

ESTRATEGIA DE GESTIÓN BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA HERRAMETAL, C.A. UBICADA EN MUNICIPIO IRIBARREN, ESTADO LARA

MANAGEMENT STRATEGY BASED ON THE BALANCED SCORECARD FOR THE HERRAMETAL, C.A. COMPANY LOCATED IN IRIBARREN MUNICIPALITY, LARA STATE

Leidy Durán Velásquez ¹

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo fundamental Proponer Estrategias de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, la Empresa Herramental, C.A, ubicada en municipio Iribarren, estado Lara. La investigación está enmarcada en una investigación cuantitativa, de campo, no experimental descriptivo. Como resultado de la investigación se obtuvo que las estrategias de gestión desarrolladas constituyen una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de esta organización, porque ésta puede definir el suyo como parte. Por lo que, es necesario para encaminar la empresa del ramo metalúrgico hacia la visión mediante las perspectivas financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, motivo por el cual es fundamental el diseño de las estrategias basadas en Cuadro de Mando Integral como herramientas de gestión gerencial.

Palabras claves: Estrategias de Gestión, Cuadro de Mando Integral, Estrategia

Abstract

The main objective of this research is to propose Management Strategies based on the Balanced Scorecard, the Empresa Herramental, C.A, located in Iribarren municipality, Lara state. The research is framed in a quantitative, field, non-experimental and descriptive research. As a result of the research it was obtained that the developed management strategies constitute a way to provide a macro vision of the strategy of this organization, because it can define its own as part of it. Therefore, it is necessary to guide the company in the metallurgical sector towards the vision through the financial perspectives, customers, internal processes, learning and growth, which is why it is essential to design strategies based on Balanced Scorecard as management tools.

Keywords: Management Strategies, Balanced Scorecard, Strategy

Introducción

La globalización ha provocado inevitables cambios en el mundo organizacional, generando particularmente impacto en las estructuras políticas y administrativas del estado, las cuales exigen modernizaciones y significativos progresos en relación a los nuevos estilos de gestión pública para responder a las demandas de la sociedad, quien presenta una nueva actitud ante los entes gubernamentales con renovada visión, por cuanto demanda de ellos servicios eficientes y responsables. (Alacón y Venegas, 2005; Artigas, 2008).

Fecha de recepción: Marzo de 2018 / Fecha de aceptación en forma revisada: Agosto de 2018

¹ Licenciada en Contaduría Pública. Universidad Yacambú. Venezuela. Email: leidydurantv@gmail.com

Para Cárdenas (2009), los nuevos estilos de gestión de la administración pública, requieren el uso de modernas herramientas capaces de apoyar categóricamente el mejoramiento y el cambio de las organizaciones para asumir sus nuevos roles; En ese sentido la gestión por competencias ha sido utilizada mundialmente por organizaciones de alto desempeño como una herramienta clave para alcanzar su éxito, tal es el caso de los modelos de calidad y desempeño ISO 9000 y European Quality Award, quienes introdujeron dentro de sus estándares el uso de modelos de competencias para la gestión del personal.

En razón de lo anterior, el presente estudio de investigación propone un modelo integral que permita gestionar las competencias Genéricas, Específicas y Básicas descritas por Mertens, en función de alcanzar los objetivos estratégicos y la misión del ente Contralor; así pues se plantea el Balanced Scorecard (BSC) como un modelo para gerenciar a los auditores adscritos al ente contralor, dado a que esta herramienta podría lograr que ciertas competencias como el trabajo en equipo, la planificación, negociación, comunicación y el dominio técnico de los auditores en sus funciones, estén integrados y alineados con la misión institucional y los objetivos estratégicos del ente contralor (Fred, 2005).

Así pues, el Balanced Scorecard (BSC) permitirá gerenciar las competencias de los auditores que laboran en dicho ente, a través de la integración de las cuatro perspectivas trazadas por el referido modelo, como lo son: la Perspectiva Financiera, la del Cliente (Comunidad), Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, esta última considerada en la presente investigación como la más innovadora e importante en todo el proceso gerencial, por cuanto está constituida por las competencias del recurso humano.

Marco Teórico

las empresas tanto públicas como privadas no escapan a la necesidad de cambios estructurales, del potencial humano, de evaluación de sus modelos gerenciales, entre otros, lo cual les permitirá hacerle frente a los retos impuestos para hacerse más flexibles y lograr mayor capacidad de adaptación, lo que implica que los gerentes deben estar atentos y conscientes del reto al que se enfrentan, por lo que se impone la capacitación tanto en el manejo de tecnología de punta como de los diferentes enfoques gerenciales, a fin de ajustar un estilo gerencial a su área de trabajo que permita el esfuerzo mancomunado que conlleve al logro de fines comunes (Martínez, 2005; Moreno, 2008).

Es así, como en el mundo actual existen sociedades pluralistas y organizaciones empresariales que se encargan de la producción de bienes y servicios que deben administrarse con la finalidad de que sean más eficientes y eficaces, pero en la búsqueda del progreso y la excelencia para mitigar los problemas en las organizaciones (Santana, 2005). Por otro lado, el aumento de la competitividad, el rápido crecimiento del desarrollo tecnológico y la fuerte tendencia de la globalización del mercado, impulsa la actualización permanente de técnicas gerenciales, a través del uso de herramientas teóricas y prácticas aplicadas a las nuevas organizaciones empresariales.

Bajo esta misma óptica, González (2004), señala que hoy en día ya no se puede ir gerenciando mediante sistemas de control basados sólo en indicadores numéricos y metas financieras, debido a que las organizaciones se encuentran interactuando en un entorno globalizado, en el que convergen a nivel mundial, un número ilimitado de competidores, clientes y proveedores, quienes con sus deseos, necesidades y potencialidades han contribuido a la generación de diferentes factores tecnológicos, sociales, geográficos, políticos, económicos y competitivos, que a su vez han dado lugar a la aparición de una serie de elementos que deben ser tomados en cuenta para efectos de evaluar el desempeño y la gestión total de la organización.

Entre tales elementos se destacan algunos como el ciclo de vida de los productos, la velocidad de respuesta, la imagen de la marca, la competitividad, el posicionamiento en el mercado y la innovación de los productos y los procesos, entre otros (Alzamora, 2018). Esta amplia gama de variables normalmente resulta determinante para la supervivencia y éxito de las empresas, por lo que es necesario tomarlas muy en cuenta para evaluar su gestión.

