

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE POSTGRADO**

**La gerencia integral como un factor de competitividad  
institucional en Senati**

**TESIS**

Para optar el grado académico de Magister en Administración con  
mención en Gestión Empresarial

**AUTOR**

**David Arturo Tinoco Neyra**

**Lima – Perú**

**2015**



*Agradezco de todo corazón a Dios, por haberme brindado la energía, salud y conocimientos para poder llegar al final de este gran objetivo profesional y a mis padres por su apoyo incondicional y sus abnegados esfuerzos que contribuyeron en mí vida profesional*

*Dedico este trabajo a mi familia, que fue la motivación principal para realizar esta investigación.*

## ÍNDICE GENERAL

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**LISTA DE FIGURAS**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**ABSTRACT**

### **CAPÍTULO I**

#### **INTRODUCCIÓN**

1.1 Situación Problemática .....	10
1.2 Formulación del Problema .....	13
1.3 Justificación Teórica .....	13
1.4 Justificación práctica .....	15
1.5 Objetivos .....	16
1.5.1 Objetivo General .....	16
1.5.2 Objetivos Específicos .....	16

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEORICO**

2.1 Marco Filosófico o epistemológico de la Investigación .....	17
2.2 Antecedentes de la Investigación .....	19

2.3 Bases Teóricas .....	20
2.3.1 La educación en el Perú: situación actual.....	20
2.3.2 La competitividad y la calidad .....	26
2.3.3 Cuadro de Mando Integral .....	29
2.3.4 Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	33
2.3.5 Guía metodológica para la construcción del cuadro de mando Integral.....	45
2.3.6 Errores típicos en la implementación del Cuadro de Mando Integral.....	66
2.3.7 Planeamiento Estratégico.....	67
2.3.7.1.- Por que desarrollar un Plan Estratégico.....	67
2.3.7.2.- Importancia de un Plan Estratégico.....	69
2.4.- Marco Conceptual.....	72

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA**

3.1 Operacionalización de las variables .....	80
3.2 Tipo y diseño de Investigación.....	82
3.3 Población de estudio .....	83
3.4 Técnicas de recolección de datos .....	86
3.5 Hipótesis .....	89

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	90
4.2 Pruebas de Hipótesis.....	91
4.3 Presentación de resultados.....	91

**CAPÍTULO V****IMPACTOS**

5.1 Propuesta para la solución del problema.....	93
5.2 Costos de implementación de la propuesta .....	93
5.3 Beneficios que aporta la propuesta.....	96

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>98</b>
--------------------------	-----------

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>99</b>
-----------------------------	-----------

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>100</b>
--	------------

**ANEXOS**

1.- Política institucional.....	102
2.- Planeamiento estratégico.....	106
3.- Cuestionarios.....	112
4.- Matriz de consistencia.....	124

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Vías de acción dentro de la perspectiva financiera.....	30
--	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Concepto de Competitividad .....	23
Figura 2. Estructura del Cuadro de Mando Integral .....	28
Figura 3. Mapa estratégico de objetivos de la Perspectiva Financiera .....	33
Figura 4. Indicadores de la Perspectiva de Clientes .....	34
Figura 5. Perspectiva de Procesos Internos .....	36
Figura 6. Cadena de Valor de Porter .....	40
Figura 7. Relación Causa – Efecto del Cuadro de Mando Integral .....	47
Figura 8. Desglose del cuadro de mando .....	52
Figura 9. Características, procesos y bondades de los enfoques de la investigación .....	53
Figura 10. Operacionalización de variables.....	60



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación denominada “La Gerencia Integral como un Factor de Competitividad Institucional en SENATI”, nace en respuesta a una preocupación por los problemas institucionales, de carácter estratégico, que impiden a SENATI ser una institución pionera en la formación de profesionales del sector industrial.

En la presente investigación, se analiza la propuesta de implementación de un sistema de Gerencia Integral, para efecto de elevar el nivel de competitividad en el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) mediante la creación de un Cuadro de Mando Integral o Tablero de Control Balanceado (BSC), el mismo que permitirá el apropiado direccionamiento del plan estratégico y los objetivos organizacionales del SENATI, para convertirla en una institución líder de la educación técnica a nivel latinoamericano.

La implementación de la presente propuesta dependerá de la decisión de los directivos del SENATI.

## **ABSTRACT**

This research called "The Integral Management as a Factor in SENATI Institutional Competitiveness", was born in response to a concern for institutional, strategic, preventing SENATI be a pioneer in the training of professionals in the industrial sector.

In this research, the proposed implementation of an Integrated Management System for effect of raising the level of competitiveness in the National Service for Industrial Training (SENATI) by creating a scorecard or board analyzes Balanced Control (BSC), it will allow the proper routing of the strategic plan and organizational objectives SENATI to become a pioneering institution of higher education in Latin America.

The implementation of this proposal will depend on the decision of the directors of SENATI.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 Situación Problemática**

En SENATI, dentro de su estructura organizativa, cuenta con órganos de dirección, ejecución y operación, que permiten la administración y aplicación de los recursos para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Para efectos de descentralizar la administración, se ha definido catorce demarcaciones zonales que incluyen a todas las regiones del país.

Los órganos de dirección se encuentran encabezados por el Consejo Nacional, el cual tiene la función de fijar las políticas y normas a nivel nacional. Cada demarcación zonal cuenta con un Consejo Zonal, que cumple una función similar al Consejo Nacional dentro de su ámbito.

SENATI ofrece programas de formación profesional para el desempeño competente de ocupaciones de tres niveles de calificación profesional: Nivel Técnico Operativo, Nivel Profesional Técnico y Nivel Profesional. Los niveles describen lo que la persona sabe, comprende y es capaz de hacer.

Se puede evidenciar que el crecimiento y expansión territorial de la institución ha generado el tener disfunciones de carácter técnico administrativo que se reflejan de manera evidente en las siguientes áreas:

- a) Pedagógico. El material pedagógico empleado actualmente no cuenta con la debida y oportuna actualización tecnológica que permita garantizar que los egresados estén desarrollando de manera eficiente su proceso de formación profesional con las competencias que el mercado industrial hoy demanda y que garanticen un desarrollo competitivo de la organización.
- b) Financiero. La inversión que se requiere efectuar para poder desarrollar los procesos de formación profesional con las competencias que el sector industrial requiere no se da con la debida oportunidad dado que los requerimientos de las distintas áreas y zonales de formación son desatendidos de forma indirecta generando con ello una no conformidad en el cumplimiento del PEA de formación de las distintas áreas de formación.
- c) Capacitación. Tomando en cuenta que el número de profesionales que se encuentra desarrollando las distintas actividades de formación están relacionadas directa e indirectamente con los procesos de formaciones ,ello representa al interior de la institución una oportunidad de mejora dado que no se puede atender con la oportunidad del caso los programas de capacitación que se formulan orientados a poder desarrollar en el personal en general la competencia que se requiere para poder cumplir con

efectividad las actividades que le son asignadas ,teniendo en consideración que por tratarse de una institución tecnológica este aspecto debe llevarse de forma permanente

- d) Administrativa. La institución debido al importante crecimiento tanto a nivel zonal como regional requiere actualmente de un sistema de administración sistematizado que le permita poder cumplir oportunamente con la atención de los distintos requerimientos que las áreas solicitan para desarrollar con efectividad los compromisos que se tienen en los procesos de gestión administrativa y académica.
- e) Recursos humanos. Existe actualmente una oportunidad de mejora, en lo que respecta al reclutamiento contratación y capacitación del personal de instrucción antes de iniciar en su etapa de instructores que son finalmente los responsables de transmitir los conocimientos y habilidades, para que puedan atender con oportunidad los requerimientos de las distintas áreas en los procesos de formación profesional que tiene la institución, por tanto y considerando que el recurso humano es la piedra angular de todo el proceso de formación debe representar una prioridad de atención.

El personal de instrucción debe tener la capacidad de análisis y síntesis para garantizar un efectivo aprendizaje de los alumnos o aprendices.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿De qué manera la Gerencia Integral es factible para la mejora de la competitividad institucional en SENATI?

### **1.2.1.- Problema específico**

- ¿Cómo la planificación de la gerencia integral mejora la competitividad institucional en el SENATI?

- ¿La organización de la gerencia integral consolida la competitividad institucional en el SENAT
- ¿Es la evaluación eficiente y eficaz necesaria en el afianzamiento de la competitividad institucional en el SENATI?
- ¿Cómo la dirección de la gerencia integral se relaciona con la competitividad institucional en el SENATI?

### **1.3 Justificación Teórica**

Se evidencia que el mayor obstáculo del SENATI no es la comprensión de los conceptos o de las técnicas de la planificación estratégica sino la habilidad para pensar en forma global. De ahí surgió la idea de la gerencia integral.

Es importante dentro de una organización (lucrativa o no lucrativa) tener una gestión integral para poder ser eficiente, efectiva y competitiva en el mundo actual. Una de las herramientas para lograrlo es el Cuadro de Mando Integral (CMI), porque esta herramienta proporciona la información que necesitan los directivos y funcionarios para tomar las decisiones más adecuadas para racionalizar los recursos y llevar a cabo las actividades empresariales.

El Cuadro de Mando Integral complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados futuros, derivados de la visión y estrategia de la organización. Asimismo, enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las empresas se justifica en la medida que esta herramienta permite identificar cuáles son los elementos estratégicos que deben definirse para cumplir la misión y alcanzar la visión de la empresa y además porque permite expresar las estrategias empresariales en objetivos específicos cuyo logro es medible a través de indicadores de desempeño.

Esta herramienta-metodología-enfoque se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones CAUSA-EFECTO. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas.

En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos FINANCIEROS, siendo precisos para alcanzar la Visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los CLIENTES y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los PROCESOS INTERNOS. Por último, el CMI plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa por una FORMACIÓN-APRENDIZAJE y CRECIMIENTO continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

#### **1.4 Justificación práctica**

Tradicionalmente se controla la gestión empresarial midiendo resultados de naturaleza financiera, una vez que estos se han producido, para luego; efectuar las correcciones necesarias en cualquiera de los elementos que contribuyen a producirlos. De hecho esta forma de proceder impide detectar

a tiempo posibles desvíos de la gestión o del contexto, que influirán negativamente en los resultados a obtener. Es imprescindible entonces, identificar factores claves de gestión, no solo financieros, que permitan monitorear paso a paso las relaciones causales implícitas en los procesos críticos, para que se encaminen adecuadamente a los objetivos establecidos. Indicadores no financieros basados en las perspectivas siguientes:

Implementar un tablero de control implica la identificación de estos indicadores de la gestión y la presentación legible de esta información para facilitar la toma de decisiones que permita efectuar el control en tiempo real.

Como se señaló, el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) carece, en la actualidad, de un sistema de planificación estratégica eficiente que permita una toma de decisiones basado en indicadores que engloben a toda la gestión de la empresa. Lo que posee en la actualidad es una Directiva General de Gestión donde se establecen los lineamientos generales de la gestión de la organización. La carencia de un sistema de control en la administración de esta organización, provoca serios inconvenientes en las políticas de los procesos internos, servicio al cliente, etc. Y esto evidentemente implica variaciones en los estándares de calidad de sus servicios y productos.

Con este proyecto se fortalecerá el concepto de Tablero de Control Balanceado y su aplicación en un caso real que confirmará su beneficio y permitirá una adecuada dirección en todas sus áreas administrativas.



## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Implementar el modelo de gerencia integral en el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) para mejorar su competitividad institucional

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar una oportuna planificación que le permita a la gerencia del SENATI tomar decisiones más efectivas
- Reestructurar la organización de la gerencia integral del SENATI para consolidar su competitividad
- Generar un proceso de evaluación permanente que permita desarrollar competencias en el recurso humano en el SENATI
- Desarrollar la dirección de la gerencia integral para generar competitividad en SENATI

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Marco Filosófico o epistemológico de la Investigación**

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen la investigación como el conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.

Mientras que, la epistemología es definida como la teoría filosófica que trata de explicar la naturaleza, las variedades, los orígenes, los objetos y los límites del conocimiento científico. Es una disciplina filosófica básica que investiga los métodos de formación y aplicación, de corroboración y evaluación de las teorías y conceptos científicos y a su vez intenta fundamentarlos y evaluarlos. Es la filosofía o teoría de las ciencias que estudia críticamente los principios, las hipótesis y los resultados de las

diversas ciencias, con el propósito de determinar su origen, estructura, valor y alcance objetivo.

En la actual sociedad del conocimiento, la epistemología se vuelve indispensable para toda la humanidad. Especialmente para los académicos y los profesionales, quienes deben estar en capacidad de opinar críticamente sobre los diferentes aspectos que a diario enfrentan.

Sin embargo, es necesario tener presente que si bien en la actualidad todos pueden opinar sobre cualquier aspecto de la vida, en la academia, especialmente en la universidad (que siempre es invitada a realizar investigación), son fundamentales la argumentación racional y la actitud científica. La sociedad del conocimiento exige cada vez más las condiciones éticas, cognitivas y reflexivas mínimas para opinar. En una sociedad cada vez más participativa, los académicos necesitan argumentos y una actitud reflexiva, no sólo especulación ni sólo buenas intenciones. Esto es válido y requisito indispensable para todo investigador. Por lo tanto, es necesario que el investigador / científico esté consciente de que en la universidad toda opinión debe ser argumentada y no una simple especulación.

El avance o estancamiento de las diferentes disciplinas y de la ciencia misma dependerá de la capacidad epistemológica que tengan los profesionales de la respectiva disciplina, así como de la capacidad de la profesión o campo del conocimiento para reflexionar sobre sí misma y sobre la realidad cambiante de la cual forma parte.

En ese sentido, la presente investigación, desde la perspectiva epistemológica, se fundamentará en la argumentación científica y la actitud científica, puesto que es una reflexión sobre las ciencias.

Además, esta investigación se desarrolla dentro del enfoque lógico deductivo donde el conocimiento debe estar organizado alrededor de conceptos, temas o principios fundamentales y es a partir de la comprensión de estos conceptos, cuando el investigador desarrolla su capacidad de deducir hechos y de hacer aplicaciones particulares. Este enfoque, está basado en el supuesto que todo el conocimiento se puede obtener en forma deductiva a partir de un conjunto pequeño de ideas generales abstractas; considerándolas verdades básicas.

## **2.2 Antecedentes de la Investigación**

En la búsqueda de trabajos similares al tema en otras universidades, se han encontrado las siguientes:

En la Tesis Maestría, cuyo autor es Justo Pérez Suncco (2008), en su investigación denominada "*Balanced scorecard y desarrollo empresarial en las empresas de telecomunicaciones del Perú, 2006-2007*". Esta tesis explica el desarrollo obtenido en las empresas de telecomunicaciones del Perú, a partir del uso del Balanced ScoreCard, por parte de sus ejecutivos.

Han sido consideradas en el estudio, las dos empresas más grande de telecomunicaciones: Telefónica del Perú y Claro (América Mobil), para lo cual se realizó una medición a partir de una muestra representativa de 20 ejecutivos procedentes de cada una de las empresas, midiendo la calidad de sus decisiones por el desarrollo empresarial obtenido antes y después del uso del Balanced ScoreCard el cual se encuentra operativo y en proceso de mejora continua en ambas empresas.

Asimismo, en la respectiva Tesis de Maestría de César Polonio Guerrero (2008) “*Sistema de Control gerencial basado en el cuadro de mando integral – Caso Empresas Asociativas de la Región Junín (2003 - 2005)*” analiza los aspectos más importantes relativos al control de gestión de las empresas asociativas de la Región Junín, desde los planteamientos propios del Cuadro de Mando Integral, desarrollando las perspectivas relacionadas con las variables clave del sistema: los resultados - financieros, los procesos de producción, los clientes, la formación y aprendizaje.

Desde el punto de vista del Control de Gestión, estas entidades necesitan tener una visión, misión, y estrategias que tienen que ser evaluados a través de indicadores desde cuatro perspectivas (Financiero, del cliente, procesos internos y recursos humanos), con la finalidad de asegurar su permanencia en el mercado competitivo actual local y nacional, aprovechando su especialidad de dedicarse a la explotación exclusiva de la ganadería desde hace 36 años, como empresas asociativas.

### **2.3 Bases Teóricas**

La presente investigación se desarrolla dentro del sistema educativo peruano puesto que el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) es una institución educativa, la cual necesita de un Cuadro de Mando Integral para mejorar su competitividad. En ese sentido, este acápite abarca los aspectos teóricos de la educación peruana, la competitividad y la calidad y el Cuadro de Mando Integral.

### **2.3.1 La educación en el Perú: situación actual**

Según López (2003), las sociedades modernas se caracterizan por estar sometidas a procesos de cambios de tipo estructural, continuados y relativamente rápidos. La creciente influencia social del progreso científico-tecnológico, junto con el carácter abierto de las economías y el considerable aumento en el grado de internacionalización en las relaciones económicas y sociales, explican ese estado de cambio permanente en el que estamos instalados. Tales procesos de cambio afectan directamente al individuo, a la vida económica y al empleo. (p. 76)

Asimismo, el Perú no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos.

En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida.

Para que el Sistema Educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes; Hay quienes, también al enfocar la gestión educativa

como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros. También hay quienes postulan que para la transformación de la gestión educativa en el Perú es necesario superar la concepción pedagógica de la educación.

Pero una eficiente gestión educativa se requiere de la creación de las condiciones para el futuro educativo que queremos lograr se concrete. Esto significa: que se tiene que tener un proyecto que se requiere lograr, que se seleccione a las personas que se considera capaces para realizarlo (Directivos, docentes, y administrativos), que se programen y ejecuten acciones para concretarlo y que se solucionen los problemas que lo obstaculizan, Finalmente, que se generen recursos y se los administre, para contar con las personas que se requiere y realizar las acciones que se necesitan.

### **La historia en la gestión educativa**

La Educación peruana afronto desde larga data los problemas inherentes a su administración y gestión, con experiencias que la historia de la educación no debe olvidar, tal como se muestra a continuación:

- a) Núcleos escolares campesinos, se crearon en 1946 en el gobierno del Dr. José Luis Bustamante y Rivero, en cada núcleo existía una escuela primaria completa provista de tierras de cultivo, granos, talleres, etc.
  
