedor.
- o Indica la cantidad a servir por ración a los comensales.
- o Verifica que la posición de los aumentos sea la correcta al ser servidos.
- o Elabora reportes periódicos de las tareas asignadas.
- o Mantiene limpio y en orden sitio y equipos de trabajo.
- o Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización.

- o Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Ayudante de Cocina.

- Objetivo General

Apoyar las Sabores de cocina y comedor; preparando, cocinando, distribuyendo alimentos y bebidas para garantizar un eficiente servicio alimenticio en la Organización.

- Funciones, Actividades y/o Tareas:

- o Cocina platos sencillos de acuerdo al menú solicitado.
- o Hornea y fríe alimentos requeridos en el menú.
- o Prepara condimentos y especias según los requerimientos del cocinero.
- o Limpia verduras, frutas, hortalizas, aves, carnes y pescados para su preparación.
- o Extrae el jugo de las frutas.
- o Ordena los utensilios de cocina.
- o Asea las mesas, mesones, estantes, baldosas, pisos, fregaderos y demás áreas en perfecto estado de limpieza.
- o Lava, seca, esteriliza y organiza en estantes los utensilios e implementos de cocina.
- o Selecciona los alimentos según las instrucciones.

- o Recopila y elimina desperdicios de alimentos en la cocina y comedores.
 - o Atiende a los usuarios en la línea de servicio del comedor.
- Almacenista.

- Objetivo General

Distribuir los materiales, equipos, herramientas, artículos de oficina y limpieza o de cualquier otra índole, aplicando los procedimientos establecidos para atender las demandas o solicitudes de las diferentes dependencias de la organización.

- Funciones, Actividades y/o Tareas:

- o Recibe, revisa, registra y marca materiales y equipos solicitados a los proveedores.
- o Ordena, clasifica y rotula el material que existe en el almacén.
- o Opera equipo pantógrafo a los fines de identificar las placas de marcaje del mobiliario.
- o Lleva control y registro del movimiento de entrada y salida, incorporaciones, desincorporaciones y traslado de materiales y equipos.
- o Despacha y entrega materiales, equipos y artículos de oficina y limpieza, solicitados al almacén, verificando la requisición.
- o Participa en el levantamiento de inventarios de materiales, equipos y herramientas.

- o Recibe y atiende a proveedores de: materiales, herramientas, equipos y otros.
 - o Atiende y orienta al usuario en lo relacionado con el almacén.
 - o Controla el ingreso y egreso del material académico y administrativo, comparando con el listado de solicitudes y envíos, cumpliendo con el sistema de despacho.
 - o Clasifica y empaca material académico, administrativo y didáctico para las diferentes Dependencias y centros de la Organización.
 - o Distribuye material instruccional, académico y administrativo a las dependencias Solicitantes, llenando control de salida del mismo.
 - o Elabora reportes periódicos de las tareas asignadas.
 - o Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización.
 - o Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.
 - o Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Almacenista Jefe.

- Objetivo General

Supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la organización.

- Funciones, Actividades y/o Tareas:
 - o Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
 - o Supervisa la entrada y salida de materiales y equipos del almacén.
 - o Verifica la codificación y registro de mercancías que ingresa al almacén.
 - o Elabora la programación anual de las adquisiciones para la dotación del almacén.
 - o Supervisa la clasificación y organización de la mercancía en el almacén.
 - o Elabora órdenes de compra para la adquisición de materiales e informa a la unidad de compras y suministros.
 - o Atiende e informa al público en general. Supervisa los niveles de existencia de inventario establecidos de bienes y servicios.
 - o Mantiene actualizados los sistemas de registros.
 - o Supervisa la selección de materiales y equipos en cuanto a identificación, tipo y calidad.
 - o Revisa, firma y consigna inventarios en el almacén.
 - o Supervisa el despacho de mercancía a las dependencias que realizan las requisiciones.
 - o Realiza reportes diarios de entrada y salida de material del almacén.
 - o Realiza y/o coordina inventarios en el almacén.
 - o Lleva el control de la contabilidad de las requisiciones.
 - o Revisa y conforma informes, correspondencias de caja chica, control de asistencia, relaciones de gastos y otros.

- o Archiva requisiciones de mercancías, requisiciones de compra, guías de despacho y órdenes de entrega.
 - o Lleva el control de mercancía despachada contra mercancía en existencia.
 - o Establece métodos de trabajo, registro y control en el almacén.
 - o Retira de las empresas proveedoras, los materiales y equipos adquiridos por la Institución.
 - o Tramita las órdenes de compra.
 - o Corta, prueba y prepara materiales para la realización de las prácticas docentes.
 - o Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
 - o Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
 - o Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Asistente en Recursos de Apoyo Informático.

- Objetivo General

Manejar los recursos de Informática, ejecutando procedimientos establecidos, a fin de apoyar el desarrollo de los procesos académicos y administrativos en la institución.

- Funciones, Actividades y/o Tareas:
 - o Opera los sistemas a su cargo de acuerdo a procedimientos preestablecidos.
 - o Realiza respaldo de información siguiendo procedimientos establecidos.
 - o Recupera información siguiendo procedimientos establecidos.
 - o Organiza los reportes emitidos por los sistemas.
 - o Detecta fallas técnicas de los equipos.
 - o Orienta técnicamente a los usuarios en materia de su competencia.
 - o Reporta las necesidades de insumos y materiales propios del área.
 - o Transcribe y accede información en la computadora.
 - o Desarrolla aplicaciones mediante herramientas de productividad.
 - o Ejecuta tareas de transcripción y captura de información a través de cualquier dispositivo electrónico.
 - o Opera medios audiovisuales.
 - o Proporciona apoyo logístico y técnico para las presentaciones y eventos.
 - o Apoya la producción de presentaciones y publicaciones.
 - o Documenta los trabajos realizados.
 - o Ejecuta procedimientos operativos establecidos.
 - o Mantiene en orden los materiales y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
 - o Responde por el inventario de los equipos, herramientas de trabajo y de los materiales a su cargo.

- o Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
 - o Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidas por la organización.
 - o Cumple los lineamientos, normas y procedimientos administrativos y técnicos establecidos por la organización.
- Analista de Presupuesto.

- Objetivo General

Elaborar el anteproyecto y proyecto del presupuesto, procesando, analizando y evaluando información, a fin de garantizar una buena ejecución y distribución presupuestaria.

- Funciones, Actividades y/o Tareas:

- o Recopila, clasifica, procesa y analiza información y/o datos necesarios para la preparación y elaboración del presupuesto.
- o Elabora el anteproyecto y proyecto de presupuesto de la unidad asignada y efectúa los ajustes del mismo.
- o Verifica y registra los gastos del presupuesto por códigos.
- o Verifica y analiza la previsión o disponibilidad presupuestaria en relación a solicitudes de asignación y modificación de sueldos, asignación para gastos fijos, pagos de sueldos de personal contratado, pagos de viáticos,

pagos a proveedores y contratistas, pagos directos por beneficios contractuales y otros.

- o Realiza traslados entre partidas y modificaciones presupuestarias.
- o Elabora cuadros estadísticos de gastos del presupuesto por períodos.
- o Lleva el control presupuestario por códigos de: los fondos fijos, fondo de caja chica, fondos rotatorios asignados a la dependencia.
- o Compara los cuadros estadísticos de cada período para observar la variación del presupuesto.
- o Suministra información técnica en materia de presupuesto a las unidades solicitantes.
- o Controla los ingresos de las unidades generadoras.
- o Analiza y realiza los cuadros demostrativos de los ingresos y egresos de las unidades generadoras.
- o Vela porque los documentos tramitados cumplan con los requisitos exigidos por los reglamentos, normas y procedimientos implantados en la Institución y los que establezcan las leyes del país.
- o Participa en la implementación de registros automatizados para el área presupuestaria.
- o Elabora solicitudes de ajustes y modificaciones presupuestarias (S.A.M.P) de acuerdo a los procedimientos y formularios en uso.
- o Realiza los descargos presupuestarios por los gastos que se han realizado.
- o Actualiza las estadísticas del personal docente, administrativo y obrero de la universidad.

4.1.5. Bases Legales del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

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

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 establece:

Artículo 3. El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución.

La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Este artículo expresa la responsabilidad directa del estado para con los ciudadanos, ya que éste tiene como finalidad salvaguardar el desarrollo integral de las personas, Así como también brindarle los mejores beneficios para que éstos lo puedan lograr a través de los diversos recursos y derechos que busquen satisfacer sus necesidades humanas, entre ellas, cabe destacar las diversas fuentes de empleo que bien puede ser dentro de una organización como el comedor universitario, dándole todo el apoyo necesario tanto financiero como adiestramiento al personal que integre estas asociaciones para contribuir al desarrollo económico de la nación.

Artículo 299. El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo

humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

A través del presente artículo, el Estado es considerado como el padre de la planeación estratégica y democrática participativa, para sí garantizar una justa distribución de la riqueza y por ende, elevar el nivel de vida de la población y mantener una equidad en el crecimiento de la economía, puesto que él establece las condiciones necesarias para el logro de dichos objetivos. Es por ello, que a través de las relaciones que tiene para con las distintas organizaciones que contribuyen a fortalecer la soberanía económica del país, como lo es en forma particular, el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es que se consigue esta meta gracias a las fuentes de empleo generadas y así como también a la contribución a través de este servicio tanto para la comunidad universitaria como para la nación.

- Ley de Universidades con su Reglamento (1970).

La Ley de Universidades con su Reglamento de (1970) establece:

Artículo 3: Las universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral

iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

Este artículo esta íntimamente relacionado con la función del comedor Universitario, ya que expresa que las universidades son instituciones al servicio de la Nación y cuyas actividades van dirigidas a contribuir con la formación integral que poseen los individuos desde el nivel básico, para sí formar profesionales que contribuyan a su desarrollo. Es por ello, que a través del aporte alimenticio que proporciona dicha organización a los estudiantes, mejora la calidad de vida de los mismos obteniéndose como resultado un mayor rendimiento académico, lo que sustenta la base de todo buen profesional.

- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001).

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal del 2001 establece:

Artículo 2. La Contraloría General de la República, en los términos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y de esta Ley, es un órgano del Poder Ciudadano, al que corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientarán a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

Este artículo gracias a lo establecido en la presente ley, lo que indica es que la Universidad de Oriente según el numeral 8 del artículo 9 de la misma, por estar sujeta a sus disposiciones de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos le realizarán auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales a las diversas actividades llevadas a cabo en dicha institución relacionadas con sus funciones. En tal sentido, el Comedor Universitario como unidad organizacional de esta institución se encuentra inmersa dentro de los planes de la misma, aportando toda clase de información en la cual se encuentre relacionada, con respecto a los aspectos económicos financieros controlados por dicho órgano.

- Ley Orgánica de Régimen Presupuestario (1999)

La Ley Orgánica de Régimen Presupuestario de 1999 establece:

Artículo 39: Para cada ejercicio presupuestario, los organismos públicos ejecutores del Presupuesto programarán la ejecución física y financiera, especificando, entre otros aspectos, los compromisos y desembolsos máximos que podrán contraer o efectuar para cada subperíodo del ejercicio presupuestario. Dicha programación será sometida, dentro del plazo que se determine, al Ejecutivo Nacional, quien la aprobará o introducirá las variaciones que estime necesarias para coordinarla con el flujo estacional de ingresos.

Lo contenido en este artículo establece que las Universidades, particularmente la Universidad de Oriente, al igual que otra dependencia del Gobierno Nacional en materia presupuestaria debe realizar un presupuesto que sustente la parte económica para que así puedan llevar a cabo sus actividades cotidianas, en la cual éste como órgano rector beneficiará o subsidiará para que la planeación se logre. Por consiguiente, el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de

Oriente, se encuentra inmerso dentro de este proceso gracias a que sus recursos económicos provienen del mismo Estado, así no sea directamente. Cabe destacar, que el procedimiento utilizado por dicha institución para con los intermediarios del gobierno Nacional con respecto al plan presupuestario es muy similar al del comedor con la misma, bien sea por ser una unidad organizacional o por su importancia en ella.

4.2 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Lo expresado por los trabajadores del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, los cuales formaron parte de la muestra (11 en total) utilizada para la aplicación del cuestionario, basado en la metodología del Total Performance Scorecard (TPS) de Rampersad (2004) se muestra y se analiza en este capítulo en los apartes siguientes:

4.2.1 Misión Personal

En cuanto a la misión personal, según los resultados obtenidos, los trabajadores de la institución son bien centrados y están definidos en lo que aspiran en sus vidas. Se conocen a sí mismos y por ende, comprenden el grado de responsabilidad que poseen al formar parte de ésta gran organización.

Con respecto, a sus ambiciones personales, desean contribuir con nuevos estudios para fortalecer su capacitación y aprendizaje adquiridos en su trayectoria dentro del Comedor Universitario. Ya que así, contribuyen a su formación integral y poder brindarles a sus familias la satisfacción de muchas necesidades indispensables para vivir, sobre todo el orgullo de ser quienes son y lo que han logrado con sus actos.

El 100% de los trabajadores concuerdan que con humildad, perseverancia, respeto, paciencia, responsabilidad y sobre todo Fé en Dios se pueden lograr eficaz y eficientemente todos los objetivos y metas que se propongan en sus vidas y que por ende estos valores son los que los han ayudado a sobrevivir y poder compartir en equipo todas las experiencias y desafíos dentro del Comedor Universitario para así, brindar la calidad del servicio prestado hasta ahora.

4.2.2 Visión Personal

Como todos los seres humanos, los trabajadores del Comedor Universitario poseen grandes aspiraciones en su vida que con esfuerzo y tolerancia, así como humildad y fuerza de voluntad las pueden lograr con más facilidad y en menos tiempo. Estos valores son los que han poseído hasta los momentos la mayoría de los encuestados y los cuales con las acciones aplicadas por la gestión administrativa, han mantenido un buen ambiente de trabajo, en donde, buscan una estabilidad definitiva y nuevos aprendizajes dentro de la organización.

Por todo lo anteriormente expresado, se puede inferir que el 100% de los empleados desean mejorar, en busca de la excelencia, el ambiente de trabajo, la armonía y por consiguiente, la capacitación personal más idónea para llevar a cabo sus labores. Según los resultados todos poseen aspiraciones a cargos superiores y a que se logren los objetivos dentro de la organización, principalmente el de la calidad de la prestación del servicio a todos sus usuarios. Esperan que la experiencia y capacitación les sirva para contribuir oportunamente para la resolución de posibles contingencias y sobre todo que su paso por el Comedor Universitario les retribuya de buena forma grandes recuerdos y el recurso económico indispensable para vivir el resto de sus vidas en paz con su familia.