Por tal motivo, en los últimos años, se ha hecho necesario agregar medidas cualitativas no financieras que anteriormente no eran consideradas, entre las que se pueden mencionar la calidad de los procesos y los productos, la satisfacción de los clientes y del talento humano de la propia organización, las cuales al interrelacionarlas con otros indicadores permiten establecer una relación de causa efecto resultante entre los diversos procesos y áreas funcionales en las cuales se desea o se requiere hacer una medición del desempeño o de la gestión en la organización (Llano, 2018).

En este contexto, surge una herramienta de medición que busca un conocimiento integral de la actuación de cada uno de los elementos que interactúan y que permita medir la alineación de la estrategia con la visión para luego medir los resultados alcanzados, identificándose estas herramientas con un proceso secuencial en el que se distinguen tres dimensiones: la planificación estratégica, la implantación de la estrategia y las actividades de control (Castro, 2018; Mercado, 2018).

Esta herramienta difundida Serna (2005), indica que cada vez es más necesario disponer de un sistema que permita monitorear el desempeño de una organización. Por lo que, ha sido concebida como un sistema de gestión estratégica de las empresas a largo plazo, complementado los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los indicadores de actuación futura, donde los objetivos e indicadores se derivan de la visión y la estrategia de la organización y contemplan su actuación desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento, las cuales proporcionan la estructura necesaria para lograr su implementación.

En este sentido, Kaplan y Norton (1998), mediante una filosofía gerencial denominada Cuadro de Mando Integral (CMI) cuya característica es “medir los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa, y proporcionar a los directivos del equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia el éxito futuro de la empresa”. Además, ha demostrado ser una herramienta de eficacia al momento de crear un valor futuro a la organización; en muchas empresas ha contribuido a la obtención de mayores rendimientos económicos, mayor implicación de los empleados en las metas generales, mejor colaboración y una continua atención a la estrategia (Villegas, 2018; Bernal, 2018).

De esta manera, para Romero (2018), se evidencia que los directivos de las organizaciones, por lo general, no asumen su cuota de responsabilidad cuando no se logran los objetivos planteados, y además, presentan resistencia al cambio, rehusándose a tomar los nuevos modelos gerenciales como herramientas para la toma de decisiones, necesarios para enfrentar las fluctuaciones del entorno tanto micro-macro de la organización

Metodología

La investigación está enmarcada en una investigación cuantitativa, de campo, no experimental descriptivo, mediante la aplicación de un cuestionario a una población muestral conformada por diecinueve (19) que conforman el capital humano operativo, Seis (6) trabajadores, nueve (9) clientes y cuatro (4) Gerentes

Resultados

En el presente capítulo se hace referencia al análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a Gerentes, Trabajadores y Clientes de la empresa Herrametal, C.A, ubicada en municipio Iribarren, estado Lara. Asimismo, el análisis se realizó mediante el establecimiento de porcentajes de respuestas dadas en cada uno de los ítems del instrumento.

Para la representación gráfica de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, se elaboraron cuadros y gráficos circulares a través de las opiniones emitidas por los entrevistados. Posteriormente, se procedió al análisis de la información, para tal fin, se utilizó el criterio estadístico basado en el porcentaje de opiniones obtenidas para cada una de las alternativas de respuestas de los ítems del instrumento.

A continuación se presentan los cuadros y gráficos considerando los indicadores de las variables en estudio:

Análisis de los ítems referidos a la dimensión: gestión gerencial y perspectivas del cuadro de mando integral, dirigido a los gerentes de Herrametal, C.A.

Indicador:

Filosofía de Gestión

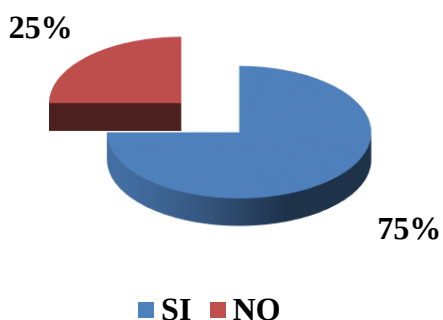


Gráfico 1. ¿La empresa define sus competencias mediante su visión y misión?

Referente al ítem 1, se puede observar que el 75% de los entrevistados considera que la empresa si define sus competencias mediante su visión y misión, y el 25% señala que no, dado que su importancia radica es que la visión y misión son una fuente de inspiración para cada empresa, lo cual responde, por un lado, a las expectativas de la organización y, por otra parte, a las exigencias de la situación social y económica actual. Por lo que, la adopción de modelos de competencias en la organización facilita la elaboración e implantación de objetivos, adoptados a las necesidades de las empresas y la posterior evaluación de su eficacia, eficiencia y rentabilidad.

Indicador:

Filosofía de Gestión

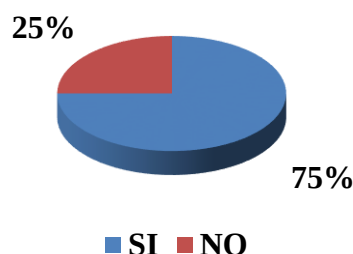


Gráfico 2. *¿Considera que la visión y misión plantean metas ambiciosas para llevar a la empresa a un éxito total?*

En relación al ítem 2, se puede evidenciar que el 75% de los entrevistados consideran que la visión y misión plantean metas ambiciosas para llevar a cabo a la empresa a un éxito total y el 25% opina que no. Puesto que, el éxito de la visión y misión dependerá, entre otros factores, mediante la evidencia que se logre alcanzar en la relación entre los resultados del nivel de arraigo de las competencias asociadas al mismo, y el compromiso y participación activa de los gerentes en todo el proceso de gestión, desde el diseño de perfiles de puesto de trabajo hasta el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores.

Indicador: Filosofía de Gestión

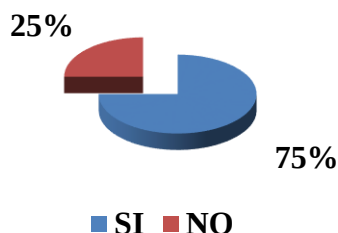


Gráfico 3. *¿Los principios y valores de la organización se encuentran definidos en la filosofía de gestión de Herrametal, C.A.?*

El ítem 3 refleja que el 75% de los encuestados sostiene que la empresa si tiene definidos los principios y valores mediante la filosofía de gestión y el 25% señala que no, demostrándose que los principios y valores representan las condiciones respecto a cómo se conducirá a la empresa al éxito, considerando tanto el presente como el futuro, dado que traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial. Además, tener un acuerdo claro y abierto sobre los valores y principios ayudará a establecer prioridades significativas dentro de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones, lo cual permitirá fijar expectativas.