- b) Posteriormente se tuvo la experiencia de las escuelas Pre-Vocacionales.

- c) En los años 50 se formuló el primer Plan Nacional de Educación, se crearon la unidad Escolar, común y técnica, se organizaron las regiones, se robustecieron las inspecciones Primarias y la supervisión Técnica.
  
- d) En 1962, se inició la desconcentración del sector educativo, crearon 4 regiones. En 1972, al realizarse la Reforma Educativa, se crearon los Núcleos Educativos Comunes, se organizaron alrededor de 600 núcleos que se agruparon en Direcciones Zonales y éstas en Direcciones Regionales.
  
- e) El predominio de las tareas administrativas, sobre la pedagogía y de participación, hizo que los núcleos no lograsen desarrollar sus actividades.
  
- f) En 1975, con la crisis económica provocó recortes del gasto que afectaron el equipamiento de Escuelas y Núcleos, y remuneración de docentes. La reorganización administrativa de 1972, creó el INABEC, el Sistema Nacional de la Universidad Peruana y el Instituto Geofísico del Perú, que pasaron a formar parte del presupuesto de Educación.
  
- g) En la segunda mitad de la década de los ochenta, las supervisiones y posteriormente las Unidades de Servicios Educativos (USE) reemplazaron a los núcleos y las Direcciones Zonales.
  
- h) La educación peruana, a inicios del siglo XXI, se acopla a los principios contenidos en el informe de la comisión Internacional de Educación para el siglo XXI de la UNESCO.



## **Marco normativo**

El elemento central del desarrollo institucional de un centro educativo es la definición de los valores y objetivos que orienten el trabajo del centro en todos sus aspectos.

Los valores y objetivos tienen como marco legal, en primer lugar; lo estipulado por la Constitución Política del Perú, particularmente en su artículo 2º y 13º al 19º, pues en ellos se expresa la manera como el Perú concibe el desarrollo de la persona humana y sus derechos frente a la educación, en función de las metas de desarrollo nacional.

Un segundo lugar le corresponde a las leyes y normas del sector Educación, que regulan la actividad educativa en concordancia con la constitución.

Además del marco normativo de la constitución y las Leyes es importante considerar la necesidad de integrar las perspectivas locales a la cambiante realidad global de nuestros días; Una de las características más importantes del mundo contemporáneo, y que se hace aún más aguda en un país multicultural como el nuestro, es la necesidad de aprender a vivir en paz. Lo bueno es que, adquirida esta capacidad, se logrará que de nuestra diversidad un beneficio ya que la variedad alienta la creatividad y estimula el desarrollo intelectual y espiritual de las personas.

## **La escuela como empresa**

Hoy en día se plantea a la escuela como empresa, señalando que el servicio educativo es ofrecido y demandado por un mercado que lo constituye la sociedad. La oferta está en el sector público básicamente y, en menos proporción en el sector privado. Se considera a la educación en este

enfoque como un proceso de producción que implica la prestación del servicio educativo y debe tomar como resultado la transformación de una cierta materia prima inicial, el alumno que ingresa, y un producto al alumno que egresa y este proceso se realiza a través de la aplicación de un conjunto de insumos, técnicas y secuencias que la demanda lo hacen los ciudadanos o las familias, que pueden usar criterios de consumos, cuando demandan educación por el simple goce del aprendizaje, o criterios de inversión, cuando la demanda se hace por que los beneficios del aprendizaje son superiores a los costos.

En la perspectiva de la escuela como empresa, la enseñanza se considera como un conjunto de insumos que intervienen en el aula, donde el docente es un insumo más, y el aprendizaje es visto como un resultado predecible de la presencia y combinación de estos insumos.

Este enfoque fue recusado por quienes consideraron que la persona humana, como ser inteligente y libre, no puede ser equiparada al insumo de la producción empresarial. De ahí que la idea del director o gerente del centro educativo, está ahora en revisión y se piensa más en el director como líder.

Una gerencia efectiva es un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de la empresa en las condiciones altamente desafiantes y móviles del mercado actual. Por eso, el desarrollo del tema va a los elementos fundamentales que debe tener en cuenta el gerenciamiento eficaz en toda empresa y en las instituciones educativas, específicamente. Se ha considerado lo fundamental de aspectos tales como la cultura institucional, la toma de decisiones, el liderazgo sostenido, la aspiración a la calidad total, en un marco de cambio e innovación constante. Como corolario, aparece

aquello que ahora constituye una nueva propuesta, y a la par un desafío: la educación virtual, en pleno esfuerzo por asentarse entre creyentes y profanos.

### 2.3.2 La competitividad y la calidad

Según Tello (2006) la competitividad se define como el conjunto de factores claves que inciden en el nivel y desarrollo del proceso productivo de bienes y servicios de una empresa (sector, región o de la economía en un todo). (p. 56)

Por su parte, Cornejo (2007) define a la competitividad como la capacidad de ocupar (y liderar) espacios dinámicos del mercado internacional y en proporciones cada vez mayores. (p.89)

Para fines de la presente investigación, la competitividad se define como el conjunto de factores (internos y externos) que inciden directamente en la productividad de una empresa, permitiendo a ésta un crecimiento y desarrollo sostenible. Dicha definición se refleja en la siguiente figura.



### Figura1. Concepto de Competitividad

Adaptado de “Los factores de la competitividad en el Perú” por Tello, M. (2006).

Por lo antes señalado, se puede señalar que la competitividad es el fin de toda empresa en el entorno actual de apertura económica. En la época de libre comercio y de bloques económicos, solo sobrevivirá la empresa competitiva y solo sobrevivirá la nación competitiva como potencial regional o mundial.

Según Sallenave (1994) En el mundo de hoy la competitividad es el verdadero poder. ¿Cómo construirla? Esta pregunta plantea el desafío profesional que enfrentaran todos los profesionales de esta época (p. 87).

Los países más desarrollados están experimentando un proceso de auge imparable en la valoración social de la calidad. Como si de una palabra mágica se tratara, el término calidad evoca en la mente de la personas la referencia a un valor seguro; se trata de un atributo o conjunto de atributos, de los servicios o de las relaciones que circulan en el seno de las sociedades modernas y que, según la percepción del ciudadano, satisfacen sus expectativas razonables haciéndolos dignos de confianza.

Esta orientación hacia la calidad se ve acelerado en el momento presente mediante, al menos tres tipos de mecanismos diferentes aunque mutuamente relacionados. En primer lugar, y como consecuencia de ese clima psicosocial favorable antes mencionado, la referencia a la calidad constituye un elemento de marketing de primera magnitud que por la vía publicitaria ejerce una acción retroalimentada sobre la sociedad, contribuyendo así a reforzar el clima que lo genero.

En segundo lugar, y por razones de mercado, las empresas están orientando progresivamente su actividad y los modos de gestionarla hacia la calidad, lo que hace que sea cada vez mayor el número de ciudadanos que están siendo protagonistas directos de dicho proceso en tanto que los productores, lo cual los convierte a su vez, en consumidores comprometidos con la calidad y exigentes, por tanto, con respecto a los bienes y servicios que reciben en su condición de clientes. En tercer lugar, la progresiva apertura de los sistemas sociales y económicos –acentuada particularmente en la última década– y el consiguiente incremento de la competitividad han situado a la calidad como la quinta esencia del valor añadido en cada sector de actividad. No solo hay que saber las cosas, sino que, sobre todo, hay que hacerlas bien, incluyendo en dicha valoración criterios de eficiencia económica.

Llega un momento en la carrera de un gerente en el que una visión funcional de la actividad empresarial no basta. Saliendo de un puesto funcional (relaciones industriales, finanzas, mercado, producción, etc.), el ejecutivo recién encargado a tareas de gerencia general usualmente no dominan los conceptos, las técnicas y las herramientas propias del manejo global de una empresa. Debe evolucionar del manejo de personal, o del manejo financiero o comercial a otro modo de dirección: el manejo estratégico de la empresa.

Durante mucho tiempo se sostuvo que bastaba integrar la suma de sus conocimientos parciales para lograr una visión global, llamada visión de poética de empresa, y para asumir tranquilamente las responsabilidades del más alto nivel en la empresa.

Sin embargo, en el transcurso de los diez últimos años aparecían una disciplina nueva de la ciencia administrativa: el manejo estratégico de la

empresa .Esta disciplina no se reduce a una amalgama de ideas desarrolladas en las disciplinas funcionales. Se trata más bien de un cuerpo original con conceptos propios, técnicas particulares y herramientas específicas. Todo ejecutivo llamado a asumir responsabilidades a nivel de la gerencia general deberá conocer los conceptos, las técnicas y las herramientas del manejo estratégico de la empresa.

Es en ese sentido, que la importancia de la gerencia integral crece con el correr de los años. Y, el Cuadro de Mando Integral se acopla a lo anteriormente mencionado.

### **2.3.3 Cuadro de Mando Integral**

#### **Historia del Cuadro de Mando Integral**

Según Kaplan y Norton (2002):

El Cuadro de Mando Integral; tiene su origen en 1990, cuando el Nolan Norton Institute; la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas denominado: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico. (p. 23).

En este estudio participaron los gestores del CMI; por un lado David

Norton, en calidad de Director General de Nolan Norton, quien actuó como líder del proyecto y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas fabriles y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, Analog Devices, describía un enfoque para mediar la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también mostró la forma en que Analog estaba utilizando un “Cuadro de Mando Corporativo”, de una nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación y la eficacia de los avances de los nuevos productos. Art Schneiderman, que entonces era vicepresidente de mejora de calidad y productividad de Analog Devices, acudió a una reunión para compartir las experiencias de su empresa con el Cuadro de Mando. Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como un Cuadro de Mando Integral, organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y el aprendizaje

organizacional .El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externa e interna.

### **Definición**

Según Rampesard (2004):

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos y que usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma. Se basa en los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora ya comentadas. El Cuadro de Mando Integral 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. (p.54)

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.



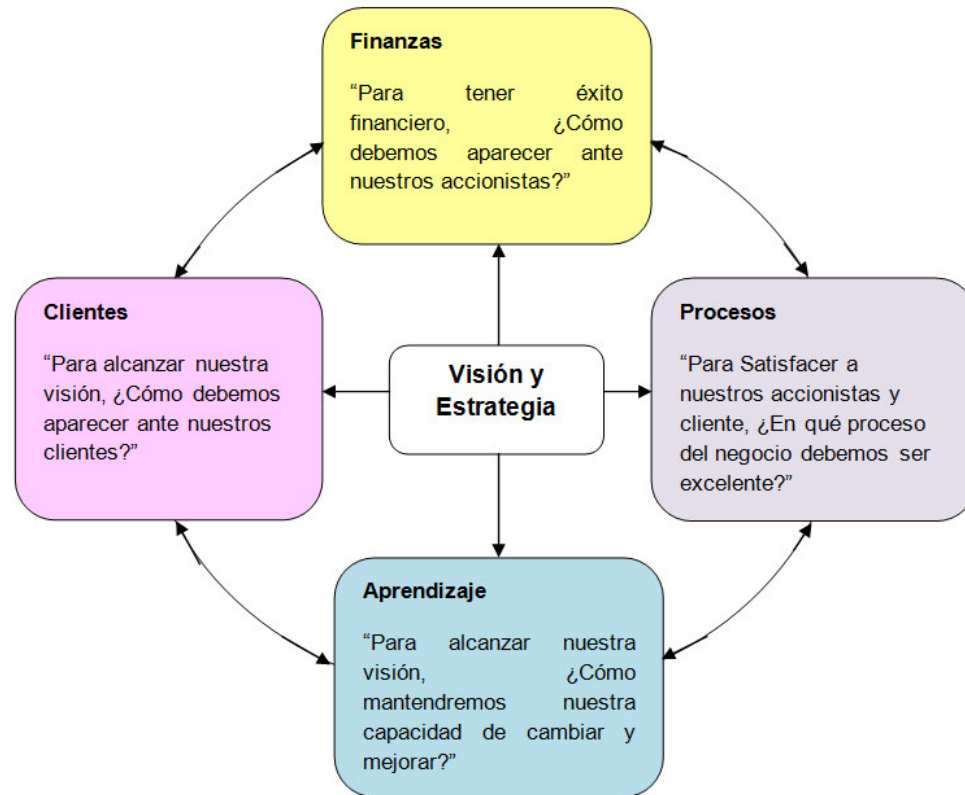


Figura 2. Estructura del Cuadro de Mando Integral  
 Tomado de Kaplan, R. y Norton, D. (2002).

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización (Kaplan y Norton, 2002).

## **Características**

Entre las características del CMI, se pueden destacar:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

### **2.3.4 Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

Según Kaplan y Norton (2002). Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando (Finanzas, Clientes, Procesos y Aprendizaje) permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas más duras, y las más suaves y subjetivas.(p.56)

## **Perspectiva financiera**

Tiene como orientación principal maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización y de incorporar la visión de los propios accionistas.

Entre las principales Estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida de una organización, podemos señalar:

- Estrategias de Crecimiento o de Expansión: (empresas como las ".com" y empresas jóvenes)
- Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad: (sería el cajón en el que se encuentra la mayoría)
- Estrategias de Madurez o Recolección: (para los negocios que están en su último ciclo de vida)

De forma genérica y considerando las 3 etapas del ciclo de vida vistas anteriormente, se deben tener en cuenta posibles vías de acción o elementos básicos que en esta perspectiva están muy presentes:

Tabla 1:  
Vías de acción dentro de la perspectiva financiera

	Aumento de Ingresos y Clientes	Optimización costes y productividad	Uso de activos e inversiones
<b>CREC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de crecimiento de ventas por segmento.</li> <li>% Ingresos relativos a nuevos productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresos por empleados.</li> <li>Producción por empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Inversión s/Ventas</li> <li>I+D s/Ventas</li> </ul>
<b>MANT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuota de clientes objetivo.</li> <li>Venta cruzad.</li> <li>Rentabilidad por cliente y por línea productiva.</li> <li>% Ingresos originarios de nuevas aplicaciones de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmarking de costes de competidores.</li> <li>% Reducción de costes</li> <li>Costes indirectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de Capital circulante (ciclo de efectivo)</li> <li>ROI – ROA y ROE</li> <li>Tasa de uso de los activos.</li> </ul>
<b>MADU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad por Cliente.</li> <li>Rentabilidad por líneas productivas.</li> <li>% de Clientela no rentable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coste unitario por unidad física producida.</li> <li>Coste unitario por transacción, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Payback (Devoluciones)</li> <li>Throughput (Rendimiento y uso)</li> </ul>

Tomado de Bellido, C. (2007)

Entre los principales objetivos estratégicos que habitualmente se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

- Creación de valor: El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica de valor. De lo que se trata es de gestionar correctamente los componentes intangibles de forma que se obtenga la Creación de valor señalada. Lo cierto es que la creación de valor permite

un análisis, una cuantificación y una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.

- Crecimiento (ingresos): Pareciera un objetivo generalista, pero hay que considerar en muchas ocasiones -y más dentro de este tipo de objetivos- tanto la cantidad como la calidad. Por ejemplo, cuando se hace referencia a elementos de cantidad, se pronuncia por objetivos como el "Crecimiento de las Ventas" o el "Aumento de la Cuota de mercado". En cambio, si se centra en la calidad, se puede estar haciendo referencia a objetivos como "Crecimiento de las Ventas en la Región Este", "% Ventas en la nueva línea productiva", "% de Ventas del nuevo equipo comercial", etc.
- Mantenimiento (Sostenibilidad): Se trata de un objetivo necesariamente a Largo Plazo, que acompaña en ocasiones al objetivo de Creación de Valor. En numerosas circunstancias se debe sacrificar valor futuro a Corto Plazo para obtenerlo a Largo Plazo, y este objetivo permite ello.
- Aumentar rentabilidad: El aumento de la Rentabilidad implica un buen nivel de Ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los Fondos propios de la compañía, etc.
- Inversiones: En este caso una buena orientación es la Maximización del ROI (Return on investments) o del ROA (Return on Assets), conceptos asociados a la Rentabilidad Económica de los activos. Asimismo, objetivos como mejora de la capacidad con el objeto de asignar ciertos activos a otras actividades de índole estratégico, o el conseguir unos niveles concretos de inversión pueden ser objetivos interesantes en este objetivo.

- **Gestión estratégica de costos:** El costo que no varía por fabricar más o menos, o que no varía por variaciones en el volumen de ventas, tiene la connotación de Fijo y/o Estructural, y suele ser este el que más interesa optimizar en este objetivo de "Optimización de Costos".
- **Estructura financiera:** Gestionar correctamente los Fondos ajenos de la empresa implica alcanzar una Estructura Financiera óptima a través de un endeudamiento apropiado. En numerosas organizaciones resulta clave este objetivo para la maximización del valor del propio accionista.
- **Gestión de activos:** En las empresas industriales, el proceso de fabricación establece una diferencia básica con respecto a las comerciales y de servicios. Precisamente, para la obtención de algunos de los objetivos que se han señalado hasta aquí resulta imprescindible en numerosas ocasiones la correcta Gestión del Activo.

Antes, el cometido de la función financiera era de control, la visión era retrospectiva, se analizaban datos históricos; Actualmente, la visión es de futuro, la mejora continua está presente en muchos de sus cometidos y, como el enfoque es de Creación de Valor. De lo que se trata es de FIDELIZAR al ACCIONISTA. Proporcionarle Valor Agregado es un cometido estratégico de primer orden en esta perspectiva.



Figura 3. Mapa estratégico de objetivos de la Perspectiva Financiera  
Adaptado de Bellido. (2007).

### **Perspectiva de clientes**

En esta perspectiva se busca aprender a GESTIONAR correctamente las necesidades y/o prioridades de los clientes, evitando correr riesgos innecesarios de manera que no se pierda el mercado.