4.2.3 Papeles Claves

En armonía y de acuerdo a la situación que se presente, llevan a cabo los aspectos de sus vidas, formando relaciones de amistad con sus compañeros de trabajo para que así, con confianza y respeto se logren los objetivos trazados en el Comedor Universitario, al igual que a nivel personal y por ende, sus aspiraciones.

Es importante destacar, que no tienen mucho conocimiento sobre el papel clave a desempeñar en la organización, ya que se deduce que existe debilidad en cuanto al nivel de autoestima de muchos de los encuestados, como por ejemplo autoevaluarse para conocer los defectos que se creen tener y así como también destacar las capacidades internas que lo diferencian de otras personas.

4.2.4 Factores Críticos de Éxito Personal

El mayor número de individuos de la muestra seleccionada consideran que son irrepetibles y por ende que gracias al granito de arena aportado por cada uno de los trabajadores del Comedor Universitario es que se han logrado los objetivos hasta ahora trazados en dicha organización. Así como también, que gracias a que poseen independientemente uno del otro, valores y sobre todo Fé en Dios, al igual que la seriedad necesaria para enfrentar las situaciones y vencer los obstáculos en la vida, que a su vez benefician su trabajo. Se muestran como personas dedicadas y con los pies bien puestos sobre la tierra, con grandes ganas de superarse y aprender más cada día, inclusive de sus errores.

4.2.5 Objetivos Personales

El 90% de la muestra seleccionada, señaló que uno de los anhelos que desean alcanzar en la organización es la estabilidad laboral, dentro de un ambiente adecuado

donde puedan desempeñar de manera eficaz y eficiente cada una de sus funciones para así lograr una mejora en el servicio prestado, por medio de la capacitación del personal y minimizando la ausencia laboral. De acuerdo con esto, se supuso que la muestra posiblemente tuvo confusión en cuanto a la definición de sus objetivos personales dentro del Comedor Universitario, y lo que son los objetivos que quiere alcanzar el Comedor como organización, por cuanto señalaron que ansían que doten al mismo de nuevos equipos y poder contar con una nueva y adecuada estructura, que les permita prestar un servicio de mejor calidad.

4.2.6 Metas y Medidas de Actuación Personal

En el Comedor Universitario, en primer lugar, y de acuerdo con los resultados que se obtuvieron, la mayoría del personal encuestado coincidió en que desean que su esfuerzo laboral sea reconocido, a través de la medición de los objetivos alcanzados y de cada una de las metas logradas. Así mismo, se pudo visualizar que tienen aspiraciones profesionales, y consideran que poseen todos los valores necesarios para cumplir con todas las metas que se propongan. En segundo lugar, se observó que algunos tuvieron dificultad para señalar cuáles son sus metas personales, por cuanto no respondieron con claridad las mismas, por lo que se supuso que pudo ser por desconocimiento de cuáles son esos retos que quieren alcanzar, o también por temor a que conozcan dichos retos.

4.2.7 Acciones de Mejora Personal

La realización de acciones de mejora es necesaria para la consecución de nuestros objetivos y misiones personales, por tanto en el Comedor Universitario más del 50% de los encuestados desean alcanzar sus objetivos personales con constancia y responsabilidad, de acuerdo a su esfuerzo y dedicación laboral, además para conseguir sus resultados de forma eficiente y eficaz, explicaron que una buena

planificación de sus acciones es indispensable, así mismo establecen que dentro de la organización se aprende de forma continua a través del adiestramiento del personal, realizando las labores cada día mejor, ejecutando una autoevaluación de su comportamiento, aprendiendo de los demás y analizando sus acciones. De igual manera, señalaron que para llevar a cabo su trabajo, el personal posee capacidad de análisis y de conocimiento, resaltando que debe existir cooperación de todas las partes implicadas en la realización de las diferentes actividades de la organización.

Es importante destacar que en el desarrollo de este aspecto personal de los trabajadores encuestados, estos pusieron mucha resistencia al no querer responder las preguntas sobre su vida, manifestando el temor a que los demás los conozcan o bien porque consideran que es lo mejor. La apatía fue tanta, al extremo que el mayor porcentaje de las respuestas no contestadas fue de esta fase del cuestionario, la del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) específicamente, resaltando que dos encuestados dejaron en blanco todas estas preguntas contenidas en este elemento del Total Performance Scorecard (TPS).

4.3 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

4.3.1 Misión Corporativa

Es indispensable resaltar que todos los trabajadores encuestados, tienen bien claro cuáles son sus funciones dentro del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y conocen el objetivo principal del mismo que es proveer una asistencia alimentaria mediante una dieta balanceada y adecuada que garantice a sus usuarios, bien sea estudiantes o trabajadores del Núcleo un aporte de proteínas y energías que propicien un mejor rendimiento tanto académico como laboral. Así como también, que dicho servicio de alimentación prestado es a bajo

costo para beneficiar de esta forma a las personas de pocos recursos, brindándoles desde que empezó a funcionar la nueva administración (año 2008) una dieta diaria de desayuno, almuerzo y cena.

Una de las inquietudes manifestadas es que desean la modernización de los equipos de trabajo para fortalecer y mejorar, hasta lograr la excelencia de un servicio de calidad y por consiguiente, donde las dos partes relacionadas, es decir, tanto usuarios como trabajadores queden satisfechos con relación a el trato, atención recibida y la calidad de la comida, así como también por su labor realizada.

Con respecto, a los elementos más importantes para la organización coincidieron que todos dentro del Comedor Universitario son indispensables para el logro de los objetivos del mismo, desde el obrero hasta el administrador, ya que todos juntos a través de sus labores se convierten en un ciclo en donde uno depende del otro y trabajando en equipo o agrupando cada función se obtiene el buen funcionamiento diario del Comedor Universitario.

4.3.2 Visión Corporativa

Los resultados arrojan que más del 90% de los entrevistados comprenden sus funciones dentro del Comedor Universitario y por ende, los objetivos del mismo. En tal sentido, quisieran que la nueva administración, con todas sus innovaciones siga trabajando en función de ello para así formar un ambiente idóneo para trabajar hasta llegar a ser el mejor Comedor Universitario de todos los núcleos que conforman la Universidad de Oriente. Por ello, manifiestan que debería ampliarse toda la estructura física de la organización, como sus equipos y por tanto el inventario. Esto en busca de alcanzar prestigio, respeto y sobre todas las cosas calidad en su servicio. También, destacan que se debe hacer énfasis en el apoyo de la modernización tecnológica, atendiendo fallas para así obtener buen funcionamiento de los equipos y por

consiguiente, crear una atmósfera de comunicación abierta y libre, así como de compromiso, lealtad y trabajo inteligente, donde sus empleados trabajen motivados hacia el éxito personal y corporativo.

Ahora bien, la debilidad mayormente destacada por los encuestados, es que no se les toman en cuenta sus esfuerzos y por ende, no reciben ningún incentivo por sus méritos. Al igual, éste cambio mejoraría las relaciones personales entre todos y de este modo sería más fácil el logro de los objetivos y metas previamente establecidos, transformando así la atención o el servicio prestado a toda la población universitaria.

4.3.3 Factores Críticos del Éxito Corporativo

El 100% de la muestra coinciden en que uno de los factores de éxito más importante hasta los momentos es la incorporación en el menú del desayuno y la cena, así como también lo es su buena gerencia, y que ésta junto con todo el personal hacen que el Comedor Universitario sea único, ya que, es una dependencia que juega un papel primordial dentro de la Universidad por ser aquella que provee a toda la población universitaria una alimentación balanceada y, de esta forma satisface una de las necesidades básicas del ser humano. Igualmente, para que esta organización continúe en ascenso, hicieron hincapié, en que es esencial contar con agentes ambientales adecuados y con un gran apoyo institucional para así llegar a lograr el éxito corporativo anhelado, que guardan relación con la institución, permitiendo así llegar a prestar un servicio de alta calidad a todos los usuarios, brindando variedad en el menú, alimentación balanceada en mejora del mismo.

4.3.4 Valores Esenciales

En cuanto a los valores, normas y principios que se observaron destacaron la rectitud, equidad, igualdad y transparencia, los cuales son necesarios para fomentar el

trabajo en equipo dentro de la organización para crear un ambiente de paz laboral, y así poder alcanzar de forma eficaz y eficiente los objetivos propuestos por la misma.

4.3.5 Objetivos Corporativos

El Comedor Universitario tiene como objetivo proporcionar un servicio de alimentación a toda la población universitaria, en especial aquellos estudiantes de bajos recursos que no cuentan con los medios necesarios para costear su necesidad de alimentación, con la finalidad de obtener un alto rendimiento académico y laboral, de igual forma se estableció que a través de la satisfacción de todos los usuarios se miden los resultados de los objetivos planteados por la organización y que éstos pueden ser alcanzados por medio del esfuerzo laboral, con tolerancia y dedicación, realizando las funciones o su trabajo con esmero y constancia, además contando con la colaboración y cooperación de los usuarios.

4.3.6 Metas y Medidas de Actuación Corporativa

En cuanto a este aspecto, el 100% de la muestra concordó, que entre las metas trazadas por el Comedor Universitario, se encuentra la construcción de una nueva sede que cuente con todas las condiciones de infraestructura mínimas necesarias que les permita brindar un servicio de excelente calidad, sin embargo, esto representa realmente un obstáculo a mediano o a largo plazo, asimismo indicaron la necesidad de adquisición de nuevos equipos dotados de tecnología e innovación aptos para alcanzar la completa satisfacción de los usuarios. Además, resaltaron que es de gran importancia la opinión de todos los usuarios y también de todo el personal que labora dentro de esta institución, con la finalidad de que dichas opiniones indiquen el resultado de los retos establecidos por la organización, así como también es de suma importancia el gasto en que se incurre para la preparación diaria de los diferentes menús, es decir, el gasto necesario para brindar un servicio óptimo, de forma tal que

los usuarios se sientan complacidos con el servicio prestado, todo esto dentro de un ambiente de concientización tanto del personal como de los mismos usuarios, y que los mismos realicen sus labores cada día mejor, con mayor ética eficiencia y eficacia.

4.3.7 Acciones de Mejora Corporativa

Los trabajadores del Comedor Universitario consideran que para la consecución de los objetivos es indispensable una adecuada asignación de recursos presupuestarios y financieros que le permita a la gerencia administrar de forma correcta y equitativa esos recursos, así como también contar con el apoyo de todas las dependencias y de toda la población universitaria en beneficio de la organización, creando mecanismos para así trabajar en conjunto, planificando las acciones a realizar para obtener los resultados deseados, comunicándole al personal las funciones a ejecutar, arrojando en efecto un ambiente de trabajo armónico y estable.

4.4 Gestión de Calidad en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

El estudio de cómo se puede estar llevando a cabo una gestión de calidad requiere de una evaluación de aspectos externos así como de la situación interna de una determinada organización. Todas las organizaciones poseen de alguna u otra forma una estructura organizativa que rige o le da jerarquía a sus actividades, asentadas sobre un grupo de personas que las ejecutan y quienes deben ser responsables por la calidad de servicio de dicha organización. Por consiguiente, como se plasmó en el capítulo III del presente trabajo de investigación, los objetivos estratégicos de la organización se logran tomando en cuenta la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje organizacional. De allí que, este elemento del Total Performance Scorecard (TPS), se puede efectuar dando respuesta a las siguientes interrogantes tales como: ¿qué productos y servicios se ofrecen y cuáles se deberían

de ofrecer?, ¿cuáles son los usuarios y cómo consiguen lo que se ofrece?, ¿qué quieren y esperan de la organización?. Con respecto a esta serie de inquietudes, Rampersad (2004) sugiere a las organizaciones un sistema de comprobación rápida de orientación al cliente (CROC), que consiste en setenta (70) preguntas, formuladas con base a la orientación al cliente de la empresa u organización, divididas en cinco categorías tales como: 1) general, 2) estilo de gestión, 3) visión estratégica, 4) procesos internos y 5) recursos humanos, dichas preguntas para responderlas deben hacerse mediante una enumeración del uno (1) al tres (3), donde, la puntuación uno (1) significa no; dos (2) significa algo y tres (3) significa si. Rampersad (2003:152), sugiere que estas puntuaciones deben ser sumadas de forma vertical acotando que “cuando más cercanos nos encontremos de 200, mayor será la orientación del cliente; sin embargo, si la puntuación está cerca de 70, la orientación al cliente es más baja”.

En tal sentido, esta metodología diseñada por Rampersad se aplicó en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para determinar la orientación de los trabajadores del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, obteniéndose como resultados, al aplicar la encuesta, los que se muestran en el gráfico n° 1.