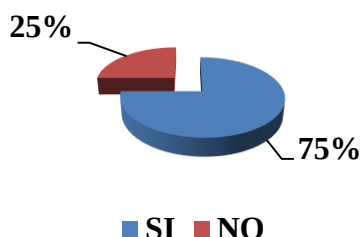
Indicador:**Control Interno**

Gráfico 4. ¿Se realizan evaluaciones de los controles internos para identificar fallas?

El ítem 4, demuestra que el 75% de los entrevistados considera que la empresa realiza evaluaciones de los controles internos para identificar las fallas, y el 25% sostiene que No, esto evidencia que la empresa debe mantener un control interno basado en la asignación de responsabilidades, estableciendo parámetros y procedimientos, tanto para que los diferentes gerentes como los empleados, tengan una base o guía para sus actividades, como para poder coordinar estas actividades en forma lógica, útil y eficaz para los fines de la empresa. Además, es importante la asignación de responsabilidades y procedimientos a seguir con el propósito de desarrollar eficazmente las metas y objetivos trazados por la gerencia.

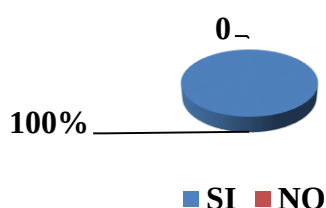
Indicador:**Publicidad y Promoción**

Gráfico 5. ¿La gerencia emplea como herramienta de mercadeo la promoción de sus productos?

En lo que respecta al ítem 5, los resultados demuestran que el 100% de los entrevistados consideran que la gerencia emplea como herramienta de mercadeo la promoción de sus productos, demostrándose que el conocer la existencia de esta herramienta de mercadeo ayuda a la gerencia a tener en cuenta que la promoción brinda un amplio abanico de opciones para informar, persuadir o recordar de forma creativa al público objetivo acerca de los productos que la empresa ofrece, pero sin olvidar que el fin último es influir en sus actitudes y comportamientos para la satisfacción de necesidades y deseos, y no para manipular a las personas a fin de que hagan algo que se desea en un momento dado.

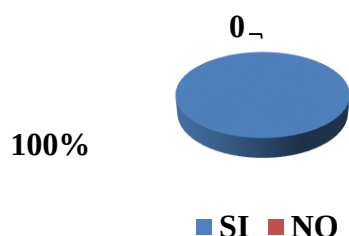
Indicador:**Publicidad y Promoción**

Gráfico 6. ¿La promoción de los productos que oferta Herrametal, C.A. influye en los rangos de calidad estimados por la Gerencia?

El ítem 6, demuestra que el 100% de los entrevistados infiere que la promoción de los productos que oferta Herrametal, C.A. influye en los rangos de calidad estimados por la Gerencia, esto demuestra que la toda empresa debe apoyarse en la promoción como parte del proceso de comercialización de sus productos, por lo que la calidad de los productos que ofrece cada organización es un elemento estratégico para lograr la eficacia y eficiencia en todas sus actividades dentro de la empresa, y es de gran importancia conocer los diferentes costos que posibilitan el trazado de estrategias de mejoras con la consiguiente elevación de los índices de rentabilidad, y excelencia estimados por la Gerencia.

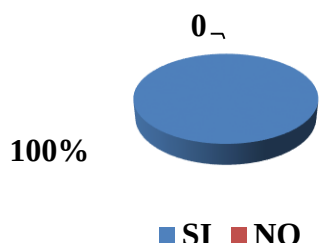
Indicador:**Variación de Costos de Producción**

Gráfico 7. ¿El incremento constante en los costos de la materia prima afecta el nivel de producción de la empresa?

Lo descrito en el ítems 7, el 100% de los gerentes entrevistados consideran que el incremento constante en los costos de la materia prima afecta el nivel de producción de la empresa, dado que toda empresa al producir incurre en unos costos de producción debido a que están en el centro de las decisiones empresariales. Es decir, todo incremento en los costos de producción normalmente significa una disminución de los beneficios de la empresa, de hecho, las empresas toman las decisiones sobre la producción y las ventas a la vista de los costos y los precios de venta de los bienes que lanzan al mercado. De igual forma, la situación financiera de la empresa se ve afectada

por incremento constante en los precios, en este sentido la empresa se ve afectada en mayor o menor medida, esto según su solvencia, y en consecuencia su continuidad en el tiempo.

Indicador:

Perspectivas Financiera

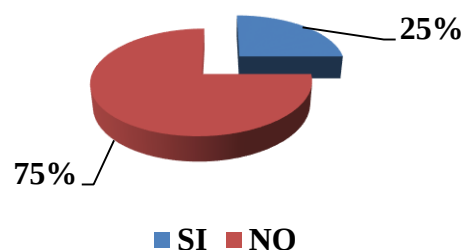


Gráfico 8. ¿Aplica la empresa indicadores como instrumentos para analizar su perspectiva financiera?

Con respecto al ítem 8, el 75% de los entrevistados sostienen que la empresa No aplica indicadores como instrumento para analizar su perspectiva financiera y el 25% de los encuestados señalan que Si, en este sentido el diseño o selección de indicadores es una de las etapas más significativas dentro de la organización, por lo que el indicador ha de ser capaz de medir correctamente la estrategia asociada, así como aportar valor para la toma de decisión referente a las acciones necesarias para mejorar mencionado indicador. Además, es necesario alinearlos con la misión y visión sin que se produzca interferencia con ninguno, por lo que el fracaso de una mala e improvisada implantación de los indicadores financieros puede llevar a la empresa a producir mayores pérdidas.

Indicador:

Perspectivas Financiera

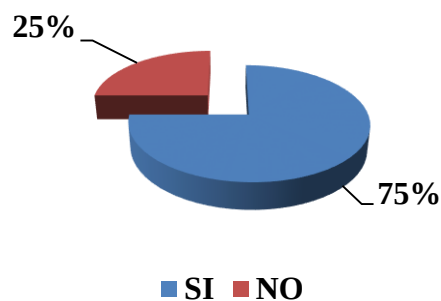


Gráfico 9. ¿La empresa cuenta con fuentes de financiamiento que definen su perspectiva financiera?