Según Kaplan y Norton (2002):

Las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que ha elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. (p.61)

Asimismo, Kaplan y Norton (2002) señalaron que en esta perspectiva, existen indicadores centrales de resultados que son genéricos en toda clase de organización, los cuales son:

- Cuota de mercado: Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
- Incremento de clientes: Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

- **Adquisición de clientes:** Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
- **Satisfacción de clientes:** Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- **Rentabilidad de los clientes:** Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

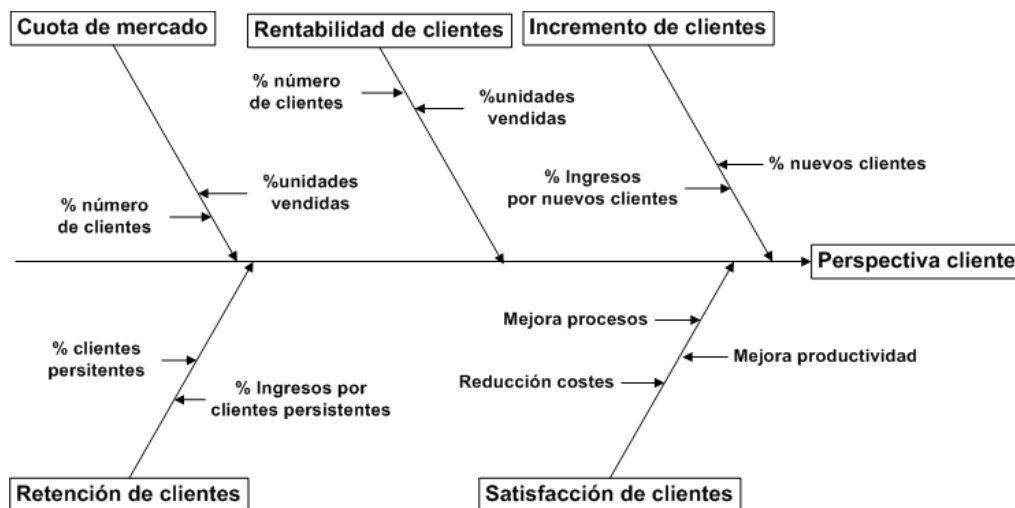


Figura 4. Indicadores de la Perspectiva de Clientes  
Adaptado de Kaplan y Norton (2002).

En cuanto a la proposición de valor que se dirige hacia los clientes podemos manifestar las siguientes:

- **Liderazgo en el producto:** Una compañía que desea conseguir el liderazgo de producto continuamente sitúa sus productos en la esfera de lo



desconocido, lo no probado o lo muy deseable. Sus practicantes se concentran en ofrecer a sus clientes productos o servicios que superan los resultados de los productos o servicios existentes. Lo que un líder de producto ofrece a sus clientes es el mejor producto.

Las empresas líderes de productos se caracterizan principalmente porque: Se especializan en invención, desarrollo de productos y explotación del mercado; son muy creativas y rápidas a la hora de vender sus ideas; organizan su trabajo por etapas, definen claramente los objetivos de cada una de las etapas así como los plazos en que se debe cumplir; diseñan sus procesos empresariales en función del tiempo; y se las conoce por su rapidez a la hora de tomar decisiones.

- Cercanía con el cliente: Las compañías que mantienen relaciones importantes con sus clientes no ofrecen lo que el mercado quiere, sino lo que un determinado cliente quiere. Este tipo de compañía tiene como objetivo conocer a sus clientes, los productos y servicios que estos necesitan. Continuamente modifica sus productos y servicios, y lo hace a precios razonables.

Las empresas con cercanía al cliente se caracterizan porque: Cultivan relaciones a largo plazo con sus clientes; desarrollan un profundo conocimiento y perspicacia acerca de los procesos de sus clientes; por regla general ofrecen a sus clientes más de lo que estos esperan; se concentran e retener a sus clientes y en el valor de por vida de un consumidor individual; ofrecen productos y servicios a la medida de sus clientes; delegan la toma de decisiones en los empleados que trabajan más cerca de sus clientes.

- Excelencia operacional: Las compañías operativamente excelentes

ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidades de compra de sus productos que ninguna otra compañía de ese mercado puede ofrecer. Funcionan muy bien y garantizan a sus clientes precios bajos y/o un servicio rápido y eficiente.

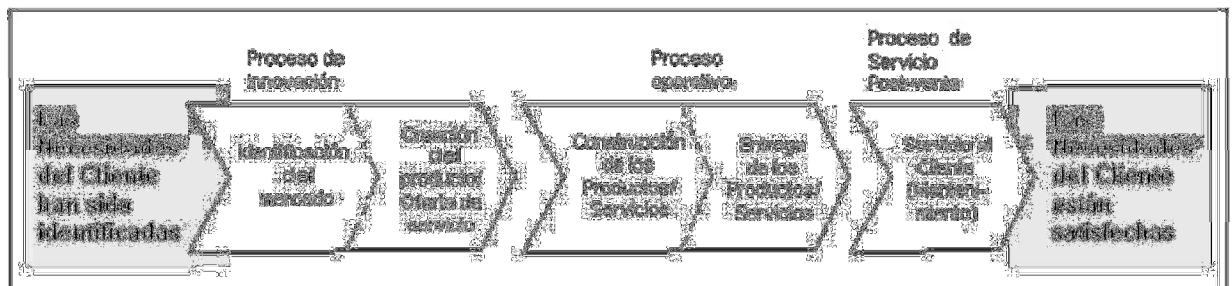
Las empresas operativamente excelentes se caracterizan porque: Se centran en la eficiencia y en la coordinación de sus esfuerzos; optimizan y perfeccionan los procesos de negocios; se espera que todo el mundo conozca las normas y sepa qué tiene que hacer; desarrollan relaciones muy estrechas y francas con sus proveedores; y detestan malgastar y recompensan la eficiencia.

### **Perspectiva de procesos internos**

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y de los clientes.

Se recomienda entonces que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el Proceso de Innovación que identifica las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades. Sigue a través de los Procesos Operativos entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes. Finalmente termina con el Servicio Post Venta ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Para los principales procesos de la organización, tales como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento, planificación y control de la producción. Se acostumbre medir y definir las medidas de costo, calidad, productividad y tiempo.



## Figura 5. Perspectiva de Procesos Internos

Tomado de Balanced Scorecard Consulting

A continuación se detallan los procesos de la Perspectiva de Procesos Internos:

a) Proceso de innovación. Se debe pensar en este proceso como la onda larga en el proceso de la creación de valor, en que la empresa primero identifica y cultiva los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes. Luego las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificadas. Este proceso subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado, que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros y de diseñar y desarrollar los productos y servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización ponga énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

b) Proceso operativo: Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes. Los indicadores de calidad, tiempo de ciclo y costes de los procesos operativos han sido desarrollados con anterioridad y se siguen utilizando conjuntamente con los indicadores de flexibilidad y las características específicas del producto. Este proceso es importante y las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y

servicios superiores a sus clientes existentes.

c) Servicio postventa: En este proceso se incluyen las actividades de garantías y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones y el procesamiento de los pagos. Los indicadores utilizados pueden ser el tiempo, calidad y coste utilizados en los procesos operativos y en los procesos de facturación de la empresa. Este proceso permite que la empresa presente, cuando es conveniente; aspectos importantes del servicio que se dan después que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

### **Perspectiva de aprendizaje**

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas, siendo estos objetivos los inductores necesarios para conseguir resultados planteados en las otras tres perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura es decir, personal, sistemas y procedimientos; si es que se quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres:

a) Las capacidades de los empleados: Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes. Los indicadores clave sobre la gestión de los empleados se puede

ver a través de:

- La satisfacción del empleado: La medición de la satisfacción reconoce que la moral y la satisfacción general del empleado respecto al trabajo son de máxima importancia para las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para aumentar la productividad, rapidez de la reacción, calidad y servicio al cliente.

- La retención del empleado: Representa el objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene interés. Y en la cual ha invertido para que se capacite.

- La productividad del empleado: Es el resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

b) Las capacidades de los sistemas de información: Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de Gestión de la Calidad Total, o de forma discontinua por medio de proyectos de nuevo diseño y reestructuración de los procesos.

c) Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos: Este se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas. Un indicador sencillo ampliamente usado, es el número de sugerencias por empleado con el fin de mejorar la actuación de la organización. Igualmente puede buscar mejoras en: calidad, tiempo o actuación para procesos específicos de clientes internos. También se puede

utilizar indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización y los indicadores de la actuación.

### **2.3.5 Guía metodológica para la construcción del cuadro de mando integral**

Para desarrollar el Cuadro de Mando Integral dentro de una organización, se debe tomar en cuenta la siguiente metodología:

- a) Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa.
- b) Establecer la visión.
- c) Establecer las perspectivas.
- d) Desglosar la visión, según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.
- e) Identificar los factores críticos para tener éxito.
- f) Desarrollar los indicadores.
- g) Establecer el cuadro de mando al más alto nivel
- h) Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa.
- i) Formular metas.
- j) Desarrollar un plan de acción.
- k) Implementación del cuadro de mando.

#### **Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa**

El propósito de este primer paso es establecer los cimientos de un consenso sobre las características y requisitos del sector, así como llegar a una definición clara de la posición actual de la empresa y su papel. La forma adecuada de hacer este trabajo es mediante entrevistas individuales, principalmente con los máximos directivos y los líderes de opinión más influyentes de la empresa.

En las entrevistas, es importante intentar alcanzar una visión de la empresa y sus características desde todos los ángulos posibles. Generalmente se puede decir que las ideas prácticas de la gestión estratégica han recibido la fuerte influencia del modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazad). A través de este modelo, una empresa puede analizar lo que puede hacer hoy (los puntos fuertes y débiles de la organización) y lo que podría hacer con relación con el entorno exterior (oportunidades y amenazas).

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	¿Cuáles son las fortalezas de mi empresa? ¿Como puedo potenciar las mismas?	¿Cuáles son las debilidades de mi empresa? ¿Como puede mitigar las mismas?
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar estas oportunidades?	¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo proteger mi empresa de estas amenazas?

Figura 6. Matriz del Análisis FODA

Además de lo manifestado anteriormente en la fase inicial previa al desarrollo mismo del Cuadro de Mando Integral; se debe:

- Identificar los recursos de la empresa y localizar los puntos fuertes y débiles en relación con la competencia.
- Identificar las capacidades de la empresa; es decir los factores críticos para tener éxito.
- Valorar el potencial de los recursos/capacidades para generar rentas según su potencial paracrear, sostener y explotar una ventaja competitiva.

- Seleccionar la estrategia que mejor explote las capacidades de la empresa relacionadas con las oportunidades externas
- Identificar los vacíos en los recursos que se deben rellenar.

Las anteriores ideas estratégicas deben servir de guía a las acciones concretas de cada día, para que la empresa adquiera el dinamismo y el grado de decisión que necesita la mayoría de las organizaciones en casi todos los sectores. Por lo tanto un atributo necesario en el estratega es la intuición esta le permitirá tomar decisiones en función a su experiencia profesional práctica.

### **Establecer la visión**

Dado que el modelo del CMI se basa en una visión compartida, resulta esencial confirmar desde el principio la existencia real de dicha visión conjunta. El Cuadro de Mando aportará a la empresa una visión más centrada que antes, por lo que las consecuencias de una visión mal encaminada pueden ser muy serias.

Por tanto, se deben tener claro los siguientes conceptos:

- **Visión:** Es la descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización, que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva
- **Misión:** Define el negocio al que se dedica la organización o al que debería dedicarse comparado con los valores y expectativas de las personas con intereses en ella.
- **Estrategias:** Principios que muestran cómo han de alcanzar los objetivos principales de una organización en un periodo concreto. Casi



siempre se limitan a la lógica general para alcanzar los objetivos.

- **Objetivos y metas:** Indican de una manera más precisa que una declaración de misión lo que se debe alcanzar y el momento en el que se deben obtener los resultados.

Antes de que se puedan desarrollar una visión común tiene que haber una idea razonablemente compartida de la situación interna y externa de la empresa. Para establecer la visión se tienen que considerar una serie de factores: Entorno empresarial, requisito del propietario, finanzas, competencia central y desarrollo tecnológico.

El hecho de que considerar importante una visión establecida no significa que se deba permitir que la planificación a largo plazo obligue a la empresa a seguir un camino predeterminado. Para que la empresa pueda tener éxito, debe centrarse en un camino común de desarrollo basado en una visión común, compartida por toda la organización, de la situación interna y externa y de los principales factores de éxito. Con este enfoque la empresa tendrá la flexibilidad y el dinamismo que necesita para su continua adaptación al cambiante entorno empresarial.

### **Establecer las perspectivas**

Una vez que se han establecido la visión y el concepto del negocio, se debe considerar las diferentes perspectivas que crearán el cuadro de mando. Como ya ha quedado claro, en el modelo original de Kaplan y Norton había cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y el aprendizaje organizacional.

La elección de perspectivas debe hacerse principalmente por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas. La perspectiva de proceso interno entonces debe indicar de qué manera propone la dirección desarrollar la organización, así como los productos y servicios ofrecidos con el propósito de simplificar los procesos y/o añadir valor para los clientes. Estos efectos se deben observar a continuación desde la perspectiva financiera

Entonces, cualquier cambio de perspectiva tiene que basarse en razones estratégicas más que en algún modelo impuesto por las personas con intereses en la empresa.

### **Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales**

El modelo de cuadro de mando integral es principalmente una herramienta para la formulación e implementación de la estrategia de la empresa. El modelo se debe considerar como un instrumento para transformar una visión y estrategia abstractas en indicadores y metas concretas. En otras palabras, un cuadro de mando integral bien formulado es la presentación de la estrategia de la empresa. El propósito de este paso es, entonces, transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, y por tanto, lograr el equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo y del método. Este proceso es una parte muy importante del verdadero trabajo de desarrollo empresarial, y otra es formular la estrategia global en términos más generales.

Una estrategia describe las reglas, los hechos y las decisiones fundamentales que la empresa necesita pasar de la situación actual a la que

desea tener en el futuro, o sea, la visión

### **Establecer Indicadores**

En esta etapa se establecen los indicadores por cada perspectiva.

a) **Perspectiva Financiera:** Esta perspectiva debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y, por tanto, una gran parte de las reglas y premisas de procedimiento generales para las demás perspectivas. Aquí se encuentra una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad; también es una perspectiva apta para describir los riesgos financieros que son aceptables, como por ejemplo un flujo de caja negativo.

En esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores no financieros e indicadores financieros. Kaplan y Norton se refieren a los tres temas estratégicos relacionados principalmente con la tasa de crecimiento y la relación entre productos y producción; reducción de costes y productividad aumentada; y las reglas básicas de utilización de la capacidad de producción y la estrategia de inversión.

Generales:

- Total del activo (Unidades Monetarias)
- Total del activo-empleado (U.M)
- Ingresos-total del activo (%)
- Ingresos por productos nuevos (U.M)
- Ingresos-empleados (U.M)

- Beneficios/total del activo (%)
- Beneficios por nuevos productos o nuevas operaciones (U.M)
- Beneficios/empleador(U.M)
- Valor de mercado (U.M)
- Rendimiento del total del activo (%)
- Valor añadido/empleador
- Rendimiento del capital empleado (%)
- Margen de beneficio (%)
- Contribución/ingresos, o margen de contribución (%)
- Contribución/empleador
- Flujo de caja (U.M)
- Patrimonio neto/total del activo, o solvencia (%)
- Rendimiento de la inversión (%)
- Costos totales (U.M)

Estrategia de crecimiento de los ingresos:

- % Incremento de la Cifra de Negocio
- % Aumento Cuota de Mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc...)
- % Ingresos procedentes de:
  - Clientes nuevos
  - Zonas geográficas nuevas
  - Nichos de mercado nuevos
  - Líneas productivas o productos nuevos
  - Aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes

Ingresos totales de otras unidades de negocio Rentabilidades por:

- Clientes
- Productos y/o servicios
- Zonas regionales
- Canales de distribución
- Aumento del uso del Activo Inmovilizado

Estrategia de productividad:

- % Reducción de costes unitarios
- % Reducción de Gastos operativos, administrativos, generales,
- Ventas por empleado
- Ventas por elemento de activo

b) Perspectiva Cliente: Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del cuadro de mando. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo por costo-efectividad las necesidades de los clientes, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y el negocio se marchitará hasta morir.

Las estrategias elegidas deben basarse en los análisis mencionados y describir, en términos más o menos convencionales, los segmentos prioritarios, definir los modos de competir y especificar las políticas y reglas aplicables en estas áreas. Los indicadores, que son la consecuencia natural de estas elecciones estratégicas, deberían

proporcionar una visión global desde la perspectiva del cliente. La información actual que se necesita es, preferentemente, la siguiente:

- Cuotas de mercado.
- Fidelidad de los clientes indicado, por ejemplo, por la frecuencia de sus matrículas.
- Entrada de nuevos clientes.

Los indicadores son los siguientes:

- Número de clientes (cifra)
- Cuota de mercado (%)
- Ventas anuales/cliente (U.M)
- Clientes perdidos (Cifra o %)
- Media de tiempo utilizado en relaciones con clientes (cifra)
- Clientes/empleado (cifra o %)
- Ventas cerradas/contactos de ventas (%)
- Índice de clientes satisfechos (%)
- Índice de fidelidad de los clientes (%)
- Costo/cliente (U.M)
- Número de visitas a clientes (cifra)
- Número de quejas (cifra)
- Gastos de comercialización (U.M)
- Índice de imagen de marca (%)
- Media de duración de relación con el cliente (cifra)
- Media del tamaño del cliente (U.M)
- Clasificación del cliente (%)
- Visitas del cliente a la empresa (cifra)

- Media de tiempo entre contacto con el cliente y la respuesta de venta (cifra)
- Gastos por servicio/cliente/año (U.M)

c) Perspectiva de Procesos Internos: Los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas deben surgir de esta expectativa. Para lo cual primero tenemos que identificar los procesos de la empresa en un nivel gerencial.