Los resultados que arroja el gráfico n° 1 indican la tendencia creciente, en forma positiva, de los encuestados en relación a su orientación hacia los usuarios, porque de acuerdo a lo planteado por Rampersad, el punto óptimo está cercano a los doscientos (200) puntos, es decir, 151 puntos, lo que permite inferir que la organización pudiera estar orientada a satisfacer las necesidades de sus usuarios, después de calcular la media de los resultados (4, 142, 143, 153, 156, 168, 171, 174, 178, 183 y 187), a través de la siguiente fórmula:

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

Donde:

μ = media

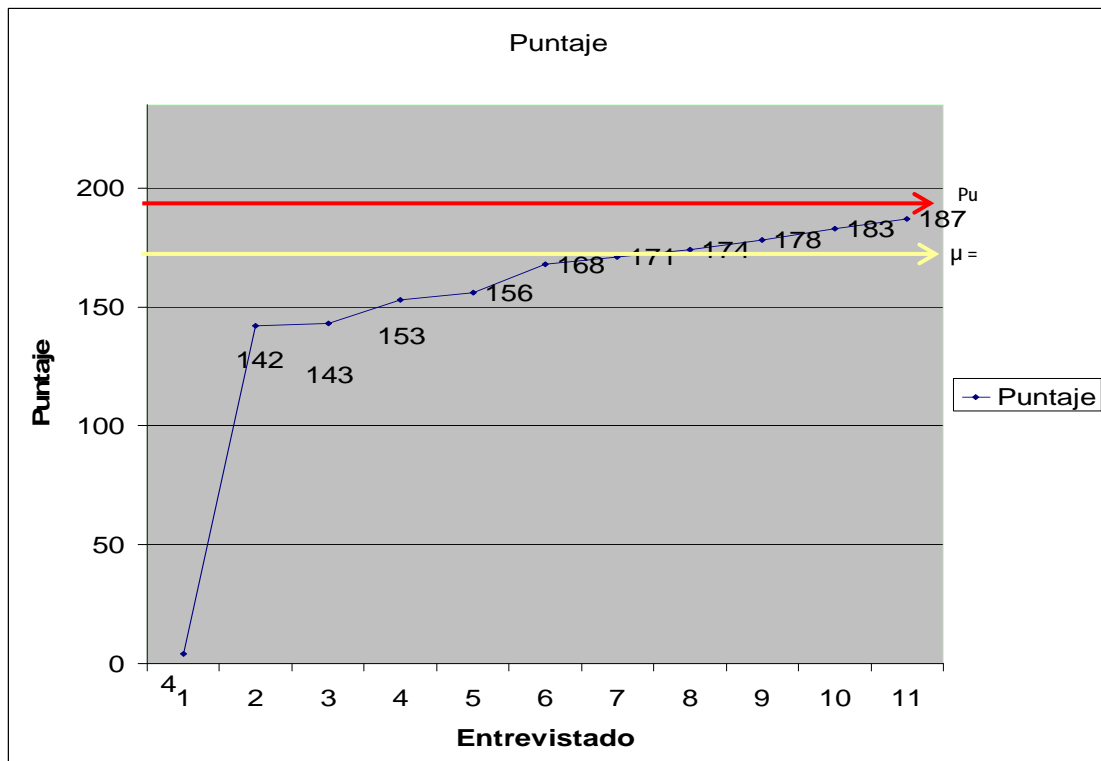
ΣXi = Sumatoria de los valores

n = población

Por lo tanto al aplicar la formula donde la $\Sigma Xi = 1659$ y $n = 11$

$$\mu = \frac{1659}{11} = 150,81 \approx 151$$

Gráfico n° 1 Puntaje de Gestión de Calidad en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: Autoras. 2008

El valor arrojado por la media (151), está cercano con el valor óptimo planteado por Rampersad, lo que significa que el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, presenta una mayor orientación hacia los usuarios, en consecuencia se puede decir que en la organización la necesidad de satisfacer las exigencias de sus usuarios está presente en el desarrollo de sus actividades.

Asimismo, a pesar de estos resultados positivos, que muestran en forma general la situación del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente frente a sus usuarios, es necesario hacer un análisis en detalle de las respuestas dadas por los encuestados, que reflejan cierta debilidad en determinados procesos que son susceptibles de mejora, los cuales se resaltan en el cuadro n°1.

Cuadro n° 1 Gestión de Calidad en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

GENERAL	SI	ALGO	NO	NO CONTESTO
¿Realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios?	18,18 %	45,45 %	27,27 %	9,09 %
¿Se procesan las reclamaciones en el plazo de dos días laborables y se resuelven en el plazo de una semana?	27,27 %	36,36 %	27,27 %	9,09 %
¿Sabe qué porcentaje de usuario da por terminada su relación con el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debido a que están insatisfechos?		9,09 %	90,90 %	

¿Mide el grado de fidelidad de los usuarios?	27,27 %	36,36 %	27,27 %	9,09 %
¿Sabe qué porcentaje de pérdidas se debe a los usuarios insatisfechos?	18,18 %	18,18 %	45,45 %	18,18 %
ESTILO DE LIDERAZGO	SI	ALGO	NO	NO CONTESTO
¿Sabe, como miembro del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, cuántas quejas se reciben al año?	18,18 %	54,54 %	18,18 %	9,09 %
¿Ha integrado la satisfacción del usuario en la visión corporativa?	54,54 %	18,18 %	18,18 %	9,09 %
¿Se ha transmitido esta visión de forma adecuada a todos sus empleados y usuarios?	54,54 %	18,18 %	18,18 %	9,09 %
¿Reconoce la alta dirección las tendencias más importantes y se anticipa a ellas de forma oportuna?	45,45 %	36,36 %	9,09 %	9,09 %
¿Se animan y apoyan con pasión las relaciones entre la dirección y los usuarios?	54,54 %	36,36 %		9,09 %

VISIÓN ESTRATÉGICA	SI	ALGO	NO	NO CONTESTO
¿Hay al menos 5 objetivos de orientación al usuario y medidas de actuación relacionadas dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo o del Plan estratégico de organización?	36,36 %	45,45 %	9,09 %	9,09%
¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los usuarios?	63,63 %	18,18 %	9,09 %	9,09 %
PROCESOS INTERNOS	SI	ALGO	NO	NO CONTESTO
¿Se ajustan el teléfono, fax, Internet y otras herramientas de trabajo al modo como prefieren comunicarse sus usuarios?	9,09 %	27,27%	54,54 %	9,09 %
¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los usuarios?	45,45 %	36,36 %	9,09 %	9,09 %
¿Se ocupan los empleados de resolver personalmente los problemas de los usuarios?	36,36 %	36,36 %	18,18 %	9,09 %
¿Garantizan los departamentos de apoyo del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente la calidad del trabajo que realizan?	54,54 %	36,36 %		9,09 %

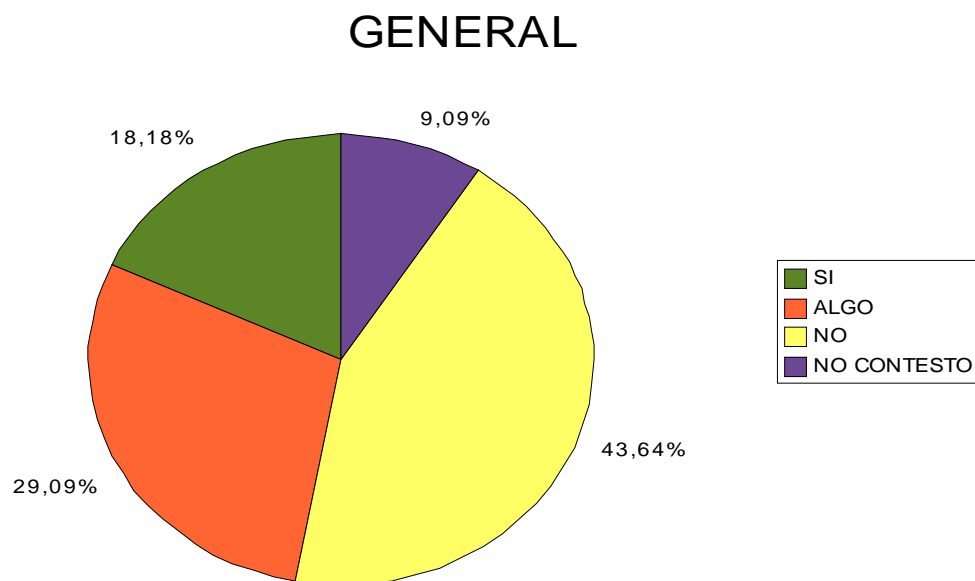
RECURSOS HUMANOS	SI	ALGO	NO	NO CONTESTO
¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al usuario en todo momento?	9,09 %	27,27 %	54,54 %	9,09 %
¿Organiza viajes para que sus empleados visiten a sus usuarios más importantes de forma habitual?	9,09 %		81,81 %	9,09 %
¿Tiene libertad de actuación su personal de atención a los usuarios a la hora de satisfacer a los mismos?	63,63 %	27,27 %		9,09 %
¿Hay en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario?	27,27 %	18,18 %	36,36 %	18,18 %
¿Recibe su personal, formación sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año?	36,36 %	18,18 %	27,27 %	18,18 %

Fuente: Autoras. 2008

Con respecto al aspecto “general” del cuadro de gestión de calidad, los resultados obtenidos apuntan a que gran parte de las personas encuestadas entienden el significado de trabajar prestando un servicio al público y por ende, sus preocupaciones al momento de trabajar por querer solventar los problemas que

diariamente se presentan en el Comedor Universitario, por cuanto el 43,64% de los encuestados, respondieron que no sabían con detenimiento si sus usuarios quedaban satisfechos por el servicio prestado en dicha organización, ya que, se relacionaban con éstos de forma muy rápida sin cruzar palabra alguna en la mayoría de los casos, que les pudiera servir de ayuda para solventar algunas situaciones y para la cual no practicaban ni siquiera el uso de cuestionarios o entrevistas de trabajador a usuario. Asimismo, el 18,18% de los encuestados expresaron que se relacionaban con sus usuarios por otras razones y no por las funciones desempeñadas dentro de la organización (ver gráfico N° 2).

Gráfico N°2. Gestión de Calidad. Aspecto General.

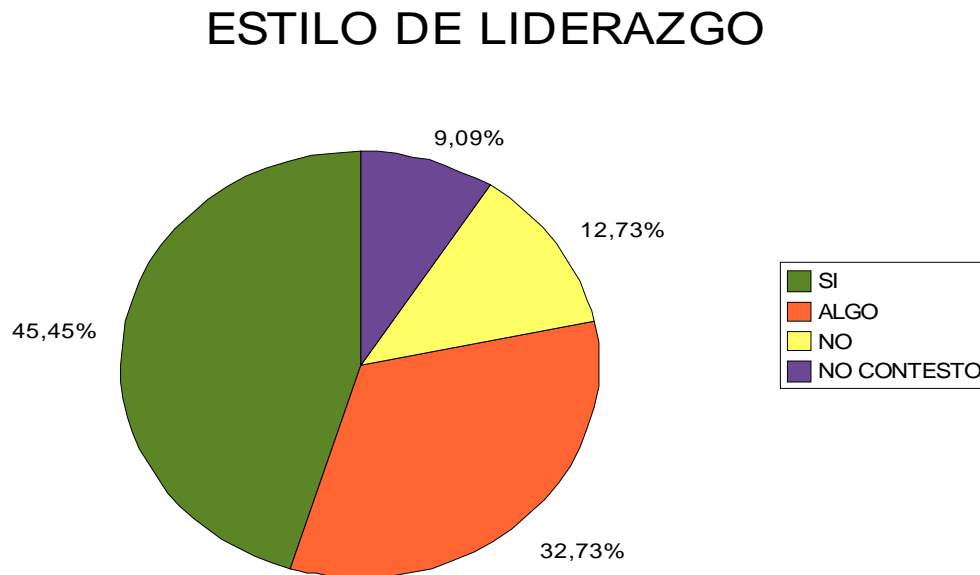


Fuente: Autoras. 2008

La fase de estilo de liderazgo implantada en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, ha venido mejorando cada vez más con el pasar de los años, así como también con las nuevas gestiones administrativas.

Es por ello, que el 45,45 % de los trabajadores encuestados coincidieron en que actualmente la organización se encuentra dirigida por un grupo de estrategias líderes que tienen como misión principal, buscar lograr la excelencia en la calidad del servicio que se presta en dicha organización (ver gráfico N° 3). Por consiguiente, sus esfuerzos bien llevados a cabo gracias a los jefes de los cuales son subordinados. Cabe destacar que en la interacción de entrevistador – entrevistado, sobre este tema los trabajadores resaltaron que la nueva Administración ha cosechado sus frutos satisfactoriamente, ya que se han adquirido nuevos equipos como la de la máquina capta huellas y la de hielo, con el fin de solventar muchas variantes a la hora de prestar el servicio, lo cual repercute grandes logros.

Gráfico N°3. Gestión de Calidad. Estilo de Liderazgo.



Fuente: Autoras. 2008

Según los resultados arrojados por la aplicación del cuestionario basado en la metodología del Total Performance Scorecard (TPS) diseñado por Rampersad, el 50

% de los encuestados señalaron que en todos los objetivos de la organización estaban implícitos los de orientación a sus usuarios, principalmente el de desarrollar estrategias para aumentar la satisfacción de los mismos en cuanto a la calidad del servicio que se les presta en el Comedor Universitario, incluyendo la atención que se le da hasta la cantidad e imagen o aspecto de la comida, ya que es un servicio de alimentación (ver gráfico N° 4). También, cabe mencionar que las líneas de actuación de los trabajadores de dicha organización están dirigidas a la óptima satisfacción de los usuarios y que por ende, agiliza y ayuda el trabajo la relación que poseen con la mayor parte de la población universitaria basada en el respeto y la confianza mutua.

Gráfico N04. Gestión de Calidad. Visión Estratégica.

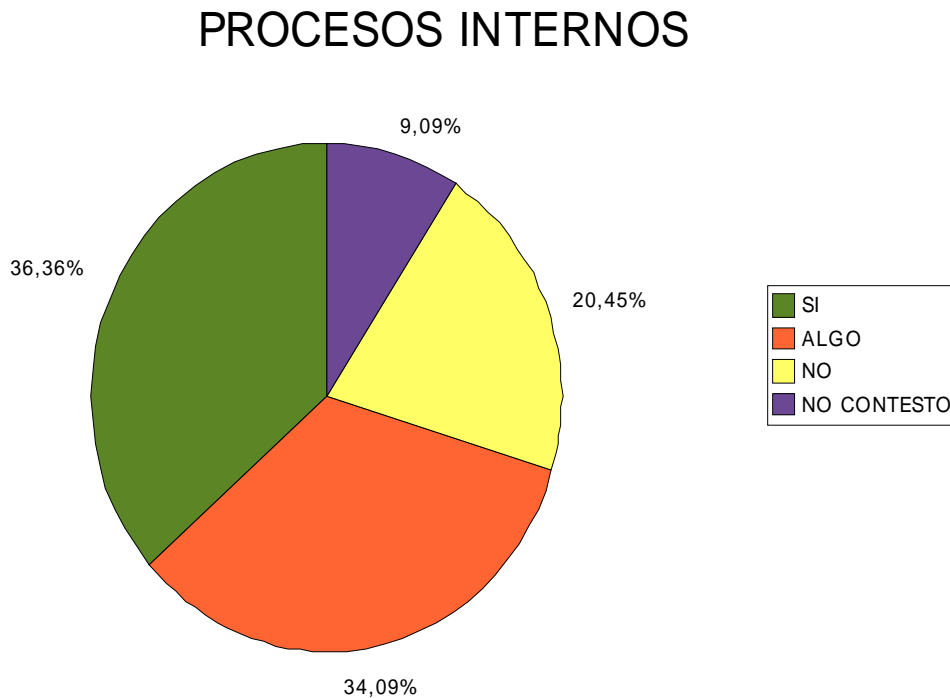


Fuente: Autoras. 2008

Como se ha venido mencionando en el transcurso de este capítulo, los trabajadores del Comedor Universitario consideran que la actual Administración les

brinda los recursos necesarios y las guías de acción más idóneas para consolidar sus labores y obtener en un futuro no muy lejano la excelencia en el servicio prestado por dicha organización. Por ello, se obtuvo mediante los resultados arrojados, que el 36,36 % de la población encuestada está de acuerdo en que cada día se aprende algo nuevo y que el proceso de desarrollo y mejora utilizado en el Comedor Universitario, cada día se va unificando con más fuerza, esto gracias a la organización y control que poseen los supervisores inmediatos y por ende, la Junta Administradora (Ver gráfico N° 5).