En lo que respecta al ítem 9, los resultados demuestran que el 75% de los gerentes afirman que la empresa cuenta con fuentes de financiamiento que definen su perspectiva financiera y el 25% opina que No, evidenciando que los procesos decisorios relacionados con la inversión y el

financiamiento, suelen desarrollarse en forma integral y simultánea, ya que sus componentes se complementan continuamente. Esto quiere decir, que las fuentes de financiamiento están relacionadas con la definición de objetivos y alternativas de acción asociadas con la obtención de recursos que cubran las necesidades de efectivo de la organización, es decir, que funcionen sus operaciones en el corto y largo plazo.

Indicador:

Perspectivas Procesos Internos

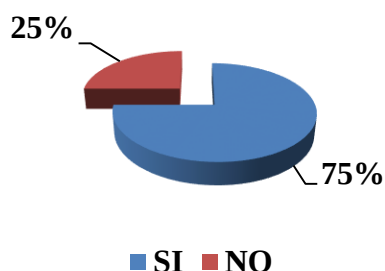


Gráfico 10. ¿La gerencia evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización para analizar las perspectivas de los procesos internos?

Lo descrito en el ítems 10, el 75% de los entrevistados consideran que la gerencia evalúa el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización para analizar las perspectivas de los procesos internos y el 25% señala que No, para ello es indispensable que toda empresa gire en torno a sus metas para lo que quiere lograr a futuro, por lo tanto la empresa, realiza un monitoreo permanente de sus actividades referidas a: atención al cliente, producción, servicios postventa, entre otros, lo que genera como ventaja competitiva la adopción a las necesidades y requerimientos de los clientes y accionistas, empezando por un proceso de innovación en los procesos operativos para alcanzar el rendimiento y la efectividad para lo cual fueron desarrollados.

Indicador:

Perspectivas de Aprendizaje Organizacional

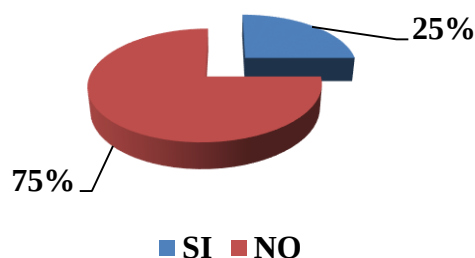


Gráfico 11. ¿La organización se comunica frecuentemente con los empleados para obtener realimentación sobre la gestión que se realiza con el objetivo de analizar su perspectiva de aprendizaje organizacional?

En el ítem 11, se puede observar que el 75% de los encuestados sostienen que la organización no se comunica con los empleados para obtener realimentación sobre la gestión que se realiza con el objetivo de analizar su perspectiva de aprendizaje organizacional y el 25% sostiene que Si, esto evidencia que la comunicación directa hacia el empleado por parte del gerente es de suma importancia debido que la información y el control de gestión empresarial constituye un enfoque realmente relevante que puede enriquecer el control de gestión de cualquier tipo de organización. Esta información constituye un sistema que permite visualizar la capacidad y habilidad de los trabajadores para crear, realizar mejoras y mantener una ventaja competitiva a partir de la creación de valor de la organización y de esta manera mejorar las actividades dentro de la empresa.

Análisis de los ítems referidos a la dimensión: perspectivas del cuadro de mando integral y estrategias, dirigido a los trabajadores de Herrametal, C.A.

Indicador:

Perspectivas Procesos Internos



Gráfico 11. ¿La empresa cuenta con una plataforma tecnológica que contribuya al desarrollo de sus actividades laborales lo cual influye en las perspectivas de los procesos internos?

Con respecto al ítem 1, el 83,33% de los trabajadores entrevistados sostienen que la empresa no cuenta con una plataforma tecnológica que contribuya al desarrollo de sus actividades laborales lo cual influye en las perspectivas de los procesos internos y el 16,67% de los encuestados señalan que Si, es por ello, que se debe destacar la importancia de los procedimientos y sistemas de medición que no solo recojan información operativamente relevante, sino que también la comuniquen a los trabajadores y gerentes para dirigir su comportamiento en la dirección deseada, es decir, hacia la realización de la visión que comparten.

Cuadro 15

Perspectivas Procesos Internos

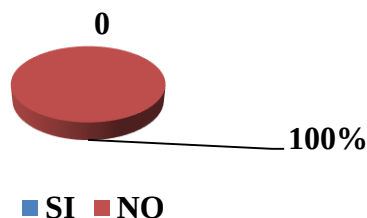


Gráfico 12. *¿Como parte de las perspectivas de los procesos internos, la organización toma en cuenta la opinión de los trabajadores en el momento de cambiar los procesos?*

Lo descrito en el ítems 2, el 100% de los trabajadores entrevistados consideran que la organización no toma en cuenta la opinión de los trabajadores al momento de cambiar los procesos, como parte de las perspectivas de procesos internos, lo cual evidencia la importancia de que los trabajadores se sientan valorados, ese sentimiento produce un impacto positivo que fluye del empleado hacia el resto de los integrantes de la organización y los clientes. En este sentido, la competencia global a la que enfrentan las organizaciones requiere que las empresas realicen mejoras continuas de su recurso humano, generando habilidades para innovar, mejorar y aprender las rutas para la creación de valor involucrando a los trabajadores al establecer estándares de desempeño, metas operativas y creando un ambiente donde se sientan seguros para expresar sus ideas, con el propósito de lograr el desarrollo de proyectos de mejora dentro de la empresa.

Indicador:

Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

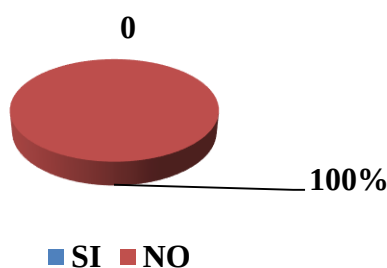
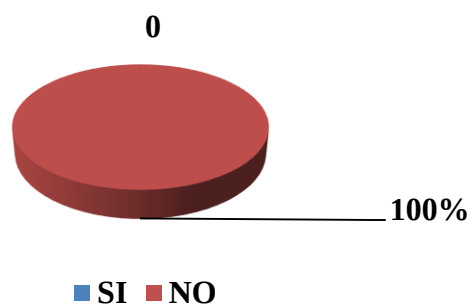
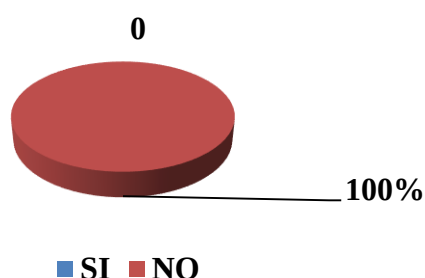