El modelo llamado “cadena de valor” de Porter es útil para este propósito y se describe a continuación:

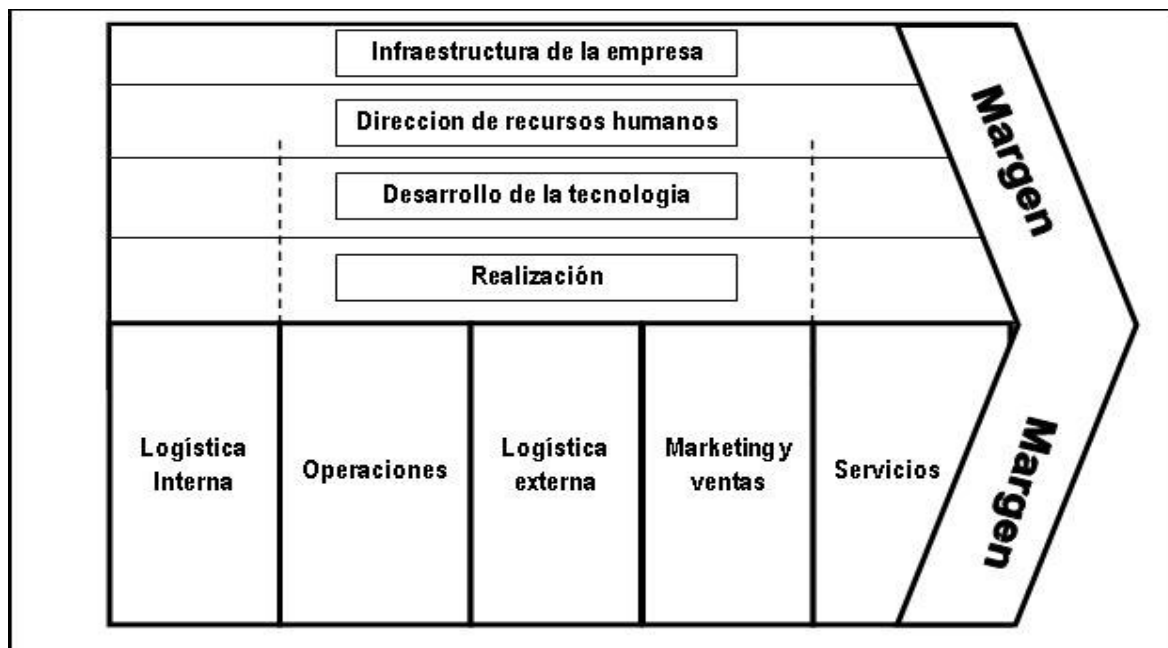


Figura 7. Cadena de Valor de Porter

Tomado de Balanced Scorecard Consulting

El modelo describe todos los procesos de una empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio y el

mismo servicio post venta que es la vuelta al ciclo. Esta perspectiva es principalmente un análisis de los procesos internos de la empresa. Este análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar.

d) Perspectiva de Aprendizaje Organizacional: Permite que la empresa asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para una existencia duradera. En esta perspectiva, la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el SABER HACER necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. Dado que el conocimiento es cada vez más un bien perecedero, será muy importante decidir cuáles son las competencias básicas que la empresa deberá cultivar como base de su futuro desarrollo. Como consecuencia de esta decisión estratégica, la empresa también tendrá que determinar la forma de obtener ese conocimiento que igualmente necesitará áreas sobre las que ya ha decidido que no serán competencias básicas.

Investigación y desarrollo:

- Gasto en I+D (U.M)
- Gasto en I+D/total de gastos (%)
- Gasto desarrollo de TI/gastos de TI (%)
- Horas, I+D (%)
- Recursos de I+D/total de recursos (%)
- Inversiones en formación/cliente (%)
- Inversiones en investigación (U.M)
- Inversiones en apoyo a nuevos productos y formación (U.M)



- Inversiones en desarrollo de nuevos mercados (U.M)
- Comunicaciones directas a cliente/año (cifra)
- Patentes pendientes (cifra)
- Edad media de las patentes de la empresa (cifra)
- Mejoras sugeridas/empleando (cifra)
- Gasto en desarrollo de competencias/empleado (U.M.)
- Índice de empleados satisfechos
- Gastos de comercialización/cliente (U.M.)
- Opción del empleado (índice de autorización) (cifra)
- Proporción de empleados menores de X años (%)
- Gastos no relacionados con el producto/cliente/año (U.M)
- Relación de nuevos productos (con menos de X años de antigüedad) con respecto al catálogo completo de la empresa (%)

#### Recursos Humanos:

- Índice de liderazgo (cifra)
- Índice de motivación (cifra)
- Número de empleados (cifra)
- Rotación de empleados (%)
- Media de años de servicio en la empresa de los empleados (cifra)
- Edad media de los empleados (cifra)
- Tiempo de formación (días/año)(cifra)
- Empleados temporales/empleados permanentes.
- Proporción de empleados con titulación universitaria (%)
- Ausentismo medio (cifra)
- Número de mujeres con cargo directivo (cifra)
- Número de solicitudes de empleo en la empresa (cifra)

- Índice de autorización (cifra),
- Número de jefes (cifra)
- Proporción de empleados menores de 40 años (%)
- Costo anual de formación per cápita (U. M)
- Empleados a tiempo complejos o fijos que pasan menos del 50% de las horas de trabajo en alguna instalación de la empresa (cifra)
- Porcentaje de empleados fijos a tiempo completo (%)
- Costo anual de formación, comunicación y programas de apoyo per cápita (U.M)
- Número de empleados temporales a tiempo completo (cifra)

### **Identificar los factores críticos para tener éxito**

Factor crítico de éxito es aquello en que las empresas han de superarse si quieren sobrevivir, o bien aquel que es de extrema importancia para el éxito corporativo (Rampersad, 2005). Estas cuestiones estratégicas determinan las ventajas competitivas de la empresa. Son aquellos factores en los que las empresas quieren ser diferentes de las demás, y hacerse únicas en el mercado, y que como tales son entendidos como competencias esenciales. Los factores críticos de éxito están también relacionados con las cuatro perspectivas referidas al Cuadro de Mando Integral, y por esto, forman parte integrada de la visión corporativa. Las perspectivas, junto con los factores críticos de éxito son los conceptos más importantes del Cuadro de Mando.

Los factores críticos de éxito se extraen de la visión. Son temas estratégicos sólo presentes en la empresa, y por lo general muestran la estrategia corporativa y determinan las ventajas competitivas. Son factores relacionados con aquellos que destaca la empresa y que permite que la

misma esté en el mercado.

Las preguntas que habría que hacerse para formular los factores críticos de éxito serían por ejemplo:

- ¿En qué se basa nuestra ventaja competitiva?
- ¿Con qué generamos beneficios?
- ¿Qué habilidades y capacidades nos identifican?
- ¿Cómo nos ven los accionistas comunes?
- ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- ¿Cómo se pueden controlar nuestros procesos de negocio primario para darles valor?
- ¿Cómo podemos tener éxito en el futuro?

Es decir que la empresa tiene que decidir y ordenar sus prioridades para tener valor, fundamentalmente para obtener los objetivos estratégicos que serán medidos por los indicadores del Cuadro de Mando.

### **Desarrollar los indicadores, medidas de actuación**

Según Rampersad (2005) la definición de las medidas de actuación o indicadores y las metas relacionadas, abarca una parte fundamental para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (pag. 21). Una medida de actuación es un punto de medida en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos, mediante el que se puede evaluar el funcionamiento de un proceso.

Es el estándar que utilizamos para medir el progreso de un objetivo estratégico, y que permite que puedan medir; tanto la visión como los objetivos corporativos. Una meta es el propósito cuantitativo de una medida de actuación y muestra el valor que debemos alcanzar, y se basan

en las expectativas de la dirección, en las necesidades de los clientes o en los resultados de los estudios de los informes sobre rendimiento.

Las medidas de actuación y las metas proporcionan a la dirección señales a tiempo, basadas en el asesoramiento enfocado de la empresa según las medidas de cambio y en la comparación con los resultados medidos frente a los estándares.

El gran reto es encontrar relaciones de causa – efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas. Por tanto, es importante discutir si se puede alcanzar un equilibrio entre los diferentes indicadores de modo que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con las metas a largo plazo.

Asimismo, un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio o de la empresa a través de una secuencia de relaciones causa – efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos; es decir; las hipótesis de los indicadores en las diversas perspectivas sean explícitas de modo que puedan ser convalidadas y gestionadas. Cada indicador seleccionado para el CMI deberá ser un elemento de una cadena de relaciones de causa – efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

La relación causa – efecto de la organización prevé un mecanismo idóneo para la visualización total del proceso.

A continuación en la figura que se mostrará, se podrá observar la relación causal que existe entre las cuatro perspectivas que intervienen en el CMI.

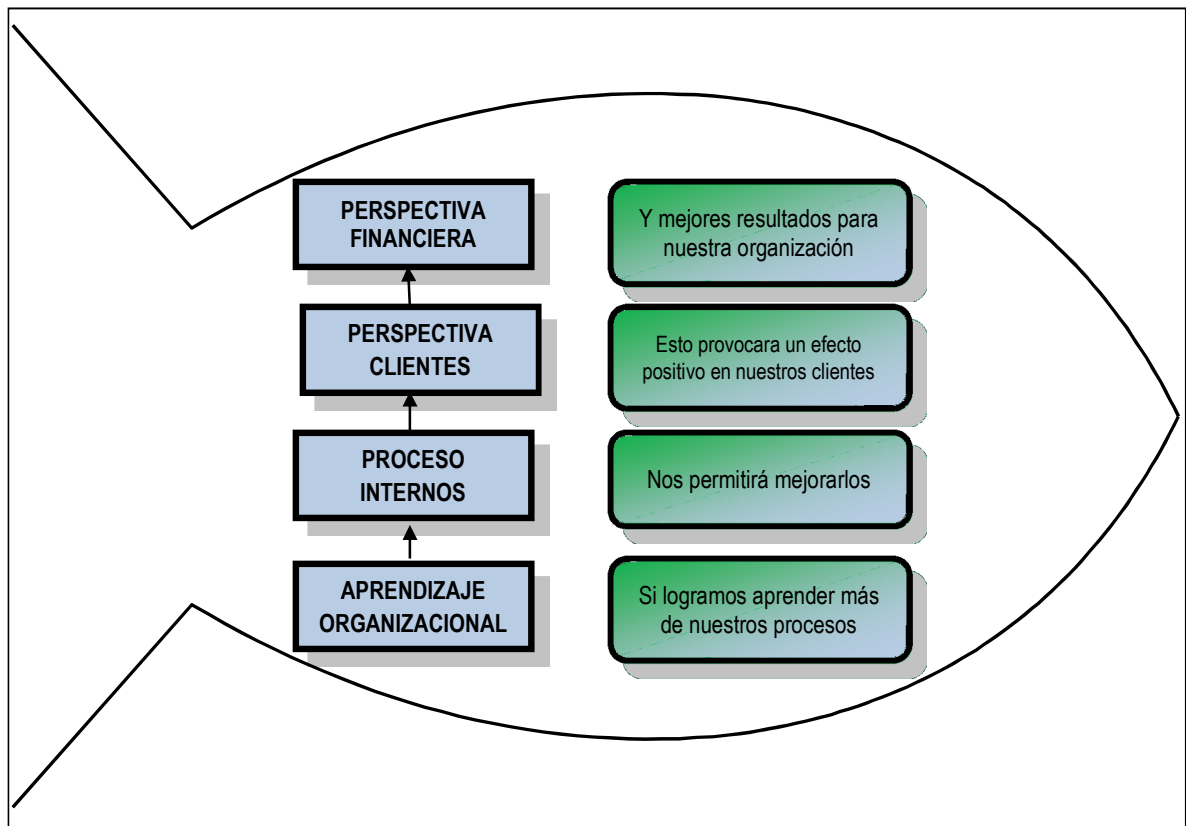


Figura 8. Relación Causa – Efecto del Cuadro de Mando Integral  
Tomado de Balanced Scorecard Consulting

### Establecer el cuadro de mando al más alto nivel

Una vez completados los pasos anteriores, se prepara el Cuadro de Mando Integral al más alto nivel para su aprobación y presentación; es importante que todos los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y el proceso de ideas que han sido necesarios para crear el Cuadro de Mando. También es ventajoso que los participantes reciban documentación suplementaria con textos explicativos, posibles enfoques y sugerencias para el trabajo en grupo de explicativos, posibles

enfoques y sugerencias para el trabajo en grupo que faciliten el proceso continuo de desglosar el Cuadro de Mando.

### Desglosar del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa

Dependiendo del tamaño de la empresa y la organización, el Cuadro de Mando Integral y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores.

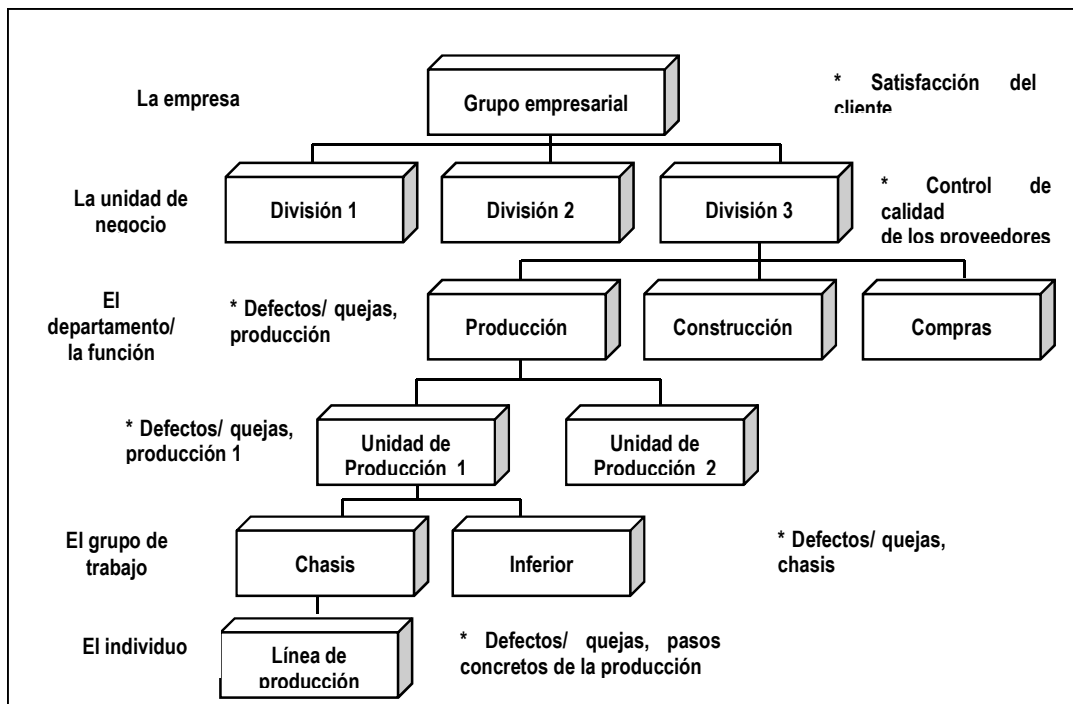


Figura 9. Desglose del cuadro de mando

De la Figura 9 se pueden distinguir cinco niveles diferentes en la organización de una empresa; la empresa, la unidad de negocio, el departamento o función, el grupo y el individuo. Dado que uno de los propósitos del Cuadro de Mando Integral es hacer que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la empresa y sus metas generales

afectan a las operaciones de todos los días, es necesario desglosarlo para que sea tangible y comprensible.

Si la organización es tan plana y pequeña que todo el mundo puede ver el efecto del Cuadro de Mando al más alto nivel sobre su propio trabajo, no se necesita un desglose mayor, el Cuadro de Mando tiene que ser desglosado para que la empresa se beneficie de todo el potencial y toda la fuerza que tiene el método del Cuadro de Mando Integral. Además, el proceso de desglosar el CMI presupone que una fase anterior del trabajo de la empresa ya haya determinado la forma organizativa más apropiada para la utilización óptima de la competencia interna y externa, así como de la experiencia pasada.

El éxito que una empresa tiene en un indicador concreto suele verse influido por distintas actividades realizadas por diferentes unidades pertenecientes a varios niveles de la organización. Si se supone que la mayor cantidad posible de empleados tiene que ver cómo su trabajo ayuda a que la empresa alcance buenos resultados son sus indicadores al más alto nivel, estos tiene que detallarse al máximo. Por lo tanto, la utilidad de cada indicador como agregado es importante: ¿Cómo se puede desglosar los diferentes indicadores para cada departamento, división e individuo?

Con frecuencia existe la pregunta de a qué nivel comenzar el desglose del Cuadro de Mando. ¿Es posible comenzar en un nivel intermedio y desarrollar una visión y un Cuadro de Mando para una unidad funcional, por ejemplo, o el Cuadro de Mando siempre se tiene que basar en las estrategias y metas globales de la empresa?

Como en tantas otras situaciones, la respuesta es según los casos. Cuando la empresa consiste de un cierto número de distintas unidades de negocio que son independientes entre sí desde el punto de vista de sus mercados, generalmente hay poca relación entre el Cuadro de Mando al más alto nivel y los Cuadros de Mando para estas unidades en el nivel inferior. En tales casos, normalmente es apropiado que cada unidad/empresa desarrolle su propio cuadro de mando al más alto nivel, pero en otros casos, en los que las diferentes partes de una empresa están claramente interrelacionadas, generalmente es preferible tener una visión global compartida así como metas estratégicas generales. De este modo, se puede pedir que los grupos describan en sus cuadros de mando como puede ayudar y ayudarán a que la empresa alcance los más altos factores del éxito. Si hace falta, los grupos deben añadir al cuadro de mando al más alto nivel cualquier factor de éxito exclusivo propio.

### **Formular metas**

Se debe formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Como se indicó, es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí. Por esta razón, deben alinearse tanto horizontal como verticalmente. También es importante crear el proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados. El proceso debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿De qué modo; se llevará a cabo la alineación de los objetivos



estratégicos?

- ¿Para qué unidades de medición serán configurados los indicadores?
- ¿Con cuánta frecuencia; se replantearán los objetivos y metas estratégicas?
- ¿Quién llevará a cabo el proceso de creación del Cuadro de Mando Integral?

### **Desarrollar un plan de acción**

Finalmente para completar el Cuadro de Mando Integral se deben especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecidas. Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisionales y definitivos. Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, se recomienda que el grupo acuerde una lista de prioridades y un calendario, porque así se evitarán muchas expectativas no manifestadas que más adelante pueden ser fuente de frustración e irritación. En combinación con los indicadores que se han desarrollado, esta lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control.