Gráfico N°5. Gestión de Calidad. Procesos Internos.



Fuente: Autoras. 2008

Ahora bien, con respecto a los recursos humanos, el 40 % de los trabajadores encuestados reflejaron que no se valoran o celebran los esfuerzos realizados por los mismos, y por ende, que la unificación de criterios entre empleados – usuarios no es la más idónea, porque se poseen los intereses más no la interacción necesaria entre ellos, para el logro de los objetivos en cuanto al servicio de alimentación (Ver Gráfico N° 6).

Gráfico N°6. Gestión de Calidad. Recursos Humanos.



Fuente: Autoras. 2008

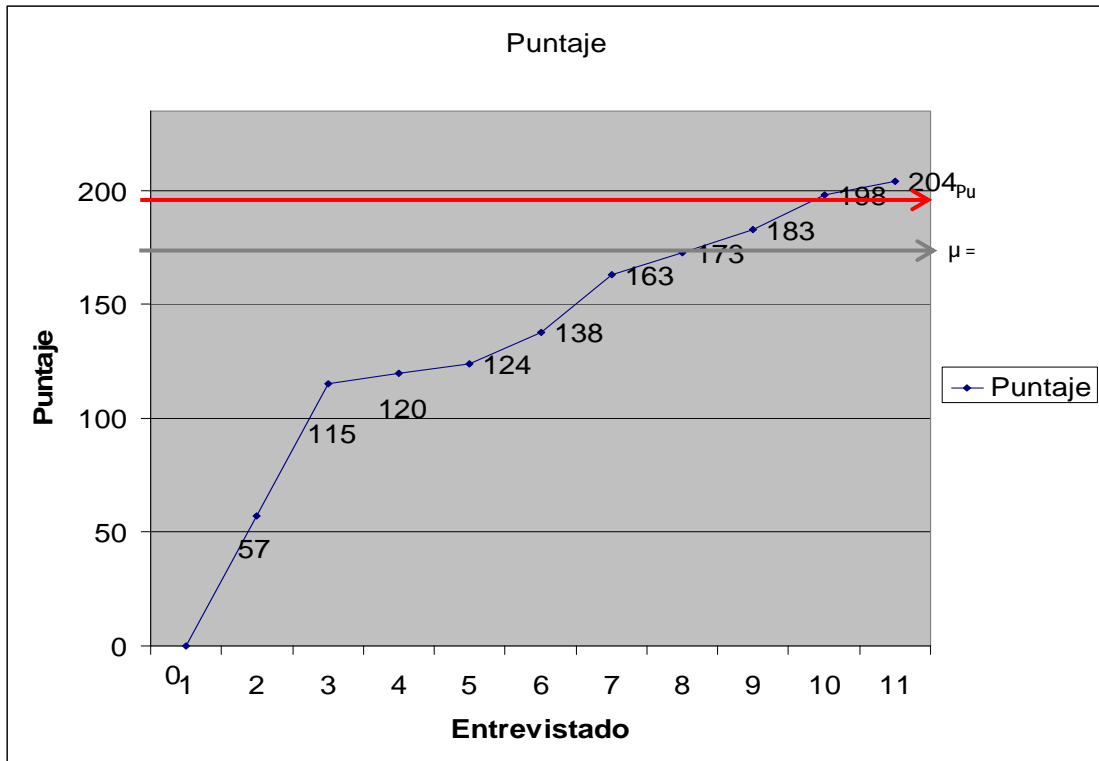
4.5 Gestión por Competencia y Aprendizaje de Kolb en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La Gestión por Competencia está relacionada con el desarrollo de las capacidades y potencialidades que posee todo ser humano para realizar sus funciones dentro de una organización, ejecutando sus acciones en medio de un ambiente desarrollado y motivado, para así alcanzar las metas de la organización a través del uso óptimo de los potencialidades de cada uno de los trabajadores. La Gestión por Competencias incluye el desarrollo de habilidades, competencias y conocimiento basados en la realización profesional del trabajo, relacionando la vida personal del trabajador con la ambición corporativa de la organización, logrando así la calidad en la actuación laboral del individuo.

De acuerdo con esto, a través de un cuestionario conformado de una tabla de 57 afirmaciones divididas en cinco (5) categorías tales como: general, estilo de liderazgo, visión estratégica y recursos humanos, se estudió la Gestión por Competencia y el Aprendizaje en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para así determinar la comprobación rápida de Gestión de Conocimiento y la situación de Aprendizaje de la organización. Este instrumento (anexo n° 1) fue tomado del modelo propuesto por el Dr. Hubert K. Rampersad (2004), el cual, hace referencia que para medir dicha situación se usa una clave de puntuación del uno (1) al cuatro (4), donde uno (1) significa no, dos (2) significa de vez en cuando, tres (3) significa frecuentemente y cuatro (4) significa siempre, de manera de sumar de forma vertical y cuanto más cercano a 200 sea la puntuación, este autor sostiene que existe mayor intensidad de conocimiento dentro la organización.

En este sentido, el gráfico n° 7 muestra los resultados obtenidos de la aplicación de dicho cuestionario:

Gráfico N° 7: Puntaje de Gestión de Conocimiento y aprendizaje en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: Autoras. 2008.

De acuerdo a lo planteado por Rampersad (2004), el punto óptimo oscila en los doscientos (200) y el mínimo cercano a 50 puntos, lo que quiere decir, que en el Comedor Universitario existe un grado considerable en cuanto a conocimiento y aprendizaje, porque en concordancia con este gráfico, en el Comedor Universitario se encuentra presente un ambiente en donde la Gestión de Conocimiento y el Aprendizaje van gradualmente aumentando, es decir, el gráfico N° 7 muestra una tendencia creciente en cuanto a dicho aspecto. En relación con esto, en la organización hay cierto grado de desarrollo de habilidades y potenciales de los empleados en busca de la mejora de las actuaciones profesionales de todo el personal

que hace vida en el mismo, con el fin de mantener a dichos trabajadores motivados y así poder realizar sus funciones cada día mejor.

En tal sentido, se calculó la media a través de la fórmula mostrada a continuación, con el fin de evaluar la Gestión de Conocimiento y Aprendizaje:

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

Donde:

μ = media

$\sum X_i$ = Sumatoria de los valores

n = población

Por lo tanto al aplicar la formula donde la $\sum X_i = 1475$ y $n = 11$

$$\mu = \frac{1475}{11} = 134,09 \approx 134$$

La media fue de (134), valor que se encuentra un poco distante del valor óptimo planteado por Rampersad (2004), lo que significa que en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se hace algo para poder ser considerada como una organización que aprende. Para analizar esto con más detalle se hizo necesaria hacer hincapié en las afirmaciones mostradas en el cuadro n° 2.

Cuadro N° 2: Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en el Comedor universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

GENERAL	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/usualmente	Siempre/Correcto	No Contestó
Se permite cometer errores; los fallos se toleran y no se penalizan.	27,27%	63,64%			9,09%
Disponen de espacios para pensar, aprender, consiente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos	45,45%	9,09%	9,09%	27,27%	9,09%
En el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve	27,27%	45,45%	9,09%	9,09%	9,09%
ESTILO DE LIDERAZGO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/usualmente	Siempre/Correcto	No Contestó
La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y crear una organización que aprende.	18,18%	27,27%	18,18%	27,27%	9,09%

En el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se estimula y se anima a los empleados a identificar y resolver los problemas comunes como un equipo, a generar nuevas ideas y a compartirlas con los demás.	27,27%	9,09%	27,27%	27,27%	9,09%
Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje.	27,27%	36,36%	18,18%	9,09%	9,09%
VISIÓN ESTRATÉGICA	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/usualmente	Siempre/Correcto	No Contestó
La gestión del conocimiento es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida	18,18%	27,27%		36,36%	18,18%
Hay un mínimo de cinco objetivos de conocimiento y aprendizaje y medidas de actuación relacionadas y formuladas en el Cuadro de Mando Integral	18,18%	27,27%	9,09%	27,27%	18,18%
PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/usualmente	Siempre/Correcto	No Contestó
Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismo, sino que lo comparten de forma espontánea con los demás.	9,09%	45,45%		27,27%	18,18%

El conocimiento implícito que sea importante se explica mediante imágenes y metáforas, se revisa, se hace extensivo a toda la organización y se intercambia de forma intensiva.	45,45%	9,09%	27,27%		18,18%
En el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, hay franqueza, disfrute y pasión.	18,18%	36,36%		27,27%	18,18%
El Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente facilita compartir el conocimiento a través de Internet, Intranet, biblioteca, salas de reuniones cómodas, auditorios, archivos informatizados y sistemas de comunicación.	27,27%	27,27%	18,18%	9,09%	18,18%
RECURSO HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente/usualmente	Siempre/Correcto	No Contestó
La evaluación del puesto de trabajo y el desarrollo de competencias están unidos a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	27,27%	27,27%	18,18%	9,09%	18,18%

Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.	27,27%	27,27%	9,09%	18,18%	18,18%
--	--------	--------	-------	--------	--------

Fuente: Autoras. 2008

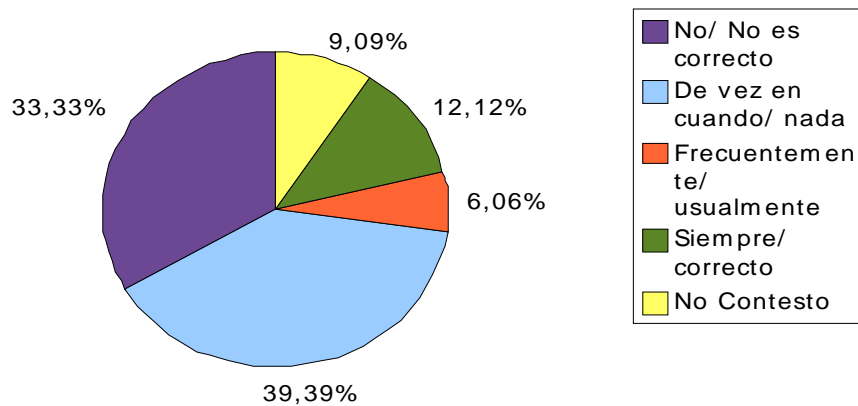
De acuerdo con lo mostrado en el Cuadro N° 2, en el aspecto general se pudo notar que en el Comedor Universitario debería promoverse con mayor intensidad la competitividad en los trabajadores por cuanto el mayor porcentaje 39,39% (Ver Gráfico N° 8) reflejó que existe cierta debilidad en cuanto a este aspecto, ya que si existe competitividad el personal se sienta más motivado y animado al realizar sus labores, de igual manera el 33,33% de los encuestados expresó que dentro del Comedor Universitario no se incentiva al personal a que aprendan un poco más de los errores cometidos tanto de forma consciente e inconcientemente, para que así pueda existir una conexión entre las ambiciones personales y las ambiciones corporativas de la organización. Así la administración se siente comprometida en desarrollar una atmósfera de aprendizaje y conocimiento continuo, promoviendo el trabajo en equipo para que aprendan unos de otros, generando ideas adecuadas en pro del beneficio y mejora de la organización

Con respecto al liderazgo y de acuerdo con los resultados arrojado por las encuestas el 24,24% (Ver Gráfico N° 9) reflejó que entre los objetivos corporativos de la organización no existen algunos relacionados con el aprendizaje y el conocimiento, por ésta razón se le debe otorgar la responsabilidad a una persona que se encargue de formar, dar a conocer o facilitar los procesos de aprendizaje y así todos dentro de la organización podrán compartir todos los conocimientos que han adquirido ya sea por sus experiencias, sus estudios o formación académica, o también por sus

destrezas y habilidades tanto en su vida personal como en la organización. Así, por una parte, se debe animar al personal a identificar y resolver los problemas comunes como un equipo para crear un ambiente en donde se posea un conocimiento amplio para lograr el éxito de la organización, y por otra parte la administración debe estar consciente de aquellos empleados que tienen gran conocimiento valorable y aquellos que tienen un conocimiento escaso para identificar sus debilidades y fortalezas, ya que el 21, 21% de los encuestados estableció que en la organización no se fomenta el trabajo en equipo y no se capacita de forma constante al personal para lograr un mayor aprendizaje.

Gráfico N° 8: Gestión de Conocimiento y Aprendizaje. Aspecto General.

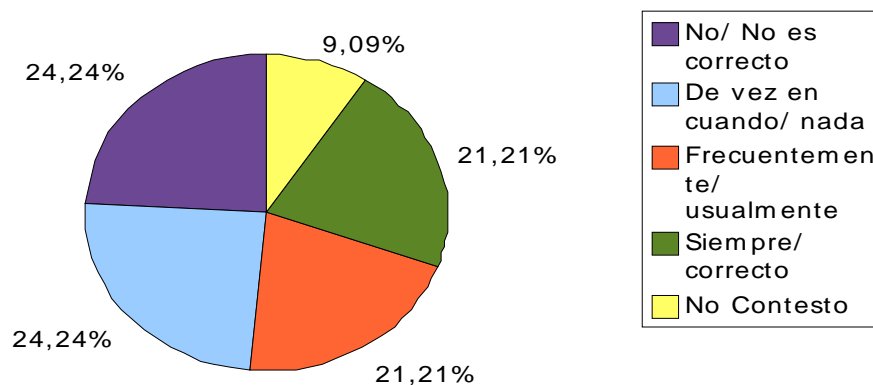
GENERAL



Fuente: Autoras. 2008.