Gráfico 13. *¿Considera que es reconocido su desempeño laboral dentro de la organización lo que incide en las perspectivas del aprendizaje organizacional?*

En lo que respecta al ítem 3, los resultados demuestran que el 100% de los trabajadores consideran que la empresa No reconoce el desempeño laboral dentro de la organización lo que el incide en las perspectivas de aprendizaje organizacional, en otras palabras, impulsar y guiar el aprendizaje y asegura que los nuevos conocimientos tengan impacto en el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la organización, implica que se tiene que trabajar la naturaleza del aprendizaje del trabajador. esto ayuda a que el individuo aprenda más efectivamente y que debe atender los procesos sociales que hacen que el conocimiento se transforme en acciones de trabajo.

Indicador:**Perspectiva de Aprendizaje Organizacional****Gráfico 14. ¿Participa en cursos de capacitación promovidos por la empresa?**

En lo que respecta al ítem 4, los resultados demuestran que el 100% de los trabajadores consideran que la empresa No promueve al trabajador a participar en cursos de capacitación, esto demuestra que las organizaciones al promover los cursos de capacitación o entrenamiento busca la mejora individual y colectiva de sus trabajadores. Por ello, se espera que cuando el trabajador reciba capacitación tenga criterio suficiente para aplicar en el trabajo los conocimientos aprendidos, ya que programa de capacitación exitoso debe lograr el aprendizaje integral, para que el individuo adquiriera la habilidad de proponer soluciones a problemas que afectan a toda la organización en su conjunto, y para que dicho programa sea efectivo, debe apegarse a los principios de aprendizaje organizacional de la empresa.

Indicador:**Perspectiva de Aprendizaje Organizacional****Gráfico 14. ¿Son supervisadas las actividades laborales que realiza?**

Con respecto al ítem 5, el 100% de los trabajadores entrevistados sostienen que no son supervisadas sus actividades laborales dentro de la empresa, evidenciándose la importancia de la supervisión de las operaciones efectuadas por los trabajadores, con el fin de optimizar el manejo de los recursos de la misma. En este sentido, la supervisión de las actividades que se ejecutan en la empresa en conjunto con los mecanismos de control, constituye una importante herramienta de gestión, pues mediante la planificación, organización, dirección y control, se coordinan las actividades realizadas por los trabajadores en cada área específica dentro de la organización en un

período determinado, tomando las medidas pertinentes ante las fallas ocasionadas o reconociendo los logros obtenidos.

Indicador:

Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

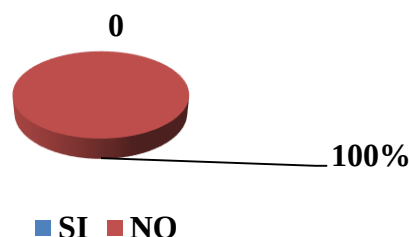


Gráfico 15. ¿Se siente motivado con las funciones que cumple actualmente dentro de la organización?

En relación al ítem 6, se puede evidenciar que el 100% de los trabajadores entrevistados sostienen que no se sienten motivados con las funciones que cumple dentro de la empresa, esto demuestra que para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus trabajadores, con mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de las metas de la organización, logrando al mismo tiempo satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad empresarial.

Indicador:

Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

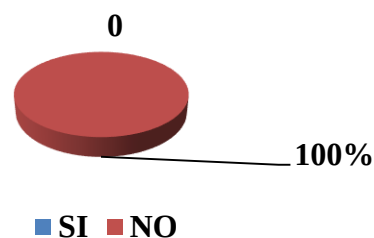


Gráfico 15. ¿Los principios y valores de la organización se encuentran definidos en espacios dentro de la empresa?

En lo que respecta al ítem 7, los resultados demuestran que el 100% de los trabajadores sostienen que no se encuentran definidos los principios y valores dentro de la empresa, esto evidencia la importancia fundamental de definir, explicitar e inculcar principios y valores en todos

ENFOQUE DISCIPLINARIO
2018; 3 (1): 49-71

sus integrantes que conforman la organización, y a partir de ahí analizar críticamente, como concebir y asegurar un abanico completo de prácticas (honestidad, respeto, rentabilidad justa, entre otros) que sean coherentes con los principios y valores. Por ello, estas prácticas orientan y determinan las actitudes y comportamientos de las personas.

Indicador:

Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

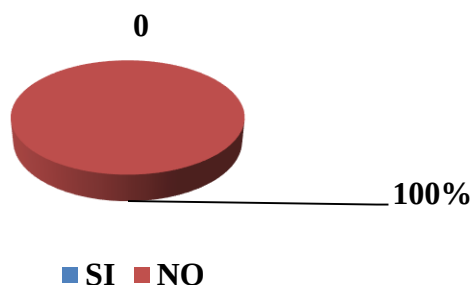


Gráfico 16. ¿Tiene conocimiento de los procesos que debe destacar en la empresa para seguir proporcionando valor a los servicios prestados?

En lo que respecta al ítem 8, los resultados demuestran que el 100% de los trabajadores entrevistados consideran que no tienen conocimiento de los procesos que debe destacar en la empresa para seguir proporcionando valor a los servicios prestados, esto demuestra que los trabajadores en su totalidad, deben estar involucrados en el desarrollo de los procesos que se efectúan con los clientes enfocándose en el mejoramiento continuo, en búsqueda de la mejor manera de comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, creando conocimiento, manteniendo el flujo de valores de la empresa que soportan su comportamiento orientado al cliente, que todo el personal tenga la convicción y autonomía para realizar acciones apropiadas para satisfacer las necesidades de los clientes, anticiparse a sus necesidades y brindar así un servicio de calidad.

Indicador:

Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

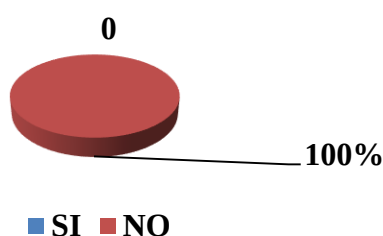


Gráfico 17. ¿Como empleado se siente identificado con los ideales de la organización?