### **Implementación del Cuadro de Mando**

Kaplan y Norton (2002) mencionaron que para la construcción de un Cuadro de Mando Integral de una organización se puede conseguir por medio de un proceso sistémico que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos. El proyecto exige un arquitecto que pueda enmarcar y facilitar el proceso y recoger información importante sobre

antecedentes para la construcción del cuadro de mando. Pero el cuadro de mando debe representar la sabiduría y las energías colectivas del equipo de alta dirección de la organización. A menos que ese equipo esté completamente comprometido en el proceso, no es probable que se dé un buen resultado. Sin el patrocinio y la participación activa de la alta dirección no debe iniciarse un proyecto de cuadro de mando, puesto que sin el liderazgo y el compromiso del nivel más alto es seguro que la iniciativa fracase.

Para mantener el interés en el cuadro de mando; hace falta seguirlo continuamente para que cumpla con la función encomendada de herramienta dinámica de gestión.

También es importante que el cuadro de mando se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión. Si de este modo proporciona las bases para la agenda diaria de cada unidad, tendrá una función natural en los informes y el control mediante su impacto en las operaciones de cada día. El plan de implementación, por lo tanto, debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento del CMI forme partes del trabajo diario de la empresa.

Finalmente los indicadores seleccionados deben poderse cuestionar continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y en los casos apropiados, deben reemplazarse por otros más actuales.

### **2.3.6 Errores típicos en la implementación del Cuadro de Mando Integral**

- Considerar que el diseño y la puesta en práctica (implementación) es una tarea de los Mandos Intermedios, no liderada por el Director General

o Equipo Directivo. En efecto, un Cuadro de Mando Integral será mucho mejor mientras participe el mayor número de involucrados.

- El Cuadro de Mando Integral se diseña a manera de un “laboratorio”, con solo unos pocos involucrados en su desarrollo. Aun cuando se considera conveniente el que exista un equipo guía, debe hacer participación del equipo directivo en la formulación de la orientación estratégica reflejada en el CMI, en la definición de los objetivos e indicadores claves y en la negociación de metas e iniciativas que impulsan el logro de la estrategia. Además, en el proceso es decisiva la participación activa de los dueños o responsables de los objetivos, indicadores o iniciativas estratégicas que dan forma y cuerpo al conjunto de elementos de la estrategia de la organización.
- Considerar el proceso como estático y no dinámico. Gestionar las relaciones causa – efecto, objetivos, indicadores, metas e iniciativas “como escrito en piedra”. El CMI es un sistema de aprendizaje, dinámico, que cambia según aprenda la organización en cuanto a su visión, entorno, orientación estratégica, mercado, etc. Lo que influencia estrategia, sus indicadores, sus metas e iniciativas. La dinámica es promovida por el diálogo que se propicia alrededor de la estrategia.
- Considerar el CMI como un sistema de información para la alta dirección. El CMI lleva implícito todo un proceso de pensamiento, diálogo y reflexión estratégicos que tradicionalmente no han estado incorporados a los sistemas de información de alta dirección. No es un sistema de gestión, aun cuando haga uso de los sistemas como herramientas para el diálogo y seguimiento de resultados.
- Medir para controlar y no para comunicar. El proceso del CMI es un proceso

de diálogo y comunicación para toda la organización. El control no es el fin del CMI, sino que el fin es el aprendizaje a través del diálogo y la comunicación en todo el negocio

### **2.3.7.- Planeamiento Estratégico**

El Plan Estratégico determina algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. También se define como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción.

Es por ello, que Russell Ackorff, profesor de Wharton Business School y destacado consultor, sobre Plan Estratégico manifiesta que: “El plan. se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción” (Ackoff, 1981).

Otros autores como Leonard D. Goodstein define el plan estratégico como: “El proceso por el cual los miembros de una organización prevé su futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos  
Para comprender con amplitud el concepto de plan estratégico se deben involucrar seis factores críticos.

En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.

En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.

En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se encuentra en realidad, aunque está no es una pregunta sencilla como puede parecer.

En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas, con el fin

de desarrollar una ventaja competitiva.

En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico, para diferenciar las tareas administrativas, ejecutivas y los roles en el ámbito corporativo, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.

En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hace a su grupo de interés, su razón de ser.

#### **2.3.7.1.- ¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico?**

Porque proporciona el marco teórico para la acción que se haya en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un período razonable.

El Plan Estratégico también permite que los líderes de la empresa liberen energía de la organización detrás de una visión y una misión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo las mismas. La empresa que tiene determinada su visión y misión está en ventaja porque sabe hacia dónde enfocar sus objetivos. Para poder llevar a cabo un plan estratégico, es fundamental tener clara la visión y misión, ya que son el punto de partida y proporcionan un privilegio para la empresa que expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones.

#### **2.3.7.2.- Importancia de un Plan Estratégico.**

El Plan Estratégico es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos – humanos, financieros y materiales.

La importancia de un Plan Estratégico radica básicamente en:

Identificar las oportunidades de negocios más prometedoras para la empresa. Señalar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.

Definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa.

Servir de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de las áreas funcionales de la empresa.

### **Elementos de un Plan Estratégico.**

Según Harold Koon'tz y Cyril O'donnell, los elementos del plan estratégico pueden ser enunciados de la siguiente manera:

**Los Objetivos.** Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, que representan no sólo la finalidad de la planeación sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración de personal, dirección y control.

**Visión:** Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo adonde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.

**Misión:** Entendiéndose a este término como la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.

**Estudio de los Factores Internos y Externos:** Se establece los problemas de actualidad en el entorno, así como las oportunidades de resolverlos.

**Políticas.** Son principios generales o maneras de comprender y que a la vez guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

**Procedimientos.** Establecen un método habitual de manejar actividades futuras; son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, detallan

la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Programas. Son los que revisten el carácter de curso de una acción requerida, entre varias alternativas. Una regla ordena que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación.

Estrategias. Son empleadas para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo, es decir que las “Estrategias” son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Presupuestos. Un presupuesto es una formulación de resultados esperados, expresada en términos numéricos. Podría llamarse un programa en cifras. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado, ya sea con una semana o cinco años de anticipación, una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos, desembolsos de capital o utilización de horas hombre - máquina.

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una

entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

“La planificación [estratégica] es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.” Ackoff (1970:32). La definición pone de manifiesto dos características claves de la planificación  
Capítulo x. La Planificación Estratégica. 214 estratégica: su carácter de proceso con una determinada finalidad (preparar a la organización para el futuro).

“La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones.” Bryson (1988:512).

### **Algunas definiciones de Planificación Estratégica.**

Para algunos autores (Bolan 1974:15), planificar es pensar en el futuro.

Planificar es controlar el futuro, no sólo pensar en él (Weick 1969:5).

Planificar es disponer de la acción con anticipación (Sawyer 1983:1).

Planificar es decidir: · Planificar en el fondo es decidir (Goetz 1949, in Steiner 1979:346). ·

La planificación es una determinación consciente de acciones definidas para alcanzar unos objetivos (Koontz 1958:48). ·



La planificación es un proceso de decisiones orientadas hacia el futuro (Ozbekhan 1969:151). Un plan es un conjunto integrado de decisiones: ·

Planificar es integrar un conjunto de actividades en un todo que tiene sentido (Van Gusteren 1976:2). ·

Planificar es una estructura de decisiones integrada (Schwendiman 1973:32).

Los autores de la escuela de la planificación (cfr. Mintzberg et al.1998: cap. 3) prescriben, a veces con gran detalle (cfr. en Mintzberg 1994:40 – 49, los CAPÍTULO X: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. 219 modelos de planificación de Steiner y Ansoff), los contenidos y las características del proceso de planificación estratégica. Sin embargo, algunos autores que han realizado estudios empíricos sobre planificación estratégica aseguran que la correcta caracterización de ésta es uno de los puntos clave en un estudio de este tipo (Brews y Hunt 1999). Por tanto, es posible que existan diversos modelos de planificación estratégica en las organizaciones – algunos, por diversas razones, alejados de las prescripciones de la comunidad científica – y se hace patente la necesidad de caracterizarlos en un marco común.

#### **2.4.- Marco Conceptual**

Para que un proceso estratégico sea eficaz, requiere un dirigente visionario, con características humanas y un perfil administrativo competitivo tales, que le permitan interactuar de manera efectiva con su equipo de trabajo y obtener los mejores resultados, todo ello aunado a una movilización colectiva de la inteligencia y los sentidos y a un estilo de gestión estratégica organizado y eficiente que lo exhorte a replantear permanentemente sus estructuras y prácticas de gestión. Algo que debe reconocer, sin duda, es que la planeación es, ante todo, un proceso humano más que un

procedimiento sistemático formal. Por lo tanto, su preocupación se debe centrar en hacer que el recurso humano a su disposición se concentre en la dirección hacia la cual todos deberían avanzar, antes que obtener la conformidad pasiva frente a un conjunto de normas y reglamentos. Por ello, una de las premisas fundamentales para el éxito organizacional radica en las cualidades esenciales que debe poseer el dirigente de empresa, quien en primer lugar, debe asumir la planeación estratégica como un proyecto de vida, para luego desarrollar la planeación estratégica como un proyecto organizacional contextualizado y pertinente.

La investigación surge de la necesidad de encontrar respuestas a una preocupación universal de los gerentes y administradores de empresa, a saber, cómo desarrollar y adaptar sus organizaciones para afrontar mejor el ambiente constante de cambio en el que operan. Por ello, uno de los desafíos giraba en torno a resolver las siguientes preguntas: ¿cómo desarrollar estrategias gerenciales apropiadas para las condiciones cambiantes? ¿Cómo desarrollar una organización flexible que pueda evolucionar con las cambiantes exigencias del entorno y responda de manera proactiva en vez de reactiva? ¿Cómo movilizar óptimamente el talento humano para lograr la misión de la organización y a la vez mantener una viable y creciente asociación de personas cuyas necesidades personales de autoestima, progreso y satisfacción se alcancen en el trabajo? ¿Cómo establecer un clima de trabajo en el cual las personas, debidamente informadas, puedan tomar decisiones complejas, independientemente de su posición en la organización? Y finalmente, ¿cómo lograr que la gente tenga cada vez un mayor sentido de libertad y autonomía y al tiempo querer pertenecer a la empresa?

La gerencia integral es el sistema general que planea, direcciona, establece, ejecuta, despliega y controla el alcance de las metas fundamentales y el modo como provee los medios correspondientes para asegurar su logro en

todos los niveles de la organización. No solo forma parte de aquellas organizaciones formales y estructuradas, sino también de cualquier empresa que desea sobrevivir y prosperar en el mercado. Los gerentes logran sus objetivos estratégicos por medio de una gerencia que promueva una relación armónica entre los diversos elementos, entre los cuales se encuentran la estrategia, la estructura y la cultura, de modo que se puedan alcanzar los objetivos y metas de la manera más perfecta y económica posible. Sin embargo, muchos de los puntos críticos que las empresas enfrentan tienen que ver con la distancia entre la definición o delimitación de la estrategia y su ejecución. En un escenario de competencia como el que se vive hoy, se deben crear las condiciones y dinámicas humanas adecuadas para implementar una estrategia que cree mayor valor,<sup>4</sup> para lo cual se debe tener claro cuáles son esas condiciones y dinámicas, cómo implementar la misión y la visión, cómo hacer para que los objetivos y metas se alcancen, cómo ejecutar la estrategia y cómo alinear esta con la estructura y la cultura de la organización para concretar con éxito la misión, la visión y los objetivos. Esto lleva a pensar que la alineación es algo más que integrar los procesos con la visión y la estrategia; es aparejar la visión con las necesidades urgentes de los stakeholders, lo cual implica contribuir positivamente con el desarrollo local, regional, nacional e incluso mundial. Es decir, se requiere un pensamiento sistémico. Al correr de lo anterior, es evidente que las posibilidades de crear mayor valor por parte de las empresas están en función de sus recursos intangibles; vale decir, las personas que piensan y potencian la organización. El alineamiento organizacional de una empresa se fundamenta en el talento humano requerido para hacer realidad su estrategia y generar valor en un contexto o mercado determinado.

Según Sallenave (2002), la gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas de una organización en busca de una mayor competitividad: la

estrategia, para saber qué debemos hacer, hacia dónde vamos y cómo lograrlo; la organización, para tener una estructura adecuada que permita llevar a cabo la estrategia eficientemente; y la cultura, para dinamizar la organización y animar a su gente. La competitividad no es producto del azar ni surge espontáneamente, sino que se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por parte de los grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de la conducta organizativa, como los accionistas, los directivos, los empleados, los acreedores, los clientes, la competencia, el mercado, el Gobierno y la sociedad en general. Según Kaplan y Norton (2004), la suma de la gestión en las cuatro dimensiones permite ejecutar una gerencia integral que lleva a la organización a alcanzar el futuro deseable probable (competitividad), entendido como a supervivencia o la perdurabilidad. Desde esta óptica, se pueden incorporar otros elementos que permiten visualizar la gestión sistémicamente, como sería, por ejemplo, la medición de resultados por medio de indicadores a partir de las cuatro dimensiones: humana, procesos, comercial y financiera que hacen posible tomar las medidas de ajuste necesarias para garantizar la ejecución de la estrategia y por ende el éxito del negocio.

Sin lugar a dudas, la gerencia integral busca articular cada una de las áreas, conceptos, prácticas, actividades y recursos esenciales, de tal forma que se reconozcan entre sí y se valoren de manera independiente, pero sin olvidar de que son partes de un todo (organización, sistema y supra sistemas).

### **Planificación estratégica**

Base gnoseológica para una gerencia integral La planificación estratégico es una forma de pensar retadora que nace en el momento en que el empresario cobra conciencia de la necesidad de establecer objetivos claros que dirijan la organización hacia un nivel competitivo óptimo, bajo condiciones que entrañan un entorno cambiante e inseguro. Surge también cuando se tiene la capacidad de escrutar la organización mediante un barrido de 360 grados y se observa que es un sistema compuesto de subsistemas inmersos en un gran sistema, que a su vez forma parte de un supra sistema. Pensar estratégicamente es enfocarse en los puntos críticos de una determinada situación y tener la capacidad para hacer las preguntas clave que den vía a la formulación de la estrategia (Ohmae, 2004). Esta manera de pensar exige respuestas al complejo entrecruzamiento de conocimientos, técnicas, experiencia y habilidades de dirección.

### **Desarrollo sistemático**

Esta condición básica entraña para el pensador estratégico ser consciente de la interrelación entre los elementos y variables del entorno para, de esta manera, tener una visión global u holística del mundo que lo faculte para proyectar la organización más allá de la mera ganancia de tipo crematístico. El desarrollo sistemático conlleva abandonar la perspectiva gerencial tradicional basada en una visión lineal que considera la organización como una máquina que opera en forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible, para adoptar un enfoque que reconozca la organización como un sistema vivo, abierto y complejo que está inmerso en un entorno del cual depende para sobrevivir y satisfacer sus variadas necesidades. Vale decir, un organismo inteligente con capacidad para autorregularse y aprender (Senge, 1995).

## **Capacidad de análisis y síntesis**

El análisis es el punto crucial de arranque del planeamiento estratégico porque identifica problemas, aborda los hechos reales, obtiene respuestas y llega a conclusiones. Un análisis exhaustivo brinda a la empresa una amplia visión tanto del negocio como del mercado en el que se pretende mover.

Creatividad

### **Indicador**

Es un valor que permite conocer el comportamiento de una empresa ante un determinado factor crítico de éxito para controlar su estado y su evolución permite tomar acciones correctivas orientadas a corregir la desviación planteada como propuesta u objetivo.

## **La intuición**

Gladwell (2005), afirma que el estratega debe ser intuitivo, virtud que en un momento dado le facilita tomar decisiones acertadas con base en poca información. Esta intuición puede ser producto de la experiencia nacida de vivir situaciones conocidas, lo que le permite estructurar de manera rápida un marco de actuación. No obstante, Duggan (2008), sugiere que la intuición también puede ser estratégica, al permitir conexiones nuevas en la mente diferentes de las surgidas de la experiencia, para enfrentar situaciones desconocidas y encontrar una solución favorable. En este caso, se basa más en el pensamiento que en el sentimiento.

**Cliente.**

Los clientes pagan directamente por el servicio de formación o capacitación técnica lo que representa un proceso de corto y mediano plazo para mejorar su nivel de competencia técnica.

**Competitividad.**

Este es un indicador que permite establecer la efectiva gestión operativa de una organización mediante los niveles de eficiencia y eficacia lo que permitirá de forma oportuna tomar acciones para las correcciones respectivas del caso

**El proceso Interno**

Es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos

**Cuadro de Mando Integral**

Es una herramienta de gestión que permite a toda organización poder llevar el control de todas sus actividades de forma efectiva y en tiempo real dotando a su vez de información que le permita la toma de decisiones de forma apropiada.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1.-Operacionalizacion de las variables**

Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1986, p. 52). En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. Una definición operacional nos dice que para recoger datos respecto de una variable, hay que hacer esto y esto otro, además articula los procesos o acciones de un concepto que son necesarios para identificar ejemplos de éste (MacGregor, 2006).



Variable	Tipo de Variable	Definición operacional	Nivel de medición	Indicador
Gerencia Integral	Independiente	Es el nivel de integración que debe existir entre todas las gerencias afín de generar respuestas inmediatas a determinadas condiciones que requieran de la participación de soporte de las de más gerencias	Nº de centros nuevos/Nº de centros actuales Rentabilidad actual/Rentabilidad proyectada Aprendices egresados /Aprendices proyectados Suministros atendidos/suministros proyectados atender	Incrementó de centros construidos o remodelados Rentabilidad Aprendices egresados por año Efectiva atención de suministros
Competitividad	Dependiente	Representa el efectivo posicionamiento en el mercado de formación técnica a nivel nacional; como consecuencia de una eficiente gestión de sus gerencias, direcciones y jefaturas de los centros de formación profesional a nivel nacional	satisfacción plena Satisfacción media Poca Satisfacción Insatisfacción	Aprendices matriculados por año Incremento del índice de satisfacción

Figura 10. Operacionalización de variables

### 3.2 Tipo y Diseño de Investigación

Distintos autores han adoptado diversos criterios para catalogar la investigación no experimental. Sin embargo, consideramos la siguiente manera de clasificar dicha investigación: por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo, en los cuales se recolectan datos.