Gráfico N° 9: Gestión de Conocimiento y Aprendizaje. Estilo de Liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO

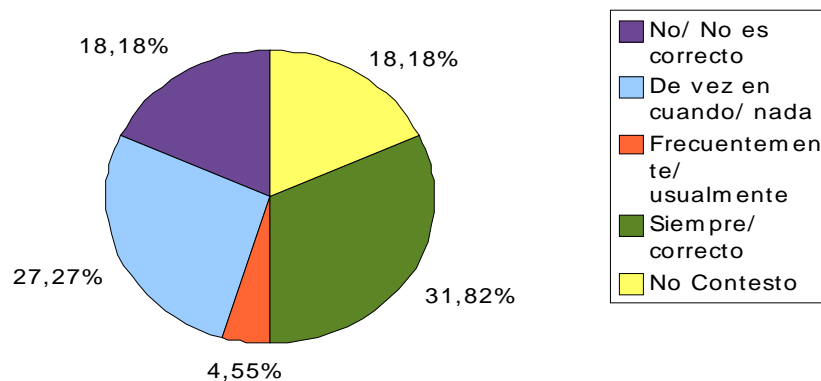


Fuente: Autoras. 2008.

En la visión estratégica, con el 27,27% de los resultados, mostrados en el Gráfico N° 10 se pudo visualizar que el Comedor Universitario debe incluir en sus acciones la gestión del conocimiento como parte de su ambición corporativa desarrollando de esta forma competencias centrales colectivas. También se observó, de acuerdo con el 18,18% de los trabajadores encuestados, que en el Comedor Universitario deben tomar en cuenta la opinión de los usuarios y la de los empleados para diseñar sus metas de forma correcta, con miras a alcanzar la excelencia en el servicio prestado y por ende el prestigio y éxito de la organización. Igualmente, en esta organización se debe realizar con cierta frecuencia un estudio acerca de la planificación de los objetivos y de los resultados deseados para que éstos sean alcanzados en el menor tiempo posible, al menor costo y en la forma esperada.

Gráfico N° 10: Gestión de Conocimiento y Aprendizaje. Visión Estratégica

VISIÓN ESTRATÉGICA

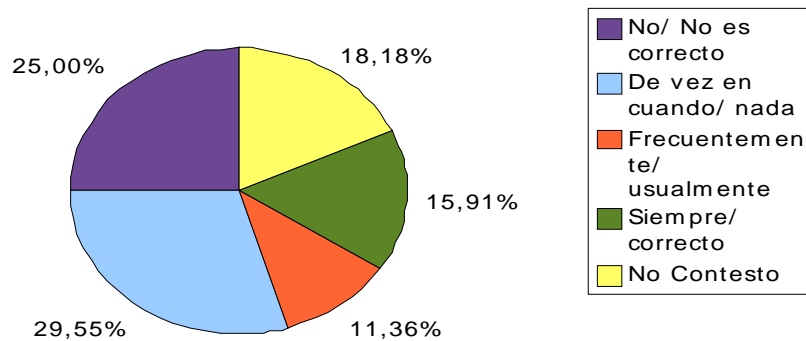


Fuente: Autoras. 2008

En la categoría de procesos internos con el 25% de los encuestados se observó (Ver Gráfico N° 11) la necesidad de que los empleados deben estar abiertos al cambio, la mejora y la renovación para así conseguir como resultado progresos en todos los ámbitos de la organización logrando con esto competitividad en los diferentes puestos de trabajo, para que los empleados no sólo mejoren ellos mismos y su trabajo, sino que ayudan a que mejoren los demás y por ende la organización. Es importante resaltar que, de acuerdo con el 29,55% de los encuestados, también se debe hacer énfasis en la rotación de puestos de trabajo y de esta forma se crea un ambiente de competencia entre los trabajadores. Además, el aprendizaje continuo debe estar caracterizado por pensamiento positivo, confianza, respeto autoestima, deseos de actuar en forma preventiva y de asumir responsabilidades por parte de todas las personas que hacen vida dentro del Comedor Universitario

Gráfico N° 11: Gestión de Conocimiento y Aprendizaje. Procesos Internos

PROCESOS INTERNOS

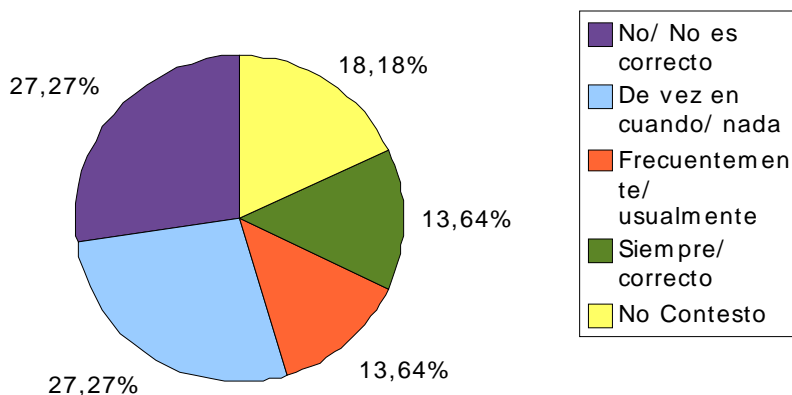


Fuente: Autoras. 2008

Con respecto al recurso humano (Ver Gráfico N° 12) el 27,27% de los encuestados reflejó que es necesario realizar evaluaciones periódicas de todas las funciones que llevan a cabo todos los empleados, así como también se debe capacitar al mismo ya sea por medio de charlas, conferencias, cursos u otros de forma tal que éstos aprendan a relacionar sus ambiciones con las de la organización estableciendo políticas de desarrollo proactiva que incluyen la formación interna y externa. De igual forma el otro 27,27% de los encuestados, señaló que es indispensable incentivar a los trabajadores gratificando aquellos empleados que realicen actuaciones sobresalientes de conocimiento y aprendizaje de acuerdo al trabajo realizado, a su esfuerzo y dedicación.

Gráfico N° 12: Gestión de Conocimiento y Aprendizaje. Recurso Humano

RECURSO HUMANO



Fuente: Autoras. 2008

4.6 El Total Performance Scorecard (TPS) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

En el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es necesario diseñar una estrategia de desarrollo, en donde, es indispensable canalizar el esfuerzo laboral estableciendo los valores en los cuales debe enmarcarse su conducta tanto en el plano organizacional como en el plano personal, asignando las distribuciones que competen a cada nivel jerárquico de la organización, es decir cada área deberá asumir la responsabilidad de su eficiencia y eficacia con las

consecuencias que ello implica, así mismo, se debe diseñar un plan estratégico de capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal, en donde, el mismo adquiera nuevas destrezas y aprendizajes estableciendo rutinas de trabajo compartidas entre los miembros del Comedor Universitario. La administración debe darle dirección al aprendizaje organizacional a través de diferentes mecanismos ya sea por medio de trabajo en equipo, de otorgamiento de recompensas, cursos, maestrías, entre otros, ya que el aprendizaje en equipo trasciende el aprendizaje individual y genera aprendizaje organizacional, es conveniente que todos los individuos que trabajan en el Comedor Universitario aclaren y profundicen continuamente la visión personal y focalicen las energías en su logro y la relacionen o la coloquen en el mismo plano de la visión corporativa de la organización.

Igualmente, es necesaria una estrategia que le permita mejorar la calidad del servicio, que puede ser a través de la modernización tecnológica del mismo, ya que la prestación de servicios requiere equipamiento físico, ya sea redes eléctricas, de telecomunicaciones, de informática u otros, y para ello se debe disponer de determinadas condiciones de infraestructura, también es indispensable tomar en cuenta al usuario ya que éste es la persona que hace uso del servicio, conociendo las expectativas del mismo e identificando las actividades claves que determinan las fortalezas y debilidades en relación a la atención al usuario, para así establecer cursos de acción requeridos para aprovechar las fortalezas y superar las debilidades, en función de la variedad, novedad, flexibilidad, calidad, tiempo, volumen, imagen y relaciones del mismo. La organización tiene que asegurar la permanencia de los usuarios, y para lograrlo, debe establecer actividades en miras de alcanzar la satisfacción del mismo, identificando y definiendo el tiempo necesario para la consecución de dichas actividades, nombrando a una persona responsable de cada una de las tareas a realizar, especificando los recursos técnicos, físicos y humanos necesarios y también la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, señalando

las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.

La elaboración de los planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan, ya que de nada vale elaborar un plan, si no se cuenta con los medios necesarios para su ejecución, por cuanto la ejecución del presupuesto puede servir de base para el seguimiento o monitoreo de las acciones.

Esta estrategia debe ser informada a todo los ámbitos internos de la organización, a través de la consolidación del proceso de comunicación interno, estimulando el compromiso de las personas involucradas en la ejecución de las acciones a partir del conocimiento que poseen de los principios, visión, misión, y objetivos de la organización, así como también propiciando la participación del personal en el desarrollo de ideas o sugerencias en cuanto a las acciones estratégicas, facilitando y propiciando el trabajo en equipo.

4.6.1 Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Ahora bien, una vez evaluados los elementos relacionados al Concepto Total Performance Scorecard (TPS) en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se formularon los Cuadros de Mando Integral Personal (CMIP) (Cuadro nº 3) y Corporativos (CMIC) (cuadro nº 4) de la institución, a fin que los empleados puedan conocerse mejor asimismo, desarrollen continuamente sus habilidades, de manera que se utilicen las ambiciones personales de los empleados como punto de partida para lograr el éxito organizacional y personal.

Cuadro n° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener mejores resultados económicos por su labor realizada, al igual que mayor número de beneficios por la realización de la misma 	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer mejor salario • Mejorar el salario en el futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de salario. • Ascensos de puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Percibir un aumento salarial del 20% anual. • Conseguir ascensos escalafonarios en un lapso de 6 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obteniendo una mayor jerarquía dentro de la organización. • Realización de cursos y talleres para su crecimiento tanto personal como profesional que le proporcione mejores beneficios

Cuadro n° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

CONTINUACIÓN...

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
		<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de actitud y comportamiento con respecto a la superación y crecimiento económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr cambios de actitud positivos anualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formándose profesionalmente, para cargos superiores, siendo eficiente en la realización de las labores.

Cuadro n° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

PERSPECTIVA EXTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Tener el aprecio de la familia, amigos, compañeros y superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener el apoyo y aprecio de la pareja, hijos y amigos. Ayudar a la familia y amigos en su formación social y cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación eficaz. Desarrollo de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar en un 75% la comunicación con la familia y amigos. Compartir las experiencias vividas con los amigos, compañeros y familiares por lo menos en un 70%. 	<ul style="list-style-type: none"> Tratando a los compañeros, amigos y familiares con educación, e incentivándolos o motivándolos cada día, para que logren sus aspiraciones. Proporcionando y recibiendo apoyo de los amigos, familiares y compañeros de trabajo.

Cuadro n° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

CONTINUACIÓN...

PERSPECTIVA EXTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un trabajo de gran calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener el aprecio de los usuarios. Mejorar el grado de satisfacción de los familiares y amigos por el desempeño dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de recompensa. Grado de autoridad Grado de satisfacción de familiares y amigos. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtener un mayor grado de recompensa .de 5% anual por la mejora en el trabajo. Aumentar en un 13% anual el grado de autoridad. Mantener anualmente satisfecho a los familiares y amigos. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizando las labores eficaz y eficientemente Realizando sus funciones con responsabilidad, ética y moral Sirviendo de ejemplo a familiares y amigos para obtener nuevas ambiciones personales

Cuadro n° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

CONTINUACIÓN...

PERSPECTIVA EXTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Trabajar en equipo con armonía, ayudándose los unos a los otros, motivando a los demás y compartiendo los conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtener la confianza de los superiores en el desempeño de la labor. Mejorar el grado de satisfacción de los demás con respecto al trabajo en equipo y a los contactos personales. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción de los superiores. Ser capaz de percibir lo que sienten los demás con respecto al trabajo en equipo y el contacto personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener satisfecho en un 80%, a los superiores. Promover anualmente el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Llevando a cabo las labores con eficacia y eficiencia. Ayudándose los uno a los otros por medio de la capacitación y la experiencia en la realización de las labores.

Cuadro n° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

CONTINUACIÓN...

PERSPECTIVA EXTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener mayor satisfacción personal y laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos adquiridos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar en un 70% el nivel de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudando a superar las dificultades al personal con falta de experiencia, así como también trabajando en equipo.

Cuadro n° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

PERSPECTIVA INTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Gozar de buena salud física y mental 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar sano y mentalmente fuerte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un bajo porcentaje de enfermedad. • Liberación de estrés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar en lo posible de estar sano diariamente. • Estar libre de estrés todos los días. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoviendo las medidas de prevención de enfermedades al momento de cumplir con sus actividades, así como también la prevención de riesgos. • Fomentando a trabajar con organización y eficiencia, así como también, a mejorar el ambiente laboral.

Cuadro n° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

CONTINUACIÓN...

PERSPECTIVA INTERNA				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
	<ul style="list-style-type: none"> Tener más tiempo libre Disfrutar al máximo la vida. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con días de vacaciones. Disfrute personal en el entorno social 	<ul style="list-style-type: none"> Gozar por lo menos de 45 días de vacaciones. Sentirse 100% complacido de las experiencias disfrutadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Retribuir el esfuerzo de los miembros de una organización, con días de disfrute con sus familiares, las cuales sean pagadas económicamente. Estableciendo planes vacacionales con sus familiares como incentivo por su labor.

Cuadro n° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones, aprender de los errores, mejora y desarrollo continuo. • Aprender algo nuevo cada día 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener mayor desarrollo profesional. • Mejorar las competencias en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a talleres, cursos, conferencia. • Realizar eficientemente y eficazmente las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar por lo menos tres cursos por año. • Aumentar por lo menos un 25% anualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutando sus labores con eficacia y eficiencia, por el aprendizaje adquirido. • Enseñando a los miembros de la organización a trabajar en equipo.