En relación al ítem 9, se puede evidenciar que el 100% de los trabajadores encuestados no se sienten identificados con los ideales de la organización, por lo que es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional, dado que gracias a esta identificación las actitudes y comportamientos asumidos por los trabajadores facilitarán el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos. De manera que, emplear una gestión de personal adecuada servirá a la empresa para trascienda en el mercado y de esta forma alcanzar las metas en beneficio de la organización.

Indicador:

Evaluación Permanente

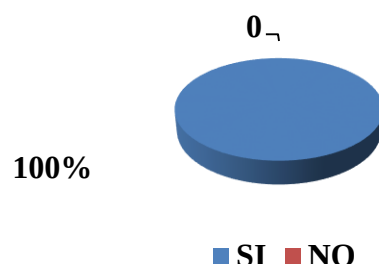


Gráfico 18. ¿Considera que el desarrollo de estrategias de gestión mejoraría su desempeño laboral?

Lo descrito en el ítems 10, el 100% de los trabajadores entrevistados consideran que el desarrollo de estrategias de gestión mejoraría su desempeño laboral, por lo que el desempeño de los miembros de la organización constituye un pieza angular para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de ésta, razón por la cual existe un interés por mejorar los sistemas de gestión. Mediante éste, el trabajador tiene que orientarse de forma tal que pueda asimilar las nuevas exigencias con una proyección de futuro, calidad y orientación al cliente, para ello resulta necesario el desarrollo del factor humano con las competencias que exige el nivel de desempeño que demandan las expectativas de la organización expresadas en los objetivos y satisfaga además los requerimientos de los procesos que se desarrollen la misma.

Análisis de los ítems referidos a la dimensión: perspectivas del cuadro de mando integral y estrategias, dirigido a los clientes de Herrametal C.A.

Indicador:

Perspectiva del Cliente

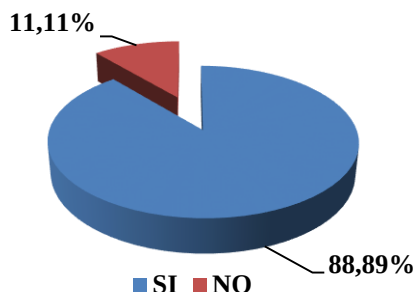


Gráfico 19. ¿Siente seguridad y confianza en los productos y servicios que le ofrece la empresa Herrametal, C.A.?

Con respecto al ítem 1, el 88,89% de los clientes entrevistados sostienen que sienten seguridad y confianza en los productos y servicios que le ofrece la empresa Herrametal, C.A., y el 11,11% de los encuestados señalan que No, por lo que es importante que las empresas trabaje en relacionarse de una mejor manera con el cliente, estableciendo una especie de feedback donde se sientan más identificados creando un ambiente de confianza entre ellos y la empresa, para así lograr un panorama financiero próspero, ya que en gran medida, el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que esta desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Indicador:

Perspectiva del Cliente

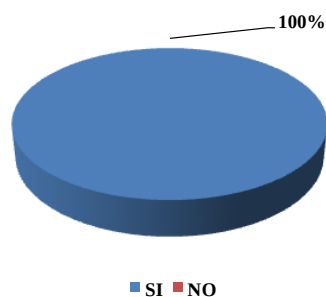


Gráfico 20. ¿Siente satisfacción de pertenecer a la cartera de clientes de esta empresa?

En lo que respecta al ítem 2, los resultados demuestran que el 100% de los clientes afirman que sienten satisfacción de pertenecer a la cartera de clientes de la empresa Herrametal, C.A. Según Gómez (2002), vale decir que la satisfacción de los clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el

espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor (usted) al cliente, y una vez identificado esto poder plantear metas relacionada a sus necesidades, con el fin de ganar la confianza del cliente, aumentando así, los números de ventas.

Indicador:

Perspectiva Procesos Internos

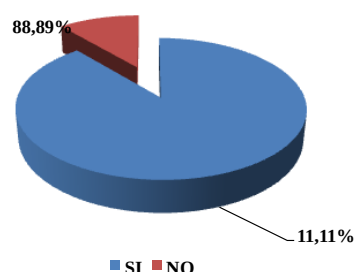


Gráfico 21. *¿Las instalaciones de esta empresa se encuentran en condiciones óptimas para su uso?*

El ítem 3, evidencia que 88,89% de los clientes entrevistados piensan que la empresa Si posee sus instalaciones en óptimas condiciones para su uso y el 11,11% respondió que No, esto evidencia que un buen ambiente laboral es un impulsor para alcanzar los mencionados objetivos. No solo se basa en buenos precios, sino también trabajar por desarrollar un lugar de trabajo óptimo, y por consiguiente ser eficientes y eficaces.

Indicador:

Expansión

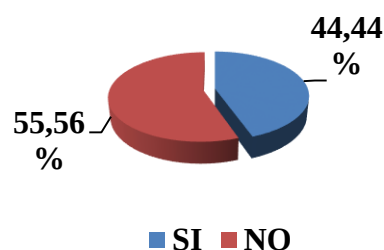


Gráfico 22. *¿Cree que esta empresa invierte en programas de investigación y desarrollo en pro de ampliar su portafolio de productos?*

Lo descrito en el ítems 4, el 55,56% de los clientes entrevistados consideran que la empresa No invierte en un programa de investigación para ampliar su portafolio de productos, y el 44,44% considera que Si, a lo que el desarrollo y éxito de la empresa se relaciona con el crecimiento y la

diversificación de los productos, la expansión de la oferta y servicios e incrementar su variedad de producto con el fin de llegar a nuevos clientes y mercados.

Indicador:

Posicionamiento del Mercado



Gráfico 23. *¿La imagen que proyecta esta organización se encuentra asociada con la calidad de servicio que recibe?*

En el ítem 5, se puede observar que el 77,78% de los clientes encuestados No encuentran una relación de la imagen proyectada por la empresa con la calidad de servicio ofrecida y el 22,22% sostiene que Si, esto evidencia que la relación entre ambos factores es imprescindible, repercutiendo en la determinación de las cifras de venta y sus respectivos ingresos. De manera que, la imagen que proyecta la empresa radica principalmente en el hecho de que aporta información y permite resumir todas las impresiones que se reciben de un producto en un conjunto de simplificaciones, facilitándose así el posicionamiento de la información por parte del cliente, pues todo esto lleva a tomar decisiones atendiendo a otros criterios.