En algunas ocasiones la investigación se centra en:

- a) Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado;
- b) Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo y/o;
- c) Determinar o ubicar cual es la relación entre un conjunto de variables en un momento.

En estos casos el diseño apropiado (bajo un enfoque no experimental) es el transversal o transaccional.

Ya sea que su alcance inicial o final sea exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo.

Otras veces, la investigación se concentra en: a) estudiar cómo evolucionan una o más variables o las relaciones entre ellas, y/o b) analizar los cambios a través del tiempo de un evento, una comunidad, un fenómeno, una situación o un contexto. En situaciones como esta el diseño apropiado (bajo un enfoque no experimental) es el longitudinal.

Dicho de otro modo, los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccional y longitudinales. Sampieri (2010, p.151).

Por lo señalado se puede definir que la investigación es del tipo de No experimental ,transeccional y descriptiva, porque se busca encontrar

respuesta a los problemas trascendentes enfocándose en temas que se vienen presentando por años en la organización , se lleva a cabo mediante un proceso y una serie de etapas que conllevan a la finalidad de describir, explicar y predecir probabilísticamente determinadas situaciones, de igual manera estudia un tema en particular como es el diseño y despliegue de un Tablero de Control en el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI.

Para el presente estudio se toma como sujeto de estudio al Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, por ser una institución con reconocimiento en nuestro país.

Este estudio contribuirá a la mejora de un modelo de gerencia integral, para así mejorar su competitividad mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral, dando a conocer la utilidad práctica para este estilo de dirección y organización para los gerentes, directores y directivos

### **3.3 Unidad de análisis**

Directivos de SENATI, Directores Zonales y Presidentes de Consejos Nacionales

### **3.3 Población de estudio**

#### **3.3.1.- Unidad de análisis**

Directivos de SENATI, Directores Zonales y Presidentes de Consejos Nacionales

De acuerdo al criterio de clasificación que se tomó de referencia el tamaño del universo es finito, dado que se conoce el número de elementos que lo

conforman. Por ello el número de encuestados serian entre gerentes, directores y jefes de CFP Y UOD de SENATI.

### 3.3.2.- Tamaño de muestra

Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa.

En consideración a la naturaleza del estudio, el tamaño de la muestra se determinó a través del método probabilístico aleatorio, mediante la aplicación de la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1) E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

DONDE:

N = Población o Universo 54

Z = Nivel de Confianza 1.90

P = Probabilidad de éxito 50%

Q = Probabilidad de Fracaso 50%

E = Grado de error 10%

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1.90)^2 (0.50) (0.50) (54)}{(54-1) (0.10)^2 + (1.90)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.61) (0.50) (0.50) (54)}{(53) (0.01) + (3.61) (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{48.74}{0.53+0.9025}$$

$$n = \frac{48.74}{1.4325}$$

$$n = 34.02 = 34$$

### 3.3.3.- Selección de muestra

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella. Para ilustrar lo anterior mencionaremos tres ejemplos que toman en cuenta dichas consideraciones (Sampieri, 2010 p.176)

Gerentes	13
Directores Zonales	14
Jefes de Unidad	07

### 3.4. Técnicas de recolección de datos

En el capítulo se analizan los requisitos que un instrumento debe cubrir para recolectar apropiadamente datos cuantitativos: confiabilidad, validez y objetividad.

Asimismo, se define el concepto de medición y los errores que pueden cometerse al recolectar datos. A lo largo del capítulo se presenta el proceso para elaborar un instrumento de medición y las principales alternativas para recolectar datos: cuestionarios (Sampieri, 2010 p.196) y escalas de actitudes. Por último, se examina el procedimiento de codificación de datos cuantitativos y la forma de prepararlos para su análisis

Para obtener la información que permita constatar la existencia del problema formulado se utilizará la encuesta, la observación y la entrevista.

Para el desarrollo del instrumento de control se empleara el cuestionario de pregunta cerrada las que contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Según se muestra en el anexo 01 Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta .Se aplica la estadística descriptiva para señalar las tendencias de los resultados de las respuestas de la encuesta, aplicada a los involucrados y seleccionados en la muestra de investigación.

El cuestionario es una herramienta de investigación útil, ya que permite destacar el objetivo de la investigación, su estructura es en base a preguntas cerradas de fácil comprensión para los sujetos de estudio

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

El plan se nutre de diversos elementos:

- Las variables, conceptos o atributos a medir (contenidos en el planteamiento e hipótesis o directrices del estudio).
- Las definiciones operacionales. La manera como hemos operacionalizado las variables es crucial para determinar el método para medirlas, lo cual a su vez, resulta fundamental para realizar las inferencias de los datos.
- La muestra.
- Los recursos disponibles (de tiempo, apoyo institucional, económicos, etcétera). (Sampieri, 2010 p.198)

#### **3.4.1.- Análisis e interpretación de la información**

La implementación del Cuadro de Mando Integral, desarrollado en la presente investigación, en el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) es factible y necesaria para mejorar su competitividad a nivel nacional y regional.

La propuesta del Cuadro de Mando Integral presentada en esta tesis se elaboró exclusivamente para la El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) y puede ser aplicable a otras organizaciones del mismo rubro.

## Cuestionario

La administración del cuestionario se realizó en forma directa, mediante la visita a los Directivos del SENATI. Ya que con la entrevista directa se garantiza la veracidad de las respuestas de los sujetos de análisis y a la vez se le da un mayor aporte a la investigación, fortaleciendo el marco teórico existente.

1. ¿Posee la empresa un Manual de Políticas y Procedimientos?
2. ¿Posee la empresa un departamento de reclamos?
3. ¿Cuenta la Empresa con un programa de Capacitación al personal?
4. ¿La Empresa le da importancia a los incentivos salariales?
5. ¿La empresa evalúa el desempeño laboral de sus empleados?
6. ¿Existe la política de rotación de puestos entre los departamentos que posee la empresa?
7. ¿La empresa tiene conocimiento sobre la existencia del Cuadro de Mando Integral?
8. ¿Considera que el modelo de Cuadro de Mando Integral mejoraría los siguientes aspectos?  
La toma de Decisiones  
Rentabilidad para los accionistas  
Los recursos de la Empresa  
La organización de la Empresa
9. ¿Cree usted que la empresa estaría interesada en que se le proporcionara un modelo de Cuadro de Mando Integral?
10. ¿Estaría dispuesto a implementar el Modelo de Cuadro de Mando Integral en su Empresa?



### **3.5.- Hipótesis**

#### **Hipótesis General**

Aplicación de un modelo de Gerencia integral que mejorará la competitividad institucional en SENATI.

#### **Hipótesis Específicos**

- La aplicación del Cuadro de Mando Integral mejorará la toma de decisiones de la gerencia del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI).
  
- El Cuadro de Mando Integral mejorará la gestión del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI).
  
- El Cuadro de Mando Integral influye en el posicionamiento del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI).

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados**

La administración del cuestionario se realizó en forma directa, mediante la visita a los Gerentes, Directores Zonales y Jefes de Unidad de entidad. Ya que con la entrevista directa se garantiza la veracidad de las respuestas de los sujetos de análisis y a la vez se le da un mayor aporte a la investigación.

La tabulación de la encuesta se ha realizado mediante la aplicación de una matriz de doble entrada, en donde se cruzan los datos de clasificación con las respuestas de los sujetos de análisis.

Los resultados de la encuesta se presentan por medio de gráficos, en donde figuran cada una de las alternativas de respuesta que los gerentes,

Directores y Jefes de la entidad que dieron al ser encuestados sobre el tema del Cuadro de Mando Integral.

#### **4.2 Pruebas de Hipótesis**

Permitirá a la entidad educativa como empresa, valerse de una herramienta con la cual podrán formar a sus Gerentes, Directores y jefes desde sus propias estructuras, donde el Cuadro de Mando Integral proporciona un marco que permite describir y comunicar las estrategias de una forma coherente y clara.

Hacer uso de este documento para fortalecer sus habilidades y su capacidad de dirigir, optimizar recursos, fijar estrategias e incrementar las utilidades, sobre las cuales tendrán que delegar y supervisar las funciones a realizar para incrementar la competitividad de las empresas, realizando esfuerzos concertados para formar a sus empleados, ya que necesitan tener la comprensión de las estrategias definidas, tomando la gerencia la responsabilidad de comunicar los componentes estratégicos fundamentales de la organización desde arriba hacia abajo.

#### **4.3 Presentación de resultados**

La mayoría de los encuestados opinan que el Modelo de Cuadro de Mando Integral mejoraría la toma de decisiones, la rentabilidad y la organización general de la empresa, en la administración eficiente de los recursos; después de haberles explicado los beneficios que obtendría al hacer uso de dicho modelo.

Por lo que un 91% de los sujetos encuestados, tienen la disponibilidad de aceptación a que se les proporcione ésta herramienta.

El 65% responde que no cuenta con un manual de políticas y procedimientos para la atención de clientes; siendo evidente la necesidad de implementar los anteriores componentes que contribuirán a mejorar la atención de los clientes y por ende a incrementar la rentabilidad de la empresa.

Se comprobó que por experiencia en otras empresas utilizan 41% de rotación de su personal interno, mientras que un 59% no posee dicha política; reflejando la necesidad de proporcionar políticas que vayan orientadas a formar un personal integral, altamente capacitado, capaz de afrontar los retos futuros en la dirección y gestión gerencial.

Según la experiencia de los Gerentes y Directores observaron que en comparación con otras empresas no hacen uso del estudio de mercado, pues el 65% de los Gerentes encuestados afirmó no hacerlo.

Los Gerentes Generales confirmaron que dentro de los indicadores no financieros más utilizados en la mediana empresa, se encuentran con un 24% la satisfacción y un 17% la capacitación de los empleados, confirmando así la importancia de los indicadores no financieros.

Un 46% de los encuestados, no tienen conocimiento de un Modelo de Cuadro de Mando Integral, a nivel general, se concluye que en el país los gerentes generales no hacen uso de dicha herramienta.

## **CAPÍTULO V**

### **IMPACTOS**

#### **5.1 Propuesta para la solución del problema**

El Cuadro de Mando Integral es relevante para el sector empresarial así como para cada uno de los demás sectores: Industria, servicio; ya que uno de los problemas que persiste dentro de las empresas, que si bien en cierto tienen un enfoque, no es lo suficientemente organizado como para considerarlo un enfoque integral.

En el sector empresarial deben desempeñar el rol de líderes; cosa que no sucede siempre. El protagonismo de los gerentes se ve opacado por la falta de liderazgo o de la utilización de herramientas que les permitan tener un panorama amplio de la organización de su empresa. Algunas de las herramientas de las que se valen las medianas empresas para ponerle fin a este problema, es enviando a sus Gerentes a recibir cursos o seminarios sobre alta gerencia, el liderazgo e integralidad, los cursos o seminarios a los que asisten los Gerentes poseen una duración de un día hasta quince días, tiempo durante el cual un Gerente no puede despertar su necesidad de

transformarse en un profesional integral, o si lo hace no perdura en el tiempo, por lo tanto se hace necesario crear un modelo capaz de instituir una integralidad permanente dentro de las empresas que permita a la gerencia la ejecución y continuidad de herramientas útiles para la toma de decisiones.

Un Modelo de Cuadro de Mando Integral ofrece el valor fundamental del mapa estratégico, permitiendo a la empresa ver sus estrategias de una forma integrada y sistemática, realizar la acción, trae una causa y efecto, fortalece las habilidades y características de los Gerentes para que tengan un mejor desempeño en el desarrollo de sus funciones, por tanto, éstas se deben preparar continuamente para hacerle frente a los cambios externos que se avecinan.

La apertura de fronteras que permite que empresas extranjeras puedan ingresar al mercado nacional y que las empresas nacionales puedan insertarse en los mercados internacionales, obliga a que el recurso humano de las empresas sea mucho más eficiente y que los Gerentes tengan la habilidad para dirigir y hacer rentables sus empresas.

## **5.2 Costos de implementación de la propuesta**

A continuación, se detallan los recursos que serán necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos de la propuesta.

### **Recursos Humanos**

- Director Nacional
- Directores Zonales

- Jefes de CFP y UOD
- Jefes Zonales

### **Recursos Materiales**

- Instalaciones
- Mobiliario y Equipo

### **Recursos Financieros**

Presupuestos en base al costo del modelo

### **Recursos Técnicos**

- Sistemas Computacionales
- Políticas y Procedimientos
- Instructivos

El presupuesto del modelo de Cuadro de Mando Integral, está basado en un total de 55 personas; queda a criterio de cada empresa acoplarlo a sus necesidades; la capacitación será implementada por el Director Nacional de la empresa hacia los Directores y Jefes de Área, quienes posteriormente lo darán a conocer al resto del personal.

Cantidad	Concepto	Valor Total
1	Línea Telefónica	S/.1200.00
1	Línea de internet por 6 meses	s/. 900.00
1	Equipo de cómputo completo	S/.15000.00
1	Papelería y útiles	S/. 400.00
1	Mobiliario	S/. 2400.00
1	Digitación e impresión	S/. 1500.00
1	Día de trabajo Gerente .....	S/. 7500.00
4	Honorarios Jefes .....	S/. 16000.00
55	Refrigerios	S/.11000.00
1	Imprevistos	S/. 500.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/ 66,400.00</b>

### 5.3 Beneficios que aporta la propuesta

La necesidad de mejora en la institución es obvia; la unidad tiene resultados insuficientes, o están ocurriendo grandes cambios en el entorno competitivo o tecnológico de la unidad, por tanto, es clara la necesidad de los líderes de motivar a su organización a conseguir mejores resultados fijando objetivos exigentes para la dirección de las medianas empresas, y poder mantener una estructura organizada con la cual se puedan asignar funciones y delegar responsabilidades. Además de la identificación del empleado con la empresa al momento de ocupar una posición, las asignaciones de niveles de autorización permite al Gerente delegar funciones y responsabilidades con sus consecuentes beneficios y tiempo para poderse dedicar a actividades más productivas y que son las actividades de mayor interés para éste.

Es por ello, que se propone el desarrollo de un modelo de Cuadro de Mando Integral como una herramienta útil para la dirección de las empresas en el



corto y largo plazo, ya que es un método que permite trazar el camino que debe seguir una organización, garantiza el aseguramiento de que la empresa no se saldrá de él.

Permite seleccionar y combinar ratios e indicadores financieros y no financieros, comunica una visión compartida de la estrategia de la organización para su futuro desarrollo, donde los indicadores seleccionados son un complemento de los controles financieros, reduciendo el grado de incertidumbre a corto y largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión altamente efectiva para motivar y conseguir la aplicación de las estrategias planeadas, ordena a las empresas en sus planteamientos definiendo una clara misión y visión de la empresa, creando un clima de cambio a través de la comunicación, utiliza como insumo vital la información eficiente para determinar las oportunidades del negocio frente a las posibles barreras de entrada y salida a la competencia, captación de clientes, manejo de proveedores y personal.

## CONCLUSIONES

- 1) El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) carece, en la actualidad, de un sistema de planificación estratégica eficiente que permita una toma de decisiones basado en indicadores que engloben a toda la gestión de la empresa.
- 2) El Cuadro de Mando Integral como modelo de administración estratégica; se constituye en una herramienta y filosofía de trabajo que actualmente pondera de forma eficaz el razonamiento que permiten canalizarse a través de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional; para la toma de decisiones gerenciales de todos los niveles organizacionales.
- 3) La aplicación del Cuadro de Mando Integral en una organización; contempla el proceso de elaboración de la estrategia; aparte de traducirla a objetivos y medidas concretas.
- 4) El objetivo de la presente investigación es el de implementar un modelo de gerencia integral en el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) para mejorar su competitividad.
- 5) La implementación del Cuadro de Mando Integral, desarrollado en la presente investigación, en el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) es factible y necesaria para mejorar su competitividad a nivel nacional y regional.
- 6) La propuesta del Cuadro de Mando Integral presentada en esta tesis se elaboró exclusivamente para la El Servicio Nacional de Adiestramiento en

Trabajo Industrial (SENATI) y puede ser aplicable a otras organizaciones del mismo rubro.

## **RECOMENDACIONES**

- 1) Presentar el presente trabajo de investigación a la Alta Dirección del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) para que pueda implementar el Cuadro de Mando de Integral dentro de la organización.
- 2) Los gerentes de la mediana empresa, deben hacer uso de herramientas financieras como es el Cuadro de Mando Integral, que les permita tomar decisiones efectivas para lograr índices aceptables de rentabilidad para la organización que dirigen.
- 3) Para su implementación, será necesario el diseño de un sistema de gestión informático que permita monitorear las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral en tiempo real.
- 4) Asimismo, se deben disponer de los recursos financieros necesarios para su implementación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, O. (2004). Gestión Educativa, Casos y ejercicios. Buenos Aires, Argentina: Editorial I de graf.

Bonilla, J. (2007). Gerencia y Planeación Estratégica de Jean Paul Sallenave. Madrid, España: Editorial Norma.

Cornejo, E. (2007). El Desafío Competitivo. Estrategias de empresas peruanas exitosas. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

García, F. (2007). La Investigación Tecnológica, Investigar, Idear e Innovar en Ingenierías y Ciencias Sociales. DF, México: Limusa.

Kaplan, R. y Norton, D. (2002). El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Harvard Business Review, (January-February): 71-79. León, David. (2012). La Determinación del Valor de la Empresa como Parámetro en el Diseño de la Estrategia de Crecimiento. Lima, Perú: Tesis

Méndez, C. (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación (3<sup>o</sup> edición). Colombia.

Pariona, C. (2008), Sistema de Control gerencial basado en el cuadro de mando integral – Caso Empresas Asociativas de la Región Junín, 2003 – 2005 (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú), Recuperado de [http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/pariona\\_cc/html/index-frames.html](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/pariona_cc/html/index-frames.html)

Rampersad, H. (2005). Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo. , Mc.GrawHill.

Sallenave, J. (1994). La Gerencia Integral. Barcelona, España: Editorial Norma.

Tello, M. (2006) Los factores de la competitividad en el Perú. Lima, Perú: CENTRUM.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, María del Pilar Baptista Lucio (2010) Metodología de la investigación, México. McGraw-Hill / Interamericana editores

Administración, Una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weirich,.México. Ed McGraw Hill. 1994.