Cuadro n° 3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

CONTINUACIÓN

PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Factores Críticos de Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el auto desarrollo en el área en que se desenvuelven. • Mejorar las destrezas en liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad laboral. • Grado de satisfacción de los trabajadores y usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar al menos 85% trimestral. • Incrementar en 80% la satisfacción de los trabajadores y usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aclarando las funciones de cada uno de los miembros de la organización y, por ende, fomentar la eficiencia entre los mismos. • Fomentando los beneficios arrojados por la mejora en capacitación profesional, así como temas de interés

Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Factores crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Asignación presupuestaria adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calidad del servicio prestado 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer nuevos servicios. Establecer condiciones de pago a los proveedores ajustables a la asignación presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar en un 80% la satisfacción del usuario y trabajadores. Mejorar las relaciones en un 100% con los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de los usuarios y trabajadores. Mantener proveedores confiables y que logren satisfacer las necesidades de la organización

Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

PERSPECTIVA CLIENTES				
Factores crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar protección alimenticia a los usuarios. • Ofrecer servicios de calidad a los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer alimentación balanceada a todos los usuarios. • Obtener mayor grado de confianza de nuestros usuarios por los servicios ofrecidos. • Constituir un buen equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de los usuarios. • Satisfacción de los usuarios. • Contacto frecuente con los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar en un 20% la calidad del servicio prestado. • Aumentar mensualmente la satisfacción de los usuarios. • Disminuir en un 30% al año las quejas de los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar mayor variedad, cantidad y calidad en los menús. • Desarrollo de diversas actividades tecnológicas para una satisfacción óptima de los usuarios. • Número de reclamación de los usuarios.

Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

CONTINUACIÓN...

PERSPECTIVA CLIENTES				
Factores crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la imagen corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el conocimiento de la población Universitaria con respecto a la prestación del servicio confiable y seguro. 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de nuevos menús, aumentar la cantidad de comida servida, disminución del tiempo de espera por el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtener anualmente un mayor prestigio, excelencia y un mayor números de usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> Excelencia con respecto a la prestación del servicio de alimentación en comparación con el resto de los Comedores Universitarios de la UDO.

Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

PERSPECTIVA INTERNA				
Factores crítico de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de Actuación	Metas	Acciones de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo motivador. • Introducción de servicios innovadores. • Infraestructura física acorde al número de usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar proyectos para mejorar el servicio. • Desarrollar nuevos servicios. • Ampliar la infraestructura física. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría técnica y legal. • Aumento del número de usuarios por la introducción de nuevos servicios, al igual que del número de trabajadores. • Disminuir el tiempo de espera de los usuarios al momento de hacer uso del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar en un 75% la comunicación entre empleados • Introducir nuevos servicios cada 3 años. • Ampliar la infraestructura física por lo menos en 5 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y comunicar tareas, responsabilidades y autoridad a los empleados. • Determinar los criterios de desarrollo para nuevos servicios. • Ampliar la infraestructura de la organización para lograr satisfacer eficaz y eficientemente a sus usuarios.

Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

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

Cuadro n° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

CONTINUACIÓN...

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

Fuente. Autoras.2008

4.6.2 Comunicación y Alineación del Cuadro de Mando Integral

De acuerdo con Rampersad (2004), es de gran importancia comunicar los contenidos del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) a todos los integrantes de la organización, para que de ésta manera puedan entender la importancia del pensamiento estratégico, de la mejora continua, del desarrollo personal y del aprendizaje.

Así mismo, es indispensable convencer a todas aquellas personas que hacen vida en la organización de la necesidad del cambio, informándoles de las ventajas de esas acciones de mejora. Cada uno dentro del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente tiene que conocer el contenido del CMIC, explicándoles la importancia de trabajar en esa dirección, los métodos y técnicas básicas y la aplicación de éstos para alcanzar el éxito de la organización. De igual forma, es necesario que se promueva la formulación del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) de todos los trabajadores del Comedor Universitario, para que así se pueda realizar la alineación del Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) al Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) ya que esto es decisivo para lograr mejoras en la organización.

El CMIC se debe comunicar tanto en el ámbito interno como en el externo de la organización, es decir, tanto a todo el personal del Comedor Universitario como a los usuarios y proveedores, se trata de un proceso informativo coherente, con información continua y gestionado de manera sistemática y estructurada. Ésta transmisión de información puede hacerse frecuentemente y a través de diferentes medios de comunicación, tales como folletos, carteles, cartas e informes mensuales, correo electrónico, memorandos, vídeos, boletines de noticias electrónicos y físicos, así como reuniones, conferencias, reuniones de oficina, de personal y otros tipos de asamblea.

También es necesario comunicar el CMIP de todo el personal, ya que se puede aprender de las opiniones que tienen los demás de nosotros mismos, el grado de autoconocimiento personal que poseemos así como aprender de nuestros errores y de los errores de otros.

Una vez comunicado estos cuadros se deben alinear en el mismo plano las ambiciones personales con las organizacionales, de manera que se tenga una mejor perspectiva de los objetivos a alcanzar para contribuir a la realización de la misión y visión corporativa y personal. Esto se puede lograr mediante un seminario o taller bajo la supervisión de una persona que posea las características necesarias de un líder y el conocimiento requerido para transmitir ésta información, formando equipos de trabajo, cada equipo determina su propio cuadro específico de forma tal que lo sitúen en el mismo plano del CMIC, de acuerdo a el plan de actuación personal de cada uno.

4.6.3 Gestión de Calidad para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

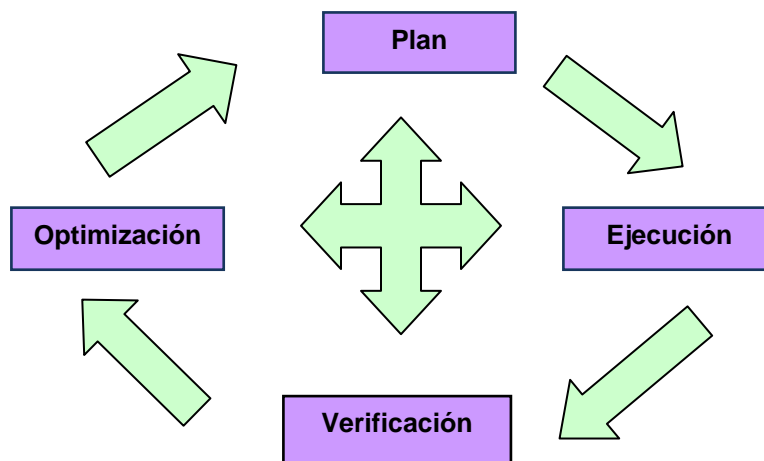
Con base a lo mostrado en el cuadro n°1, en líneas generales se puede considerar la necesidad de que en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se mantengan relaciones más amplias con sus usuarios, teniendo siempre presente la importancia de mantener un usuario satisfecho por los servicios ofrecidos, considerando dicha satisfacción como criterio de evaluación, por tanto también es necesario que se notifiquen las quejas para que así se le pueda brindar el servicio que ellos esperan. Además en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se deben establecer procedimientos que permitan ampliar las relaciones con sus usuarios, solucionar las reclamaciones hechas por los mismos, integrar la satisfacción de los usuarios en la visión corporativa y transmitirla en todos sus departamentos, así como, gratificar a los trabajadores que

desarrollen contribuciones valora**bles** para incrementar la satisfacción del usuario e implicar a todos los relacionados con la organización en la puesta en práctica de procesos de mejoras, entre otras.

Para que todos estos cambios se den, es necesario comenzar de la base, es decir, el personal que forma parte del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, los cuales tienen que reflexionar sobre su actuación, revisar sus metas y aspiraciones, para poder afrontar los cambios venideros, ya que, la mejora continua de las habilidades y actitudes, son el cimiento del desarrollo individual, del éxito personal y del bienestar.

Para tal fin, el ciclo de PEVO representado en la figura nº 5 es uno de los instrumentos que debería ser considerado por la administración del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para la gestión de cambio personal, a través de las siguientes fases:

Figura nº 5 Ciclo de PEVO



Fuente: Rampersad.(2004: 175).

- Plan: el cual consiste en:
 - Formular su propio Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), en equilibrio con el de la organización.
 - Señalar una acción de mejora personal importante, que se quiere poner en práctica, lo cual permitirá alcanzar los objetivos personales, medidas de actuación y metas.
 - Compartir el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), con los superiores, ya que la mejora dependen en gran parte del apoyo brindado por los superiores.
- Ejecución: En esta se deben implantar acciones de mejora a escala reducida, eligiendo aquella que tenga el número de prioridad más alto.
 - Poner en práctica las mejoras personales comprobadas.
 - Pedir opinión de impresiones, a la persona de más confianza.
 - Evaluar los resultados personales.
 - Aplicarse en las cosas en las que se destacan o en los hábitos que nos limitan, que tienen una influencia desfavorable en la vida personal.
- Verificación: Revisar los resultados según las medidas de actuación definidas y las metas, comprobar hasta qué punto se han cumplido los objetivos y ajustar el CMIP si fuese necesario.
- Optimización: Poner en práctica las mejoras personales, por ejemplo llevar a la práctica los cambios de actitud, evaluar los resultados personales, documentar las enseñanzas extraídas, mejorar y monitorizar acciones, así como pensar continuamente sobre ellas.

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

4.6.4 Gestión por Competencia para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

Es importante destacar que, en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para implementar una buena base de Gestión por Competencias y Aprendizaje, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Crear acuerdos sobre los resultados de los objetivos, de las acciones y de las competencias relacionadas con el puesto de trabajo, preparando de forma conjunta, tanto a la administración como a resto del personal, a través de un plan de actuación que establezca los objetivos de desarrollo y el perfil de competencias orientadas al trabajo.
- Realizar encuentros abiertos y progresivos entre la administración y el resto del personal para evaluar los objetivos de los empleados y ajustarlos de acuerdo a los de la organización, para lograr la efectividad y la eficiencia en el trabajo.

- Realizar una sesión de planificación donde tanto los trabajadores y directivos intercambien argumentos y opiniones, pertinentes al logro de los objetivos organizacionales y personales, reflejando de igual manera los posibles obstáculos que se pudieran presentar.
- Efectuar un Procedimiento de Coaching, que permita establecer: mejorar la calidad de trabajo, desarrollar las habilidades, tanto a largo plazo como de corto plazo de los trabajadores, mejorar la forma de trabajar en la organización, dotar de nuevos retos y tener una influencia positiva en la motivación del trabajo a realizar.
- Evaluar las actitudes desarrolladas por parte del trabajador frente a los cambios planificados de manera de comprobar el cumplimiento y obtención de los acuerdos establecidos entre los éstos y la Junta Administradora.
- Desarrollar competencias orientadas al trabajo donde se organicen cursos, talleres conferencias, asesoramiento y formación individual en el área de trabajo.
- Crear condiciones para que los trabajadores deseen aplicar sus conocimientos y compartirlos de forma extensiva con los demás.
- Estimular a los trabajadores a formular su propio Cuadro de Mando Personal (CMIP), de manera que se pueda generar una actitud positiva hacia la mejora, el aprendizaje y el desarrollo.
- Permitir a los trabajadores reflexionar sobre el equilibrio entre sus ambiciones personales y las organizacionales.
- Trabajar con un equipo donde el aprendizaje sea lo más importante, de manera de dar retroalimentación sobre las acciones de mejora emprendida.

- Estimular a los trabajadores a razonar, resolver e identificar problemas habituales a fin que se desarrollen las habilidades, adquirir experiencias y sentirse responsable por la organización.

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

4.6.5 Ciclo de Aprendizaje de Kolb en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

En el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se debe implementar un Ciclo de Desarrollo y Aprendizaje de Kolb, de manera que el desarrollo de las competencias orientadas al trabajo de cada empleado y directivo permita que se genere un aprendizaje continuo de forma consciente e inconsciente dentro del mismo, adquiriendo conocimientos y habilidades nuevas e integrándolas en las actividades diarias, dando como resultado un cambio de actitud y un trabajo realizado más eficazmente. Se trata de un proceso continuo al que cada persona que labora dentro del Comedor Universitario incorpora sus propias ideas y creencias en distintos niveles, es un estudio basado en la experiencia, en relación con la interacción social del individuo, por cuanto la mejor forma de progresar es partiendo de las experiencias personales. Éste aprendizaje va a partir de las experiencias concretas inmediatas, en donde el individuo debe realizar observaciones reflexivas sobre su experiencia de allí pasa a crear generalizaciones o principios que integren

esas observaciones en teorías y usar estas teorías como guía de su experimentación activa.

Para finalizar, este trabajo de investigación sobre Estrategias para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se logró determinar a través de los distintos métodos de análisis utilizados como los son: la observación directa y los cuestionarios diseñados por Rampersad, que en dicha organización no existen estrategias y por ende, las diferentes debilidades en cuanto a la prestación del servicio desarrolladas en la evolución de éste trabajo. Por consiguiente, a manera de recomendaciones para la misma se puede decir que con respecto a los elementos de la metodología utilizada se puede formular un Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) por cada individuo, estableciendo aquellas fortalezas y debilidades que poseen, y compartirlas dentro de la organización con los demás para crear un ambiente armónico y motivado, y así poder disfrutar en conjunto de las labores que se realizan diariamente. Así como también, con respecto al Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), establecer medidas de actuación, de manera más específicas que le permitan verificar la evolución de los objetivos de la organización. Identificar aquellas áreas en la que la actuación del Comedor Universitario es sobresaliente, las razones por la que los usuarios hacen uso de ese servicio y los principios y valores de los empleados, así como también aquellas áreas en donde pueden haber ciertas deficiencias para determinar dónde y cómo quiere el Comedor Universitario distinguirse y además fortalecer dichas áreas. Seguidamente, implementar un Ciclo de Desarrollo y Aprendizaje de Kolb, de manera que el desarrollo de las competencias orientadas al trabajo de cada empleado y directivo permita que se genere un aprendizaje continuo de forma consciente e inconsciente dentro del Comedor Universitario, adquiriendo conocimientos y habilidades nuevas e integrándolas en las actividades diarias, dando como resultado un cambio de actitud y un trabajo realizado más eficazmente. Y así como también, establecer procedimientos que permitan ampliar las relaciones con sus usuarios, solucionar las reclamaciones hechas por los

mismos, integrar la satisfacción de los usuarios en la visión corporativa y transmitirla en todos los ámbitos, así como, gratificar e incentivar a los trabajadores que desarrollen contribuciones valorables para incrementar la satisfacción de los usuarios e implicar a todos los relacionados con la organización en la puesta en práctica de procesos de mejoras, desarrollando una fuerza laboral dinámica y efectiva para que el Comedor Universitario pueda tener un resultado positivo en su funcionamiento total.