Indicador:

Posicionamiento de mercado

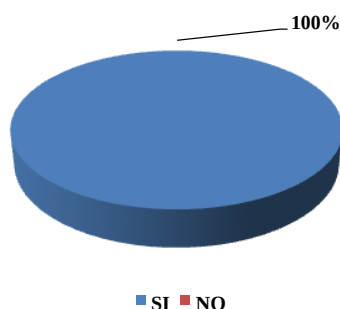


Gráfico 24. *¿Los productos que oferta Herrametal, C.A. le han permitido a esta empresa alcanzar un posicionamiento en el mercado?*

En relación al ítems 6, se puede evidenciar que el 100% de los clientes declaran que los productos le han permitido a Herrametal, C.A., alcanzar un posicionamiento en el mercado, por lo que se puede apreciar que el producto ofrecido por la empresa impacto repercusión en la mente de sus consumidores en relación con los productos de la competencia generando así un posicionamiento de la empresa.

Indicador:

Capacidad de Respuesta

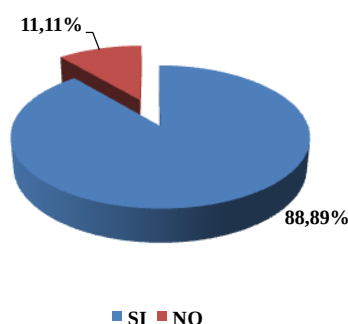


Gráfico 25. ¿La organización le da solución a sus problemas e inquietudes en el momento oportuno?

En lo que respecta al ítem 7, los resultados demuestran que 88,89% de los clientes entrevistados consideran que la empresa Si les da solución a sus problemas en las situaciones adecuadas y el 11,11% sostiene que no, demostrando que la empresa debe tomar en cuenta las necesidades de sus clientes, mejorar su eficiencia y su capacidad de dar una respuesta oportuna a sus problemas a lo que ellos se sentirán atendidos e importantes.

Indicador:

Capacidad de respuesta

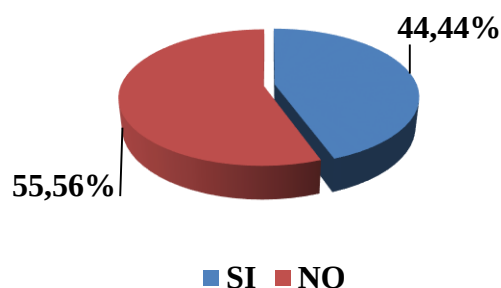


Gráfico 26. ¿Considera que el personal que labora dentro de la organización se encuentra capacitado para ofrecer soluciones a sus problemas?

Referente al ítem 8, se puede observar que el 55,56% de los clientes entrevistados considera que los trabajadores perteneciente a Herrametal, C.A. no están capacitados para resolver sus problemas e inquietudes, y el 44,44% manifestó que si, con estos porcentajes se logra evidenciar que este es uno de los problemas que la empresa debe atacar, porque de aquí se deriva la negativa percepción que tiene el cliente sobre la calidad de servicio y atención al cliente, pues es necesario que el personal a través del entrenamiento o capacitación comprenda al cliente. Por lo que, esto refleja que el factor humano es el motor de toda empresa y su influencia es decisiva para su desarrollo, asimismo puede afectar de manera negativa la manera de percibir de los clientes hacia la empresa, disminuyendo productividad y así, sus ganancias.

Indicador:

Capacidad de Respuesta

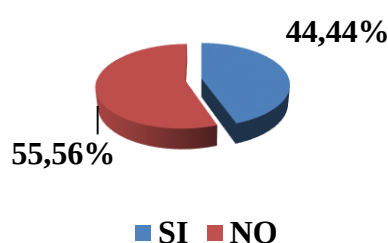


Gráfico 27. ¿Recibe algún medio para notificar sus quejas, reclamos e inquietudes?

En relación al ítem 9, se puede evidenciar que el 55,56% de los clientes encuestados creen que la empresa no posee algún medio a la mano para presentar sus quejas, reclamos e inquietudes, a lo que el 44,44% respondió que Si. De manera que, la opinión de cada cliente es imprescindible y debe ser escuchada para crear una estrecha comunicación entre la empresa y ellos. Del mismo modo, el crecimiento de la empresa está relacionado a la cantidad de clientes de confianza que posee, y con este irá aumentando y evolucionando el número de consumidores.

Indicador:

Evaluación permanente

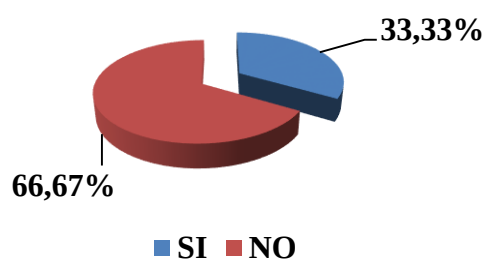


Gráfico 28. ¿Ha observado que Herrametal, C.A. emprende acciones estratégicas para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes?

Referente al ítem 10, se puede observar que el 66,67% de los entrevistados manifiesta que la empresa Herrametal, C.A. no utiliza acciones estratégicas para relacionarse con sus clientes y saber su nivel de satisfacción, y 33,33% manifestó que Si, lo que es idóneo, que la identificación de las prioridades para una organización es la evaluación del nivel de satisfacción de sus clientes. A medida que esta sea una prioridad para la organización y para su personal, asimismo se lograrán los resultados deseados.

Conclusiones

En base al primer objetivo específico que es Diagnosticar la situación actual de la gestión gerencial de la empresa Herrametal, C.A., se determinó que existe áreas críticas, tales como la dirección centralizada que no posee una filosofía de gestión clara donde se lleve a un fin común y genere a la organización crecimiento financiero, las unidades de servicio al cliente donde el deficiente conocimiento del personal repercute directamente en satisfacción al cliente, departamento de recursos humanos el cual no genera valor en el personal a través de instrucciones y entrenamientos tanto profesionales y técnicos.

De igual forma, se detectó mediante el diagnóstico que la empresa no cuenta con plataforma tecnológica, que pueda brindar rapidez, la optimización de uso de información por parte del personal y un mejor desempeño laboral dentro de la organización incidiendo negativamente en las perspectivas del aprendizaje organizacional. A su vez, se evidencia el descontento en el personal debido a la falta de capacitación, lo que conlleva a una prestación de servicio y asesoría deficiente hacia los clientes reflejando insatisfacción por su atención.