Administración Stephen P. Robbins y Mary Coulter. México. (10ed). Pearson. 2009. 11 b.

Estrategias, modelos, herramientas de gestión y otra información necesaria para saber ¿cómo gestionar una empresa? Recuperado de:  
<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

La definición y la demarcación de la planificación estratégica. Recuperado de:  
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/12capitulo10.pdf?sequence=12>

Ackorff Russell (1981) Planeación de la Empresas, México,Ed. Limusa.

Goodstein Leonardo (2006) Planeación estratégica aplicada, México, Ed. Mc. Graw Hill Latinoamericana.

Koon'tz Harold y Cyril O'donnell ,(1986) Administración, México, Mc Graw Hill

Sainz De Vicuña (2012) El Plan Estratégico en la Practica Colombia 3ª Ed Pearson.

Brenes Bonilla Roberto (2003) Dirección Estratégica para las Organizaciones. España 1ª Ed Mc Graw Hill.

Martínez Pedrós y Milla Gutiérre (2005) La Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando Integral, España1ª Ed Díaz de Santos

## ANEXOS

### SENATI

#### I. POLITICA INSTITUCIONAL

##### 1.1. OBJETIVO

Establecer los procedimientos y orientaciones para la definición y aprobación de los Lineamientos de Política Institucional, Política del Sistema de Gestión y Objetivos de Gestión.

##### 1.2. ALCANCE

El presente acápite involucra a Responsables del Sistema de Gestión, Consejo Nacional, Consejos Zonales, Dirección Nacional, Gerencias de la Dirección Nacional, Responsables de Proyectos Especiales, Direcciones Zonales y Unidades Operativas/CFP.

##### 1.3. DEFINICIONES

**Lineamientos de Política Institucional:** Documento anual que establece las orientaciones y directrices del quehacer institucional, dirigido a apoyar el desarrollo industrial del país, sustentado en el estudio de necesidades de Formación y Capacitación Profesional, así como los servicios empresariales

y servicios técnicos, para las actividades económicas referidas fundamentalmente en la Ley del SENATI.

**Política del Sistema de Gestión:** Documento que establece los compromisos de la Institución acordes con lo requerido por las Normas de Gestión adoptadas y al propósito de la institución, sirve de marco para la definición de Objetivos de Gestión. Es aprobado y revisado periódicamente por el Consejo Nacional, para asegurar su vigencia.

**Objetivos de Gestión:** Documento anual, coherente con la Política de Gestión, cuyo cumplimiento permite evidenciar la aplicación de la Política del Sistema de Gestión.

#### **DOCUMENTO A CONSULTAR**

º Ley Nº 26272: Ley del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI

º D.S. Nº 05-94-TR.: Reglamento de Organización y Funciones del SENATI

º Manual de Procesos

Ley Sobre Modalidades Formativas Laborales (Ley Nº 28518)

º Norma General del Aprendizaje Dual aprobado por el Consejo Nacional

#### **1.4. RESPONSABILIDADES**

- Los Consejos Zonales proponen al Consejo Nacional sus Políticas específicas para su ámbito, que deben ser considerados tanto en los Lineamientos de Política Institucional como en la Política del Sistema de Gestión.



- La Dirección Nacional consolida las propuestas de política recibidas, incorpora su propuesta, elabora el Proyecto de Lineamientos de Política Institucional Anual y lo eleva al Consejo Nacional para su aprobación.
  
- El Consejo Nacional revisa y aprueba los Lineamientos de Política Institucional Anual y la Política del Sistema de Gestión.
- El Director Nacional establece los Objetivos de Gestión Anual, en base a la Política del Sistema de Gestión y Lineamientos de Política Institucional, aprobado por el Consejo Nacional.
  
- El Director Nacional cumple y hace cumplir, a través de los Gerentes de la Dirección Nacional, Directores Zonales, Jefes de Unidades Operativas y Jefes de Centros de Formación Profesional y Responsables de Proyectos Especiales, los Lineamientos de Política Institucional Anual, la Política de Gestión y los Objetivos de Gestión.
  
- El Consejo Nacional y los Consejos Zonales supervisan el cumplimiento de los Lineamientos de Política Institucional y Política de Gestión Anual en su ámbito.

## **1.5. DESARROLLO**

### a) Lineamientos de Política Institucional

a.1) La formulación de los Lineamientos de Política Institucional Anual se realiza en los plazos establecidos en el Cronograma de Actividades (Anexo 01), la misma que incluye las responsabilidades previstos en el Reglamento de Organización y Funciones del SENATI.

a.2) El Proyecto de Lineamientos de Política Institucional Anual, para su formulación debe considerar, entre otros, el análisis de los siguientes aspectos:

- Potencialidad de la Industria.
- Estructura Ocupacional de la Industria.
  - Demanda de personal calificado.
  - Ocupaciones aún no atendidas por las Direcciones Zonales.
  - Necesidades prioritarias de formación y capacitación, así como de asesorías y servicios técnicos, manifestados por las empresas y por grupos representativos.
  - Resultado de las Encuestas de Opinión sobre el SENATI.
  - Entorno económico del ámbito de cada Dirección Zonal
  - Documentos Oficiales del Gobierno Central y/o Gobiernos Regionales, tales como Planes de Gobierno, Políticas de Desarrollo, etc.

a.3) Las propuestas para los Lineamientos de Política Institucional lo efectúan los Consejos Zonales y tienen la siguiente estructura:

I. Presentación.

II. Exposición de Motivos.

III. Propuesta de Lineamientos de Políticas Institucional:

a.4) Presentación a la Dirección Nacional.

Los Consejos Zonales a través de los Directores Zonales, presentan sus propuestas de Políticas a la Dirección Nacional. El Director Nacional analiza las propuestas, consolida e incorpora su propia propuesta; elabora el

Proyecto de Lineamientos de Política Institucional Anual y lo eleva al Consejo Nacional, para su revisión y aprobación.

a.5) Aprobación por el Consejo Nacional.

El Consejo Nacional revisa la propuesta del Proyecto de Lineamientos de Política Institucional Anual presentada por el Director Nacional y lo aprueba con las recomendaciones que considere pertinentes.

b) Objetivos de Gestión Institucional

b.1) Teniendo como referencia la Política del Sistema de Gestión y los Lineamientos de Políticas Institucional, los Gerentes y los Responsables del Sistema de Gestión, proponen al Director Nacional los Objetivos de Gestión para el período correspondiente.

b.2) El Director Nacional, conjuntamente con el Comité Nacional de Gestión, revisa, aprueba y difunde los Objetivos de Gestión a todas las dependencias del SENATI, previo a la formulación del Plan Operativo y Presupuesto para el período siguiente.

b.3) Los Objetivos de Gestión deben ser considerados, en lo que sea pertinente, dentro del Plan Operativo y Presupuesto correspondiente.

b.4) El Comité Nacional de Gestión evalúa trimestralmente el cumplimiento de los Objetivos de Gestión.

c) Política de Gestión Institucional

El Comité Nacional de Gestión, revisa por lo menos una vez al año la Política de Gestión, adecuándolo y/o ratificándola.

## **1.7 REGISTROS**

- Lineamientos de Política Institucional Anual, aprobados
- Política de Gestión, aprobado y/o ratificado
- Objetivos de Gestión, aprobados

## **2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **2.1. OBJETIVO**

Establecer disposiciones, procedimientos y orientaciones para el planeamiento estratégico institucional.

### **2.2. ALCANCE**

El presente acápite tiene alcance nacional, involucra al Consejo Nacional, Dirección Nacional, Consejos Zonales, Direcciones Zonales, Gerencias de la Dirección Nacional, Responsables del Sistema de Gestión, Responsables de áreas y Responsables de Proyectos Especiales.

### **2.3. DEFINICIONES**

#### **Planeamiento Estratégico Institucional:**

Es un proceso de reflexión estructurado y explícito, con el fin de determinar los valores, la misión y una visión futura de la institución, la proyección de un conjunto de objetivos, actividades estratégicas y responsabilidades, que permitan al SENATI alcanzar el estado futuro proyectado; partiendo de un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como de las expectativas de los actores involucrados en la gestión de la institución en base a las expectativas de los clientes.

#### **Misión:**

Es la declaración de la razón de ser de la Institución en el presente dinámico, es la definición duradera del propósito, de la razón de ser o existir del SENATI.

**Visión:**

Estado futuro posible del SENATI que sea factible de alcanzarse en el periodo.

**Valores:**

Dan un sentido de dirección común, son perspectivas profundamente arraigadas acerca de aquello que valoramos. Son lineamientos para la conducta diaria, que guían las acciones personales, profesionales y organizacionales.

**Análisis FODA del SENATI:**

Son los resultados de un proceso de análisis reflexivo, que describen las “fortalezas y debilidades”, que representan fielmente los activos y pasivos del SENATI para enfrentar los escenarios que son necesarios para conseguir la visión planteada; las “oportunidades y amenazas” que se afrontan como factores externos, que actúan en las expectativas de los clientes y actores involucrados en la gestión de la institución.

**Ejes estratégicos del SENATI:**

Son los pilares interrelacionados sobre los que se planifican las estrategias y actividades conducentes al logro de la visión institucional.

**2.4. DOCUMENTOS A CONSULTAR**

- Ley N° 26272: Ley del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial- SENATI -
- D.S. N° 05-94-TR.: Reglamento de Organización y Funciones del SENATI
- Lineamientos de Política Institucional.
- Manual de Procesos
- Informe de la revisión por la Dirección

- Informe técnico de necesidades de mercado

## **2.5. RESPONSABILIDADES**

- El Director Nacional es responsable del proceso del planeamiento estratégico.
- El Consejo Nacional aprueba el Plan Estratégico Institucional a propuesta del Director Nacional.
- Los Directores Zonales son responsables de la formulación, ejecución y seguimiento de sus planes estratégicos correspondientes.

## **2.6. DESARROLLO**

La elaboración del plan estratégico es concordante con el Sub-Proceso SP 02.1: Formulación del Plan Estratégico.

### **2.6.1. Periodo de Vigencia del Plan Estratégico**

El Plan Estratégico tiene una vigencia de tres años. La formulación del plan estratégico para el periodo siguiente se realiza en el mes de setiembre del último año de vigencia, a fin de ser presentado a la Dirección Nacional en el mes de octubre.

### **2.6.2. Formulación del Plan Estratégico**

#### **a) Taller del Equipo Innovador, Nacional y Zonal:**

El Director Nacional convoca a los Directores Zonales, Gerentes, directivos y profesionales de la Dirección Nacional a un Taller para la Formulación del Plan

Estratégico del nuevo periodo. Se replica este taller de trabajo en cada Dirección

Zonal, con la participación del personal de diferentes áreas y niveles.

b) Misión, Visión y Valores del SENATI:

La Declaración de la misión, visión y valores del SENATI para el periodo es resultado de un proceso de reflexión estructurado y explícito, construido en forma participativa y compartida, es la nueva identidad que se da a la institución; enunciado en forma clara y sencilla.

La Misión es la declaración de la razón de ser y existir del SENATI.

La Visión, propicia expectativas compartidas, ubica a la institución en un futuro proyectado. Estado futuro posible del SENATI que sea factible de alcanzarse en el periodo.

Los Valores, dan un sentido de dirección común, son perspectivas profundamente arraigadas acerca de aquello que valoramos. Son lineamientos para la conducta diaria, que guían las acciones personales, profesionales y organizacionales.

Las mismas declaraciones de la misión, visión y valores institucionales serán adoptadas por las Direcciones Zonales.

c) Análisis FODA del SENATI:

Resultado de un proceso de análisis reflexivo, que describen las “fortalezas y debilidades”, que representan fielmente los activos y pasivos del SENATI para enfrentar los escenarios que son necesarios para conseguir la visión planteada; las “oportunidades y amenazas” que se afrontan como factores externos, que actúan en las expectativas de los clientes y actores involucrados en la gestión de la institución.

Los equipos innovadores de la Dirección Nacional y Zonales, formulan sus respectivos análisis FODA, con la mayor participación del personal, a fin de aprovechar sus experiencias de la institución y del entorno.

d) Ejes estratégicos de Desarrollo del SENATI:

Son los pilares interrelacionados sobre los cuales se planifican las estrategias y actividades conducentes al logro de la visión institucional.

e) Objetivos Específicos:

Se formulan por cada eje estratégico, los que permitirán fortalecer y alcanzar progresivamente el propósito de cada eje estratégico.

Los mismos ejes estratégicos y objetivos específicos identificados en la Dirección

Nacional, serán tomados por las Direcciones Zonales.

f) Estrategias y Actividades Estratégicas:

Cada Zonal considerará las estrategias y actividades estratégicas identificadas y priorizadas por cada objetivo específico, indicando las tareas a realizar, el responsable de su ejecución, el indicador respectivo expresado en cantidad y calidad, indicando la meta, fecha de cumplimiento y los recursos necesarios.

### **2.6.2. Evaluación del Plan Estratégico**

Con la finalidad de verificar el avance y cumplimiento de los objetivos y actividades estratégicas, semestralmente se reportara a la Dirección Nacional el avance porcentual del Plan Estratégico, empleando el mismo esquema de la descripción de las actividades estratégicas. Las actividades del plan estratégico estarán consideradas en el Plan Operativo de cada zonal y serán reportadas de acuerdo a lo indicado en el acápite 4 (anexo 03) de la presente Directiva.

### **2.7. REGISTROS**

- \* Plan estratégico institucional
- \* Planes estratégicos zonales / proyectos especiales de la DN
- \* Evaluación Plan Estratégico Institucional



\* Evaluación de los Planes Estratégicos Zonales

## ANEXO 01

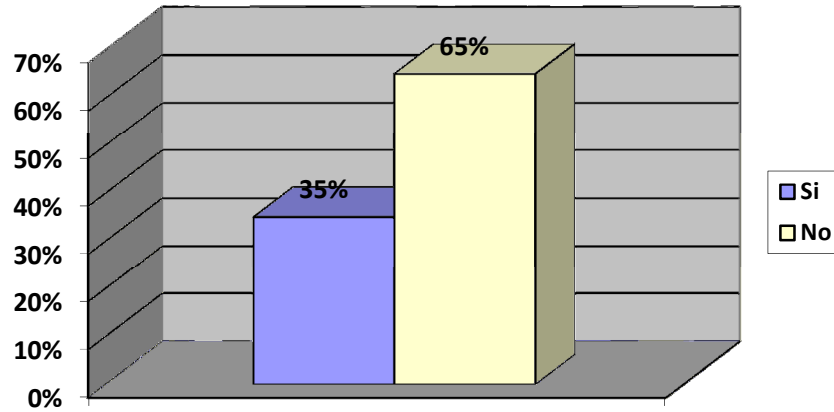
### III. CUESTIONARIO

La administración del cuestionario se realizó en forma directa, mediante la visita a los Directivos del SENATI. Ya que con la entrevista directa se garantiza la veracidad de las respuestas de los sujetos de análisis y a la vez se le da un mayor aporte a la investigación, fortaleciendo el marco teórico existente.

#### 1. ¿Posee la empresa un Manual de Políticas y Procedimientos?

**Objetivo:** Determinar si la empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos relacionados con la atención a clientes.

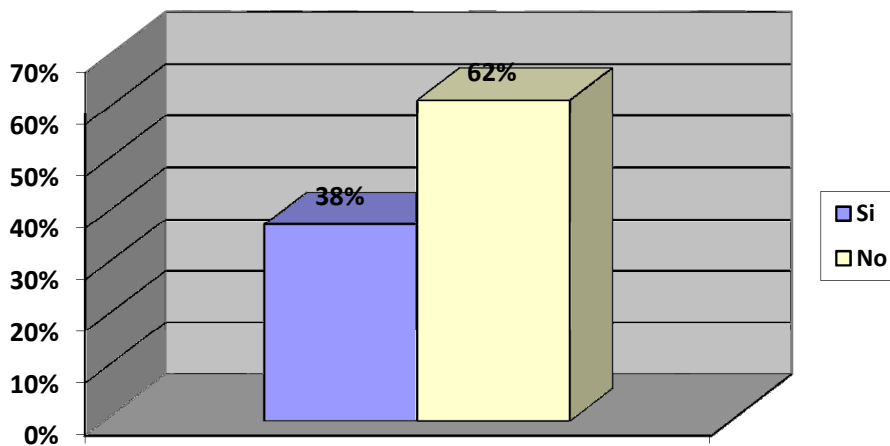
Concepto	Cantidad	Fr
Si	12	35%
No	22	65%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS:**

Del 100% de los encuestados un 35% está informado que la empresa posee un manual de políticas y procedimientos para la atención, mientras que un 65% no sabe si posee dicho manual.

## 2. ¿Posee la empresa un departamento de reclamos?

Concepto	Cantidad	Fr
Si	13	38%
No	21	62%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

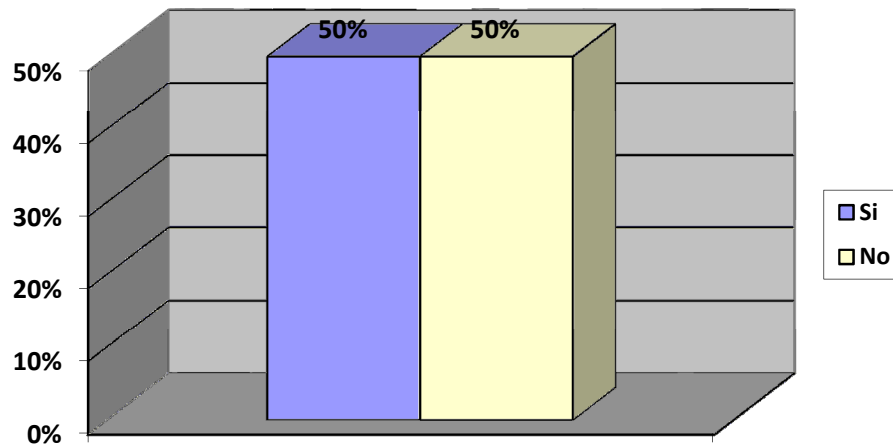


### ANÁLISIS:

El 38% de los encuestados manifestaron que si saben que hay un departamento de reclamos, y que un 62% no tiene conocimiento si se posee un departamento para reclamos.