CONCLUSIONES

Los esfuerzos de operacionalización que las organizaciones realizan día a día están relacionados con las estrategias que orientan sus acciones, destinadas a compartir y promocionar lo que hacen. Por lo tanto, dependiendo de lo que la organización desee alcanzar, se trazarán las estrategias a seguir, en otras palabras, si la organización desea ampliar sus mercados puede acudir a estrategias de tipo intensivas al igual, si lo que quieren es aumentar su cartera de productos a ofrecer, aplicarían entonces, estrategias de diversificación. Esto aunado al concepto del Total Performance Scorecard (TPS) permitirá a las organizaciones, que la definición de estrategias sea un proceso donde la organización use medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio, aprendizaje y crecimiento, que conlleven a los empleados hacia el pleno cumplimiento de la misión y visión corporativa y personal, a través de la canalización de energías, habilidades y conocimientos específicos de la organización.

Es por ello, que luego de haber estudiado la situación actual del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, y por ende, enfocar diversas estrategias en base a la metodología del Total Performance Scorecard (TPS), se llegó a las siguientes conclusiones:

- Con respecto al análisis de los elementos del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), se deduce que los trabajadores no dejan claro cual es su identidad, establecen como factor crítico de éxito, las relaciones familiares, la salud y el éxito personal y cultural, orientando sus objetivos al crecimiento profesional y a la estabilidad económica.
- El estudio del Cuadro de mando Integral Corporativo (CMIC), muestra que la misión de la organización, deja espacios vacíos en su formulación, que son llenados en forma implícita por sus empleados, además se reflejan algunas

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

- Enfatizando los factores que hacen único al Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, están relacionados con el desarrollo social, la constitución de buenos equipos de trabajo, la buena administración de sus directivos, el buen manejo de los recursos recibidos, considerando que para el desarrollo de una plataforma, con el fin de desarrollar estrategias, se puede crear a través de proyectos, la implantación de planes de trabajos, la asesoría técnica y legal.
- De igual forma se precisó que es necesario, que la formulación de los objetivos de la institución deben estar orientados a ofrecer un servicio de alta calidad y desarrollo continuo del potencial humano, creando comunicación abierta y procesos de ideas, que permitan definir estrategias.
- El Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, está orientado a satisfacer las necesidades de sus usuarios, pero debería mantener relaciones más amplias con los mismos, donde, la administración tenga presente la importancia de mantener un usuario satisfecho por el servicio ofrecido, considerando dicha satisfacción como criterio de evaluación, de manera que éstos se sientan animados a notificar sus quejas para que así se le pueda brindar un mejor servicio de lo que ellos esperan.
- El Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, debe hacer algo para poder ser considerada como una organización que aprende, donde la formulación de objetivos vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, que les permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional.

BIBLIOGRAFÍA.

TEXTOS.

ANSOFF, Igor. 1997. **La dirección estratégica en la práctica empresarial.** Segunda edición. Addison Wesley Longman. México.

ARIAS, Fidias. 2006. **El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica.** 5ª Edición. Editorial Episteme: Venezuela.

BALESTRINI, Mirian. 2002. **Cómo se elabora el proyecto de investigación.** 6ta.Edición. Editorial B.L. Consultores asociados: Venezuela.

CERTO, Samuel 2001. **Administración moderna.** 8va Edición. Editorial Prentice Hall. Colombia.

DAVID, Fred. 2003. **Concepto de administración estratégica.** Editorial Pearson Educación. México

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

GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, J. 1991. **Planeación estratégica aplicada.** Editorial Mc GRAW HILL. Estados Unidos.

- GUÉDEZ, Víctor. 2006. **Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. El aporte de la empresa al capital social.** Editorial Planeta. Caracas Venezuela.
- HOFER, Charles y SCHENDEL, Dan. 1985. **Planeación estratégica: Conceptos analíticos.** Editorial norma. Colombia.
- MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. 2003. **Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro.** LIMUSA, Noriega Editores. México.
- MINTZBERG, Henry y QUINN, J. 1993. **El Proceso estratégico.** 2da Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- RAMPERSAD, Hubert. .2004. **Cuadro de mando integral personal y corporativo.** Ediciones Mc Graw Hill. España.
- SERNA, Humberto. 1997. **Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Teoría y metodología.** Sexta Edición .Editorial 3R editores. Bogotá. Colombia.
- TAMAYO, Mario. 1993. **El proceso de la investigación científica.** Editorial Limusa: México.
- THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A.J. 2004. **Administración estratégica.** Edición 13. Editorial McGrawHill. México.
- UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA. 1995. **Técnicas de documentación e investigación I.** Publicaciones Generales. Universidad Nacional Abierta. Venezuela

LEYES.

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

Ley De Universidades. 1970. Gaceta Oficial N° 1.429 Extraordinario. Venezuela

Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional De Control Fiscal. 2001. Gaceta Oficial N° 37.347. Venezuela.

Ley Orgánica de Régimen Presupuestario. 1999. Gaceta Oficial N° 5.358 Extraordinario. Venezuela.

TRABAJOS DE GRADO.

AMUNDARAY, Marvic y Molinett, Diocely. 2008. Estrategia para la Caja de Ahorro de los Trabajadores, Activos, Obreros, Pensionados, Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S), basado en el enfoque Total Performance Scorecard (TPS). Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

DE SANTIS, Carlos. 2006. Desarrollo de un modelo de simulación para la atención de los usuarios del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Cumaná, Venezuela.

VÍVENES, Antonio .2006. Nivel de satisfacción que presentan los estudiantes usuarios del Servicio de Comedor del Núcleo de Sucre de

la Universidad de Oriente. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Cumaná, Venezuela.

DIRECTORIO WEB:

ARIANSEN, Jaime. 15/05/2008. **La gerencia empresarial**. Disponible en: http://groups.msn.com/LAGERENCIA/gerencia.msnw?action=get_message&mview=0&ID_Message=3419&LastModified=4675639317976940713

BLANCO, Mercedes, CÁRDENAS, Marianella, DÍAZ, Freddy y MARTINEZ Antonio. 27/05/2008. **Naturaleza y propósito de la Organización**. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml>

CARLZON, Jan. 30/06/2008. **Teorías de calidad**. Disponible en: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teorias_de_calidad-teorias_recientes_de_la_calidad/11500-12

CONWAY, William. 30/06/2008. **Teorías de calidad**. Disponible en: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teorias_de_calidad-teorias_recientes_de_la_calidad/11500-12

CROSBY, Philip. 30/06/2008. **Estrategias de la administración por calidad**. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/estrategias-de-la-administracion-por-calidad.html>.

CROSBY, Philip. 30/06/2008. **Teorías de calidad**. Disponible en: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teorias_de_calidad-aportaciones_de_phillip_b_crosby/11500-7

DECENA, Edgard. 27/05/2008. **Administración de empresas.** Disponible en:
[http://usuarios.lycos.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm
#Integracio](http://usuarios.lycos.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm#Integracio)

DEMING, Edwards. 30/06/2008. **Estrategias de la administración por calidad.**
Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/estrategias-de-la-administracion-por-calidad.html>.

Diario Tal Cual. 15/05/2008. **Sumando negocio.** Disponible en:
<http://www.talcualdigital.com/avances/Economia.asp>

EL UNIVERSAL. 09/05/2008. **Estrategias.** Disponible en:
<http://www.venamcham.org/español/sala-venamcham-medios-nov22.htm>

ESTAY, Carolina y MARCHANT, Loreto. 30/06/2008. **Gestión por competencias, un desafío y una necesidad.** Disponible en:
<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>

FEIGENBAUM, Armand. 30/06/2008. **Estrategias de la administración por calidad.** Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/estrategias-de-la-administracion-por-calidad.html>.

HARRINGTON, James. 30/06/2008. **Administración de la calidad.** Disponible en:
http://www.wikilearning.com/monografia/administracion_de_la_calidad-h_james_harrington/11502-5.

ISHIKAWA, Kaoru. 30/06/2008. **Estrategias de la administración por calidad.**
Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/estrategias-de-la-administracion-por-calidad.html>.

JURAN, Joseph. 30/06/2008. **Estrategias de la administración por calidad.** Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/estrategias-de-la-administracion-por-calidad.html>.

OLIVERA, Ángel. 15/05/2008. **Gerencia / Gestión estratégica.** Disponible en: <http://es.geocities.com/urquiola5/ger/CONTENIDO.htm>

RAMBERSAD, Hubert. 09/05/2008. **Cuadro de mando integral personal y corporativo.** Disponible en: <http://www.tmcvenezuela.com/spanish/tps/libro.htm>

ROBINSON, Edmundo. 09/05/2008. **El Enfoque estratégico en las organizaciones.** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>

SANTOS, Yaniel. 30/06/2008. **La Gestión por competencias con enfoques de procesos.** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm>

SHINGO, Shigeo. 30/06/2008. **Teorías de calidad.** Disponible en: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teorias_de_calidad-teorias_recientes_de_la_calidad/11500-12.

THOMPSON, Ivan. 27/05/2008. **Concepto de organización.** Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organización.html>

OTRAS PÁGINAS WEB:

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

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

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

<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>

<http://www.losrecursoshumanos.com/empowerment.htm>

<http://www.impactoconsultores.com/beneficios-tps.html>

<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml#ava>

<http://www.monografias.com/trabajos6/juti/juti.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>

http://www.persysoluciones.com.mx/secciones/estrategias_queselogra.html

<http://www2.uca.es/orgobierno/calidad/presentacion/principios.html>

ANEXOS

Cumaná, 02 de Julio de 2008

Ciudadano (a)

Presente.

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

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

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente,

Br. María Martínez

C.I. 16.313.821

Br. Rosman Monteverde

C.I. 17. 761.784

CUESTIONARIO

ESTRATEGIAS PARA EL COMEDOR UNIVERSITARIO DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

N°

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

UNIDAD ORGANIZACIONAL EN EL QUE TRABAJA: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

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

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

CUESTIONARIO

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

I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL (CMIP):

- **Misión Personal**

1. ¿Quién eres?

2. ¿Cuál es tu filosofía de la vida?

3. ¿Por qué perteneces al Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la
Universidad de Oriente?

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

5. ¿Cuáles son tus aspiraciones más profundas?

6. ¿Qué habilidades te caracterizan?

7. ¿Para qué vives?

8. ¿Cuáles son sus creencias esenciales?

- **Visión Personal**

9. ¿Hacia dónde quieres ir como persona?

10. ¿Qué valores y principios te guían?

11. ¿Qué quieres conseguir en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

12. ¿Qué apoya usted en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

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

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

16. ¿Cómo quieres distinguirte dentro de la sociedad?

- **Papeles Claves**

17. ¿Qué papeles clave quieres desempeñar en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

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

- **Factores Críticos de éxito personal**

20. ¿Qué factores te hacen irreplicable?

21. ¿Qué es decisivo para tu éxito personal?

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

23. ¿Cuáles son tus competencias más importantes?

- **Objetivos Personales**

24. ¿Qué resultados personales quieres conseguir en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

25. ¿Qué resultados a corto plazo, que se puedan medir quieres alcanzar en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- **Metas y Medidas de Actuación Personal**

26. ¿Cuáles son tus metas personales?

27. ¿Cómo puedes medir tus resultados personales?

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

29. ¿Qué valores tienes que alcanzar?

- **Acciones de mejora personal**

30. ¿Cómo quieres conseguir tus resultados personales?

31. ¿Cómo puedes alcanzar tus resultados?

32. ¿Qué acciones de mejora debes realizar para conseguir tus resultados personales?

33. ¿Cómo puedes comprobar que aprendes continuamente?

34. ¿Cómo puedes mejorar tu comportamiento?

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

II. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO (CMIC):

- **Misión Corporativa:**

1. ¿Para qué existe el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

2. ¿Qué es el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

3. ¿Qué labor cumple el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

4. ¿Cuáles son los objetivos del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

5. ¿Qué tipo de organización es el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

6. ¿Cuál es la identidad del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

8. ¿Cuál es la función principal del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

10. ¿Qué necesidad básica cubre el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- **Visión Corporativa**

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

12. ¿Cómo imaginan el futuro del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

14. ¿Qué busca alcanzar el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

16. ¿Hacia dónde se dirige el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente desde este momento?

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

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

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

20. ¿Qué se apoya en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

21. ¿Qué quiere ser el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- **Factores Críticos del éxito corporativo**

22. ¿Qué factores hacen único al Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

24. ¿Qué factores son esenciales para que el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente sea viable?

25. ¿Cuáles son las competencias centrales que posee el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

- **Valores Esenciales:**

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

- **Objetivos Corporativos**

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

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

29. ¿Cómo se deben alcanzar dichos objetivos?

- **Metas y Medidas de Actuación Corporativa**

30. ¿Cuáles son las metas que posee el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

31. ¿Cuáles son los indicadores utilizados por el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para alcanzar los objetivos propuestos?

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

33. ¿Qué valores se deben alcanzar?

- **Acciones de Mejora Corporativa**

34. ¿Cómo quieren alcanzar los objetivos propuestos en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

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

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

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

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

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

GESTIÓN DE CALIDAD

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

GENERAL	SI	ALGO	NO
1. ¿Sabe quiénes son sus usuarios y cuántos son?			
2. ¿Escucha atentamente a todos sus usuarios y se familiariza con su situación?			
3. ¿Realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios?			

4. ¿Conocen sus empleados los resultados de estas encuestas?			
5. ¿Clasifica a sus usuarios según sus necesidades?			
6. ¿Se encuentra satisfechos más del 75% de sus usuarios?			
7. ¿Anticipa las necesidades de sus usuarios?			
8. ¿Considera a cada usuario como único?			
9. ¿Se procesan las reclamaciones en el plazo de dos días laborables y se resuelven en el plazo de una semana?			
10. ¿Se anima a los usuarios insatisfechos a notificar sus quejas?			
11. ¿Realiza acciones no solicitadas y proporciona servicios no solicitados a sus usuarios?			
12. ¿Tiene un espacio de atención al usuario o una central de llamadas?			
13. ¿Sabe qué porcentaje de usuario da por terminada su relación con el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente debido a que están insatisfechos?			
14. ¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?			
15. ¿Ha establecido procedimientos para la solución de reclamaciones y se activan de forma rutinaria?			
16. ¿Mide el grado de fidelidad de los usuarios?			
17. ¿Informa a sus usuarios los servicios que mejor se adapten a sus necesidades por lo general?			
18. ¿Sabe lo que cuesta perder un usuario?			
19. ¿Sabe lo que cuesta ganar un nuevo usuario?			
20. ¿Mantiene relaciones con sus usuarios?			
21. ¿Sabe qué porcentaje de pérdidas se debe a los usuarios insatisfechos?			
22. ¿Mantiene relaciones con sus usuarios y las amplía?			