Asimismo, la empresa no realiza seguimiento y medición a los clientes para asegurar que está ofreciendo un servicio de calidad, lo que hace suponer que dicha empresa no desarrolla estrategias de gestión, influyendo negativamente en los procesos internos que proporcionen valor a los servicios prestados y la identificación de los trabajadores con los ideales de la organización.

De manera que, las deficiencias y carencias en estas áreas limitan la gestión de productividad de acuerdo a lo establecido en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, debido a que deben definir los procesos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, mediante la ampliación de su portafolio de productos y también satisfacer las expectativas de rendimiento financiero de los accionistas.

En cuanto al objetivo específico Estudiar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita optimizar la gestión gerencial en la empresa Herrametal, C.A., se pudo determinar que la perspectiva financiera no cuenta con el diseño de un presupuesto anual y revisiones mensuales de ingresos y gastos, pues se revisan los costos al momento de establecer los precios, además no cuentan con un sistema de costos propiamente dicho que les permita identificar los costos reales en su momento determinado.

En cuanto a la perspectiva del cliente se determinó se siente poco satisfecho con la atención recibida y considera que el servicio es poco confiable y competente, por lo que existen aspectos que pueden mejorar como la atención del personal y la puntualidad en el servicio. Asimismo, no dispone de medios formalmente establecidos para expresar opiniones, lo que es indispensable en las organizaciones, pues estas deben conocer las expectativas y necesidades de los clientes para lograr su satisfacción.

Por otro lado, en la perspectiva de procesos internos, se identificaron factores clave que son sujetos de mejoras como la atención del personal, puntualidad y la detección de las fallas que se comenten en algún punto del proceso para corregirlos en función de lograr los objetivos de la

organización. De igual forma, se identificó que existen debilidades importantes en elementos de crecimiento y aprendizaje como identificado como el recurso humano no satisfecho y sin incentivos a la buena labor que representan causas de las fallas en el proceso interno, las cuales debe ser cubiertas para mejorar la satisfacción del cliente, que además conlleva a la fidelidad del mismo hacia la empresa y el sostenimiento financiero.

Seguidamente, con respecto al conocimiento y aprendizaje, los trabajadores, no tienen una misma opinión sobre la capacidad de aprendizaje y las características más relevantes del mismo, por tal motivo, fueron establecidas algunas acciones estratégicas basadas en la capacitación y evaluación, de, las cuales están orientadas a contribuir al fortalecimiento de la capacidad de aprendizaje en las organización. Se observó además que los trabajadores de la empresa no poseen competencias orientadas hacia el conocimiento y aprendizaje, por lo que estas deben ser desarrolladas con otro tipo de competencias relativas a la satisfacción de los clientes.

En cuanto al objetivo específico de Desarrollar estrategias de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, para la empresa Herrametal, C.A., se concluye que las estrategias de gestión desarrolladas constituyen una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de esta organización, porque ésta puede definir el suyo como parte. Por lo que, es necesario para encaminar la empresa del ramo metalúrgico hacia la visión mediante las perspectivas financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, motivo por el cual es fundamental el diseño de las estrategias basadas en Cuadro de Mando Integral como herramientas de gestión gerencial.

Asimismo, el diseño de las estrategias de gestión sirven de soporte en la gestión laboral, debido que el personal no está preparado para la gestión que realiza, pues no tiene la preparación técnica necesaria que cumpla con las políticas de la organización, siendo la falla de la parte gerencial por no haber atacado esta debilidad de manera oportuna, provocando conformidad en el personal, actitud contraproducente cuando se trata de servicio y atención al cliente.

Por tal razón, la gerencia de la empresa Herrametal, C.A., está consciente de las debilidades y necesidades, así como de las oportunidades que se les presentan en los años por venir y ante ello pretenden que las estrategias gestión fundamentados en el Cuadro de Mando Integral les permitan obtener una posición de venta estratégica competitiva, de manera que puedan alcanzar sus objetivos.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, C., y Venegas (2005). *Administración de empresas*. Madrid: Kapeluz
- Artigas, D. (2008). *La toma de decisiones en una organización*. México. Interamericana.
- Alzamora, E. (2018). El poder del conocimiento y de la información como generador de valor en las organizaciones. *Conocimiento global* 3(1), 14-29. Disponible en <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/3>
- Bernal Payares, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento Global*, 3(1), 50-55. Recuperado a partir de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>
- Castro, A. (2018). Economía, salud, desarrollo humano e innovación en el desarrollo sustentable. *Conocimiento global* 3(1), 1-13. Disponible en <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/2>
- Cárdenas, D. (2009). *Estrategias de gestión*. España: Panapo.

- Fred, B. (2005). *Cuadro de mando integral, como Modelo de gestión*. España: Gales Fundación de Desarrollo Sostenible. (FUNDES, 2008). *Informe anual. Investigación Educativa*. Maracaibo. ISBN.
- González, F. J. (2004). Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión. Madrid, España: Fundación Confemeta
- Kaplan, R y Norton, D. (1998). *Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Gestión Ley del Sistema Venezolano para la Calidad. (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 32.879, (Extraordinaria Enero, 30 2002 Caracas.
- Llano Restrepo, P. (2018). Entrenamiento en el área del servicio al cliente en los centros de experiencia Movistar Cartagena. *Conocimiento Global*, 3(1), 70-82. Recuperado a partir de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/29>
- Martínez, F. (2005), El Cuadro de mando integral. España: Paidós Mastragelo, R. (2004). *Cultura de control de gestión y planificación en la empresa Master Circuito, C.A*, Universidad de Carabobo.
- Mercado León, L. (2018). Impacto de la revaluación del peso frente al dolar en las exportaciones de atún por el puerto de Cartagena de Indias en el periodo 2008-2012. *Conocimiento Global*, 3(1), 30-49. Recuperado a partir de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/6>
- Moreno, N. (2006). *El Cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del Sector Público. Caso: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado*. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).
- Romero, Z. (2018). Lineamientos estratégicos para la optimización del clima organizacional de la dirección sectorial de control de la administración descentralizada de la contraloría del Estado Mérida. *Conocimiento Global*, 3(1), 56-69. Recuperado a partir de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/28>
- Santana, P. (2005). *El cuadro de mando integral como sistema de medición y control de la gestión administrativa de la empresa Caso: Transporte Filuz, C.A, ubicada en la ciudad de Puerto Cabello, Estado Carabobo Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado*. Universidad Centroccidental.
- Serna, D. (2005). Sistema para el desempeño de una organización, Bogotá: Paidós.