### 3. ¿Cuenta la Empresa con un programa de Capacitación al personal?

Concepto	Cantidad	Fr
Si	17	50%
No	17	50%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

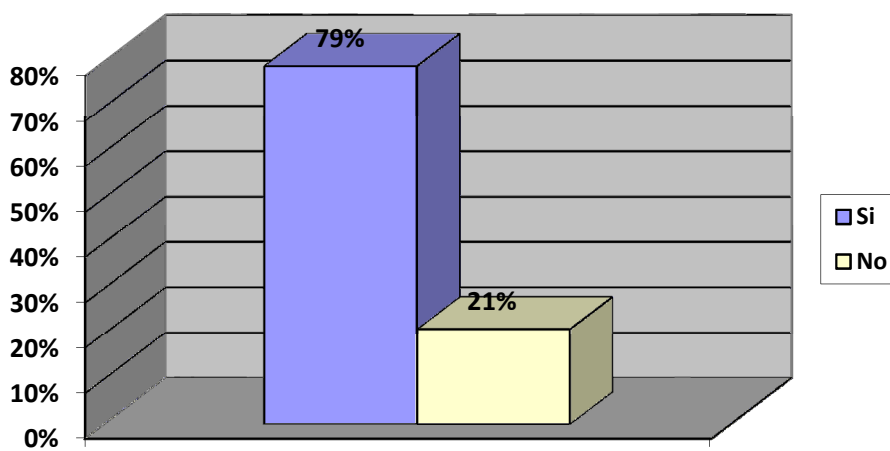


#### ANÁLISIS:

El 50% de los encuestados manifestaron que si tienen conocimiento de que hay un programa de capacitación a su personal, mientras que un 50% no conoce si existe capacitación para su personal, indicando que la capacitación de los empleados dentro de organización no es muy frecuente.

#### 4. ¿La Empresa le da importancia a los incentivos salariales?

Concepto	Cantidad	Fr
Si	27	79%
No	7	21%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

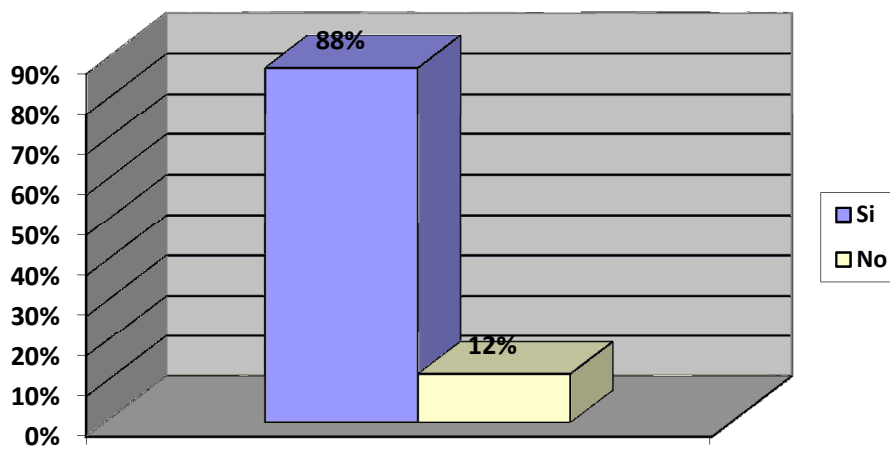


#### **ANÁLISIS:**

El 79% de los encuestados manifestaron que la empresa si le dan importancia a los incentivos salariales de sus empleados administrativos, pero el 21% de los encuestados dijeron que no le daban importancia a dichos incentivos en la empresa

## 5. ¿La empresa evalúa el desempeño laboral de sus empleados?

Concepto	Cantidad	Fr
Si	30	88%
No	4	12%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

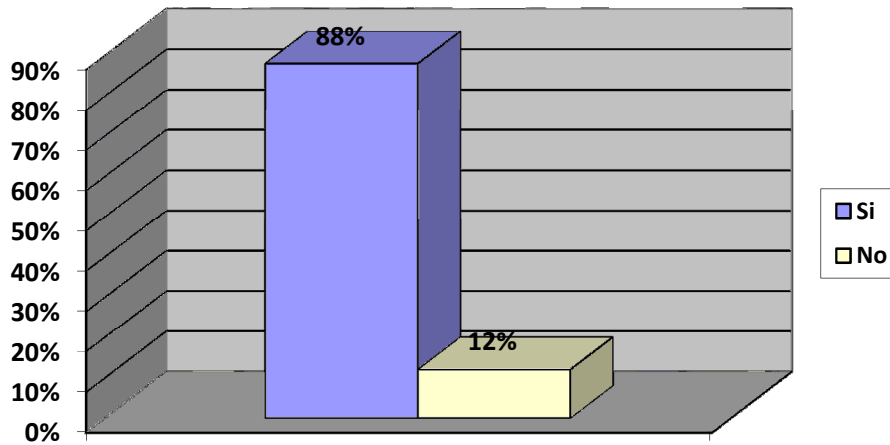


### ANÁLISIS:

De un 100% de los encuestados afirman que un 88% si evalúa el desempeño de sus empleados, mientras un 12% no le toma importancia a la evaluación de su personal para lograr la maximización de los recursos de la empresa.

**6. ¿Existe la política de rotación de puestos entre los departamentos que posee la empresa?**

Concepto	Cantidad	Fr
Si	14	41%
No	20	59%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

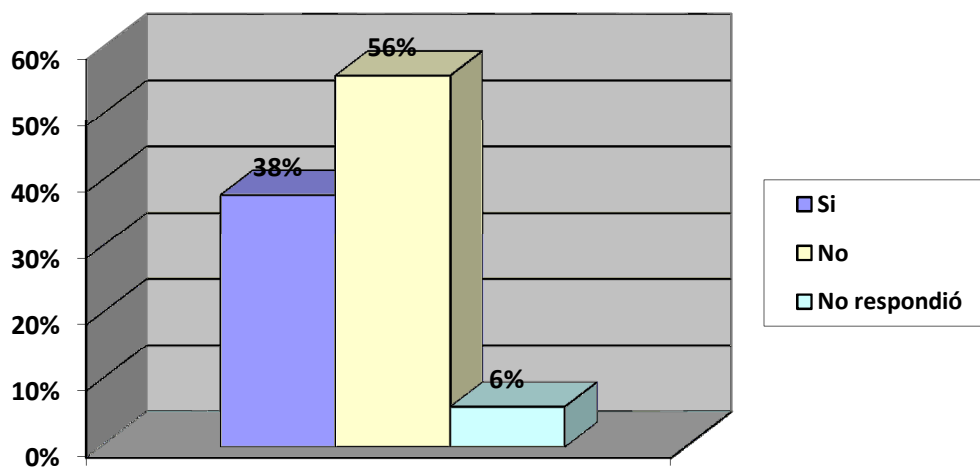


**ANÁLISIS:**

Un 59% de los encuestados afirman que no existe rotación de puestos dentro de la empresa, mientras un 41% nos confirma que si hacen uso de la rotación del personal dentro de las diferentes áreas; ya que se considera que el personal debe ser multifuncional en la empresa.

**7. ¿La empresa tiene conocimiento sobre la existencia del Cuadro de Mando Integral?**

Concepto	Cantidad	Fr
Si	13	38%
No	19	56%
No respondió	12	6%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>



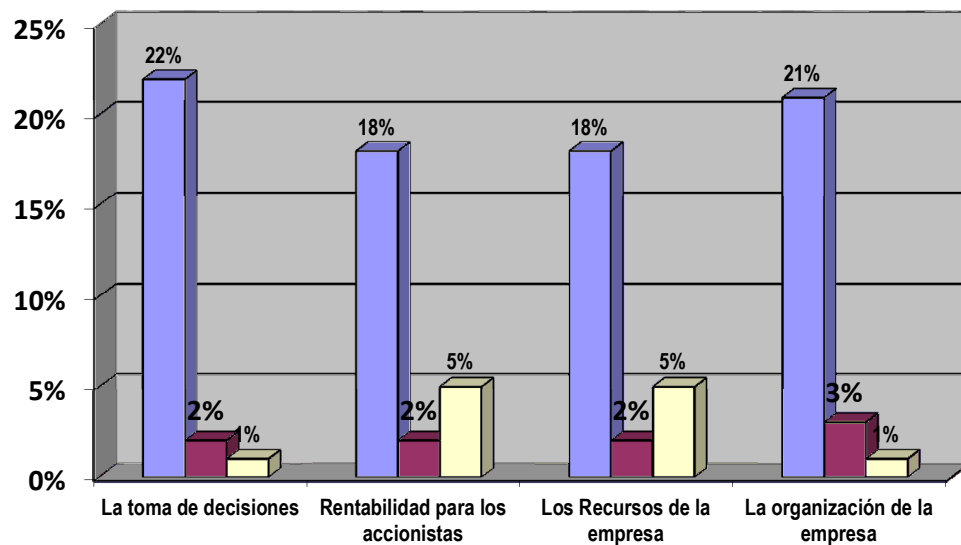
**ANÁLISIS:**

De un 100% de los encuestados el 38% dijo tener el conocimiento de lo que es el Cuadro de Mando Integral; mientras que un 56% respondió no tener conocimiento de dicho cuadro.



### 8. ¿Considera que el modelo de Cuadro de Mando Integral mejoraría los siguientes aspectos?

Concepto	Si	No	NO	Total	Si	No	No	Total
			Respondo				Respondo	
La toma de decisiones	30	3	1	34	22%	2%	1%	25%
Rentabilidad para los accionistas	24	3	7	34	18%	2%	5%	25%
Recursos de la empresa	24	3	7	34	18%	2%	5%	25%
La organización de la empresa	29	3	1	34	21%	3%	5%	25%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>13</b>	<b>16</b>		<b>79%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>

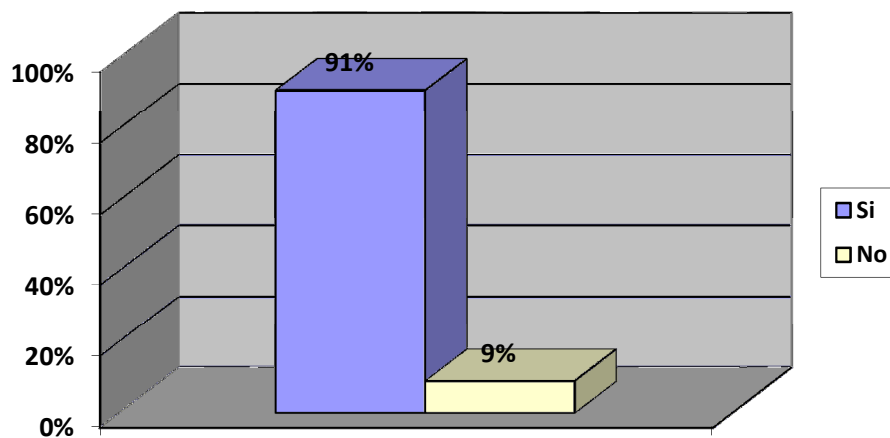


#### ANÁLISIS:

De un 100% de los encuestados un 79% respondió que si obtendrían mayores beneficios al implementar el Cuadro de Mando Integral, mientras ue un 10% indicó que no considera que el Cuadro de Mando Integral pudiera mejorar la toma de decisiones, la rentabilidad de los accionistas, los recursos de la empresa, así como la organización de la misma; mientras un 12% no respondió a los beneficios descritos.

**9. ¿Cree usted que la empresa estaría interesada en que se le proporcionara un modelo de Cuadro de Mando Integral?**

Concepto	Cantidad	Fr
Si	31	91%
No	3	9%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

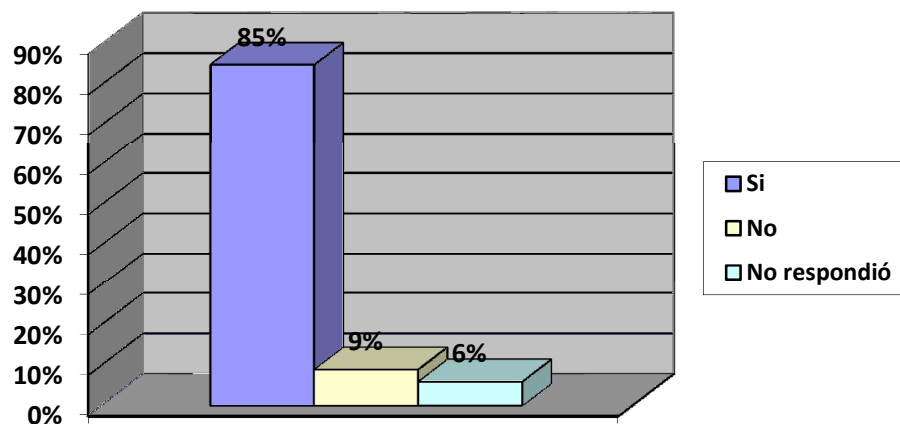


**ANÁLISIS:**

De un 100% de los encuestadas, el 91% manifestó que si están interesados en incorporar un Modelo de Cuadro de Mando Integral, para lograr la organización y la optimización de los recursos existentes dentro de la empresa; mientras que un 9% cree que no es necesario adquirir un Modelo de Cuadro de Mando Integral.

### 10. ¿Estaría dispuesto a implementar el Modelo de Cuadro de Mando Integral en su Empresa?

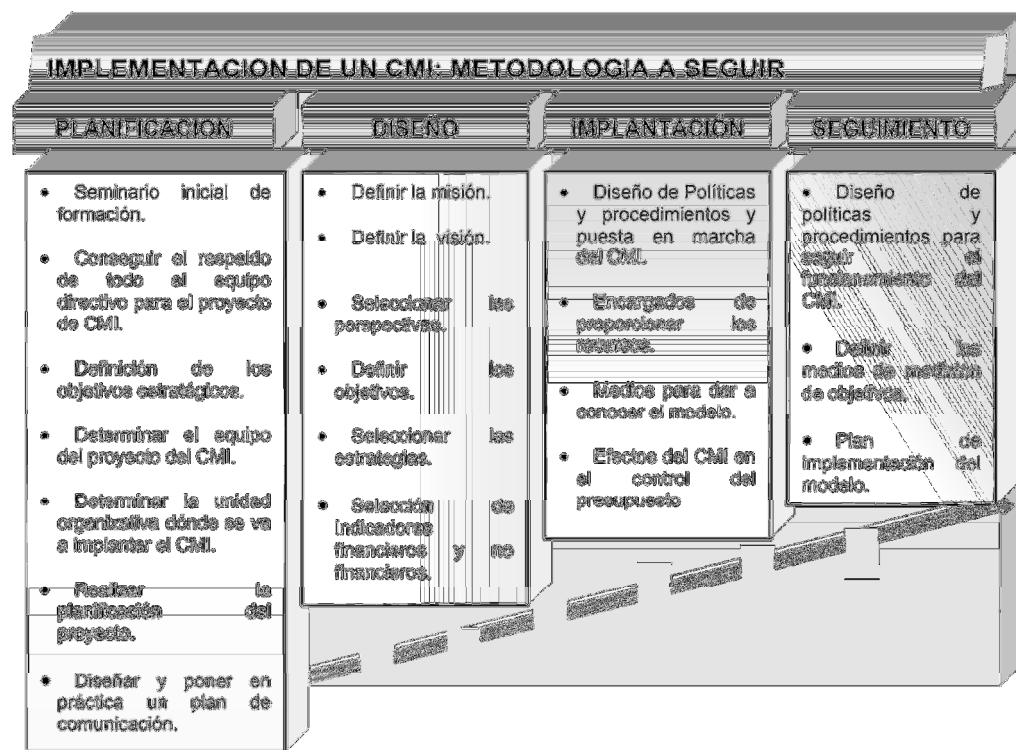
Concepto	Cantidad	Fr
Si	29	85%
No	3	9%
No respondió	2	6%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>



#### ANÁLISIS:

De un 100% de los encuestadas, un 85% manifestó que si están interesadas en implementar el Modelo de Cuadro de Mando Integral, mientras que un 9% manifestó no tener la disposición de aceptar e implementar dentro de la entidad el Modelo de Cuadro de Mando Integral; y un 6% no respondió a la interrogante.

## Metodología para la implementación de un Cuadro de Mando Integral



LA GERENCIA INTEGRAL COMO UN FACTOR DE COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL EN SENATI

<b>Planteamiento del problema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Problema principal</b>	<b>Principal</b>	<b>Principal</b>	<b>Independiente</b>	
De qué manera la Gerencia Integral es factible para la mejora de la competitividad institucional en SENATI	Implementar el modelo de gerencia integral en el SENATI para mejorar la competitividad institucional	Aplicación de un modelo de gerencia integral que mejorara la competitividad institucional en SENATI	Gerencia Integral	Planificación Organización Evaluación Dirección
<b>Problema secundario</b>	<b>Secundario</b>	<b>Secundario</b>	<b>Dependiente</b>	
Como la planificación de la gerencia integral mejora la competitividad institucional en el SENATI?	Desarrollar una oportuna planificación que le permita a la gerencia del SENATI tomar decisiones más efectivas	La aplicación del CMI mejorara la Planificación de la gerencia integral del SENATI	Competitividad Institucional	Aprendizaje integral
La organización de la gerencia integral consolida la competitividad institucional en el SENATI	Reestructurar la organización de la gerencia integral del SENATI para consolidar su competitividad	Con una adecuada organización se puede desarrollar de forma efectiva la implementación del CMI mejorar la gestión del SENATI		Herramientas tecnológicas
Es la evaluación eficiente y eficaz en el afianzamiento de la competitividad institucional en el SENATI?	Generar un proceso de evaluación permanente que permita desarrollar competencias en el recurso humano en el SENATI	El CMI permitirá evaluar de forma específica cada una de las perspectivas mediante el informe de la evaluación		Competencia
Como la dirección de la gerencia integral se relaciona con la competitividad institucional en el SENATI	Desarrollar la dirección de la gerencia integral para generar competitividad en SENATI	Mediante al dirección de las cuatro perspectivas del CMI se desarrollara elevar la competitividad de SENATI		Toma de decisión