23. ¿Organiza reuniones con grupos de usuarios con regularidad para conocer sus necesidades, deseos, ideas y reclamaciones?			
ESTILO DE LIDERAZGO	SI	ALGO	NO
24. ¿Existe compromiso por parte de la alta dirección con la orientación al usuario?			
25. ¿Sabe, como miembro del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, cuántas quejas se reciben al año?			
26. ¿Se halla la dirección convencida de la importancia de un usuario satisfecho y actúan en consecuencia?			
27. ¿Ha integrado la satisfacción del usuario en la visión corporativa?			
28. ¿Se ha transmitido esta visión de forma adecuada a todos sus empleados y usuarios?			
29. ¿Reconoce la alta dirección las tendencias más importantes y se anticipa a ellas de forma oportuna?			
30. ¿Predica la dirección con el ejemplo en cuanto a orientación al usuario?			
31. ¿Se halla la dirección abierta a sugerencias e ideas de los usuarios?			
32. ¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción de los usuarios?			
33. ¿Se animan y apoyan con pasión las relaciones entre la dirección y los usuarios?			
34. ¿Se halla la dirección disponible en cualquier momento para atender a los usuarios?			
35. ¿Tienen todos los directores encuentros personales regulares con los usuarios?			
36. ¿Es la satisfacción del usuario siempre un criterio de evaluación de la dirección?			
37. ¿Se tienen los deseos de los usuarios en consideración siempre que se toman decisiones?			
38. ¿Se encarga la alta dirección personalmente de atender las reclamaciones de los usuarios?			

VISIÓN ESTRATÉGICA	SI	ALGO	NO
39. ¿Hay al menos 5 objetivos de orientación al usuario y medidas de actuación relacionadas dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo o del Plan estratégico de organización?			
40. ¿Ha desarrollado alguna estrategia de inversión para los próximos años para aumentar la satisfacción de los usuarios?			
41. ¿Se comunica la estrategia de orientación a los usuarios de forma continua a todos los empleados?			
42. ¿Tienen una relación de trabajo con todos sus usuarios basada en el respeto y la confianza mutua?			
43. ¿Le garantiza a todos sus usuarios un grado de servicio mínimo y/ o completa satisfacción?			
44. ¿Fija parámetros de actuación con respecto al grado de satisfacción de los usuarios?			
45. ¿Implica a sus usuarios en la puesta en práctica de procesos de mejora?			
46. ¿Están todos sus empleados implicados en la mejora de la orientación de los usuarios?			
47. ¿Tienen unas líneas de actuación maestras para una óptima satisfacción de los usuarios?			
48. ¿Considera la información sobre los usuarios un activo estratégico?			
49. ¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los usuarios?			
PROCESOS INTERNOS	SI	ALGO	NO
50. ¿Ha designado responsables para controlar los procesos en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?			
51. ¿Los servicios se entregan dentro del plazo previsto por el usuario?			
52. ¿Se ajustan el teléfono, fax, Internet y otras herramientas de trabajo al modo como prefieren comunicarse sus usuarios?			

53. ¿Se contesta el teléfono en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente a la tercera llamada en más del 80% de las ocasiones?			
54. ¿Se organizan los procesos del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente de manera adecuada para cumplir con las expectativas de los usuarios?			
55. ¿Son estas expectativas la base de medidas de actuación?			
56. ¿Usa el grado de satisfacción del usuario como un indicador para el proceso de mejora?			
57. ¿Implica a sus usuarios en el desarrollo de nuevos servicios?			
58. ¿Tienen también en cuenta el grado de satisfacción de los usuarios interno?			
59. ¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los usuarios?			
60. ¿Se ocupan los empleados de resolver personalmente los problemas de los usuarios?			
61. ¿Garantizan los departamentos de apoyo del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente la calidad del trabajo que realizan?			
RECURSOS HUMANOS	SI	ALGO	NO
62. ¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al usuario en todo momento?			
63. ¿Organiza viajes para que sus empleados visiten a sus usuarios más importantes de forma habitual?			
64. ¿Tiene libertad de actuación su personal de atención a los usuarios a la hora de satisfacer a los mismos?			
65. ¿Están los intereses de sus empleados y los de sus usuarios relacionados?			
66. ¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción de los usuarios?			

67. ¿Hay en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario?			
68. ¿Son la orientación del usuario y el trabajo continuo para la mejora un criterio de promoción?			
69. ¿Recibe su personal, formación sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año?			

APRENDIZAJE Y CONOMIENTO

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

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

GENERAL	No/ No es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuentemente/ usualmente	Siempre/ Correcto
1. Se permite cometer errores; los fallos se toleran y no se penalizan.				
2. Se aprenden de los errores de los demás y estos se discuten abiertamente				
3. Usted sabe dónde encontrar el conocimiento particular en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y quién es honrado con todo el mundo				

<p>4. Disponen de espacios para pensar, aprender, consiente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos.</p>				
<p>5. Los sistemas de información se integran y actualizan continuamente.</p>				
<p>6. El conocimiento necesario para las decisiones importantes está por lo general disponible y accesible.</p>				
<p>7. No existen barreras para el uso y el intercambio del conocimiento.</p>				
<p>8. Se poseen destrezas para categorizar, usar y mantener el conocimiento de forma adecuada.</p>				
<p>9. La estructura organizativa del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es simple, tienen muy pocos niveles jerárquicos y se compone de unidades individuales.</p>				
<p>10. El Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se caracteriza por la diversidad; donde hay gente de diferentes orígenes culturales y estilo de aprendizaje, también diferentes, los planteamientos son estudiados y son intuitivos, las personas asumen diferentes roles en equipo.</p>				

11. Existe un programa eficaz en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para desarrollar ideas y basándose en esto se genera nuevas ideas.				
12. En el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve				
13. En el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no hay atmósfera de miedo y desconfianza.				
ESTILO DE LIDERAZGO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentement e/ usualmente	Siempre/ Correcto
14. La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y crear una organización que aprende.				
15. En el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se estimula y se anima a los empleados a identificar y resolver los problemas comunes como un equipo, a generar nuevas ideas y a compartirlas con los demás.				
16. Los directivos del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, poseen el conocimiento más importante para el éxito de la institución.				

<p>17. Los directivos se ajustan al perfil de formación, inspiración y liderazgo de servicio en la proporción adecuada.</p>				
<p>18. Los directivos estimulan una actitud de aprendizaje fundamental, el intercambio de conocimiento intensivo como lo es la mentalidad emprendedora interna, además, promueve el aprendizaje individual y en equipo</p>				
<p>19. Los directivos se encuentran continuamente centrados en el desarrollo y movilización del conocimiento de los empleados y dan un feedback regular constructivo sobre propuestas de mejora, desarrollo y acciones de aprendizaje.</p>				
<p>20. Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientados a la acción y facilitan el proceso de aprendizaje por experiencia.</p>				
<p>21. La dirección sabe qué empleados son los poseedores del conocimiento valorable y escaso, ya que ha localizado las fuentes internas de la experiencia.</p>				
<p>22. Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje.</p>				
<p>23. Las destrezas más importantes del gestor de conocimiento nombrado son: comprensión procesamiento, comunicación, y capacidad de compartir el conocimiento.</p>				

VISIÓN ESTRATÉGICA	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentement e/ usualmente	Siempre/ Correcto
24. La gestión del conocimiento es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida				
25. Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente				
26. Hay un mínimo de cinco objetivos de conocimiento y aprendizaje y medidas de actuación relacionadas y formuladas en el Cuadro de Mando Integral				
27. Formulan objetivos de conocimiento y aprendizaje				
28. La información sobre usuarios, está clasificada como de valor estratégico.				
PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentement e/ usualmente	Siempre/ Correcto
29. Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismo, sino que lo comparten de forma espontánea con los demás.				
30. La cultura organizacional del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente promueve el crecimiento del conocimiento.				

<p>31. La cultura organizacional del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente está caracterizada por la simplicidad y la comunicación franca.</p>				
<p>32. Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual.</p>				
<p>33. Los vacíos que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua, sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos.</p>				
<p>34. El conocimiento implícito que sea importante se explica mediante imágenes y metáforas, se revisa, se hace extensivo a toda la organización y se intercambia de forma intensiva.</p>				
<p>35. Se emplean sistemas de comunicación sencillos y fáciles de utilizar para extender el conocimiento entre todos los empleados.</p>				
<p>36. El conocimiento adquirido y desarrollado se documenta de forma continua y se pone a disposición de todos dentro del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente</p>				
<p>37. Los empleados que posean conocimientos poco frecuentes y de valor rotan entre los diferentes departamentos.</p>				

<p>38. Hay un ambiente de aprendizaje caracterizado por el pensamiento positivo, la autoestima, la confianza mutua, el deseo de actuar de forma preventiva, de asumir responsabilidades por las actuaciones del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.</p>				
<p>39. En el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, hay franqueza, disfrute y pasión.</p>				
<p>40. Se anima a los empleados a que estudien sus propios métodos de trabajo y que ajusten estos métodos si es necesario.</p>				
<p>41. Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados.</p>				
<p>42. Los problemas son entendidos como una oportunidad de aprender y cambiar y los conflictos son cuestiones sin resolver.</p>				
<p>43. Las personas que trabajan en Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente aprenden juntas, en armonía y en equipos.</p>				
<p>44. Los miembros del equipo poseen conocimiento que se solapan; un equilibrio de personalidades, habilidades y estilos de aprendizaje, conociendo así el estilo propio y el de sus compañeros.</p>				

<p>45. El conocimiento se pone en práctica de forma continua y se incorpora en nuevos servicios ofrecidos.</p>				
<p>46. Los indicadores de conocimiento y aprendizaje se miden de forma constante y se usan como punto de arranque de la mejora de procesos.</p>				
<p>47. El conocimiento organizacional se comparte a través de contactos informales, conferencias internas, charlas, reuniones de revisión de proyectos, y de resolución de problemas, sesiones de diálogo, entre otras.</p>				
<p>48. El Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente facilita compartir el conocimiento a través de Internet, Intranet, biblioteca, salas de reuniones cómodas, auditorios, archivos informatizados y sistemas de comunicación.</p>				
<p>49. El trabajo en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es variado e interesante.</p>				
<p>50. Hay rotación de puestos en el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.</p>				

RECURSO HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentement e/ usualmente	Siempre/ Correcto
51. La evaluación del puesto de trabajo y el desarrollo de competencias están unidos a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
52. Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen no por lo que parece o por lo que muchos hablan.				
53. El conocimiento de los empleados se desarrolla de forma constante y se actualiza mediante la formación, el asesoramiento y los programas de desarrollo de habilidades.				
54. Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.				
55. Las competencias del conocimiento y el aprendizaje son parte del perfil de conocimiento de cada empleado del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
56. Aquellos empleados que se marchan del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. de la organización ceden sus conocimientos a los demás				

<p>57. Se gratifica más que a los demás a los empleados que llevan a cabo actuaciones de aprendizaje colectivo, por bienestar del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente., y a los que comparten sus conocimientos con los demás de forma constante.</p>				
---	--	--	--	--

Gracias por su colaboración

Hoja de Metadatos

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

Título	Estrategias para el Comedor Universitario del Núcleo De Sucre de la Universidad De Oriente, basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Martínez Márquez, María Gabriela	CVLAC	16.313.818
	e-mail	
	e-mail	
Monteverde Castañeda, Rosman Del Valle	CVLAC	17.761.784
	e-mail	Rosman_Monteverde@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Estrategias
Total Performance Scorecard
Enfoques Estratégicos
Organizaciones

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

Resumen (abstract):

Las grandes transformaciones económicas, caracterizadas por profundas innovaciones tecnológicas y la incursión en nuevos mercados, han obligado a las organizaciones a asumir cambios en su estructura. Es por ello, que la definición de estrategias es considerada uno de los principales desafíos para las organizaciones, ya que consisten en definir los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. Por consiguiente, el Total Performance Scorecard (TPS), nace como un enfoque de gran ayuda para las mismas, es un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuo, gradual y rutinario, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, el cual involucra cinco elementos tales como: Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Éste es susceptible de adaptarlo en cualquier tipo de organización independientemente de su naturaleza y actividad, debido a que sirve de guía para todos aquellos que quieran mejorar, desarrollar y experimentar cambios en su trabajo, empresas y en sí mismos. En tal sentido, el objetivo de esta investigación es definir estrategias para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS). En donde se demostró, mediante una investigación de campo a nivel descriptivo, aplicándose un cuestionario, que el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre, debe asumir estrategias para poder ser considerada como una organización que aprende, donde la formulación de objetivos vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, que les permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	
	e-mail	
MSc. Elka Malavé Ramos	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.633
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2008	08	21

Lenguaje: spa

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
INFORME FINAL.doc	Application/word

Alcance:

Espacial : Universal (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio:

Contaduría Pública

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

Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

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

Derechos:

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



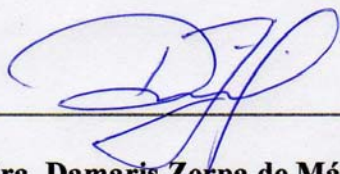
María G. Martínez M.

AUTOR 1



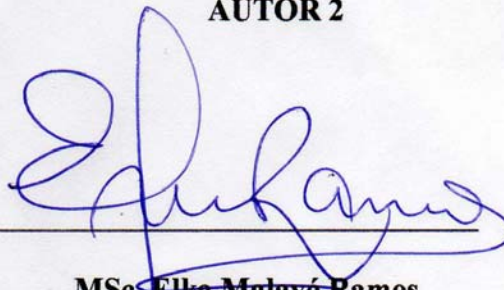
Rosman Del V. Monteverde C.

AUTOR 2



Dra. Damaris Zerpa de Márquez

TUTOR/JURADO



MSc. Elka Malavé Ramos

TUTOR/JURADO



Prof. Yenny Alzolar

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS

