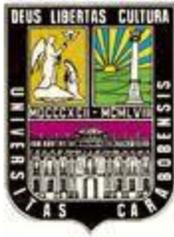


**LINEAMIENTOS DE GESTION ESTRATEGICA BAJO EL ENFOQUE DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LAS PRACTICAS
GERENCIALES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS
INFORMATICOS, UBICADAS EN EL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL
ESTADO CARABOBO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ESTRATEGICA BAJO EL ENFOQUE DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS
GERENCIALES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS
INFORMATICOS, UBICADAS EN EL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL
ESTADO CARABOBO**

Autora:
Lcda. Marion Terán
C.I. V- 17.396.636.

Bárbula, Octubre 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ESTRATEGICA BAJO EL ENFOQUE DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS
GERENCIALES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS
INFORMATICOS, UBICADAS EN EL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL
ESTADO CARABOBO**

Autora:
Lcda. Marion Terán
C.I. V- 17.396.636.

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Magister en
Administración de Empresas Mención Gerencia

Bárbula, Octubre 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACION

**LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ESTRATEGICA BAJO EL ENFOQUE DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS
GERENCIALES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS
INFORMATICOS, UBICADAS EN EL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL
ESTADO CARABOBO**

**Tutor:
Mahie Sierra**

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia
Por: Mahie Sierra
C. I. V – 13.780.701

Bárbula, Octubre 2017.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe, Profa. Mahie Sierra, titular de la Cédula de Identidad N° V-13.780.701, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado, titulado: **LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ESTRATEGICA BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS GERENCIALES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS INFORMATICOS, UBICADAS EN EL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por la Ciudadana, Marion Andreyana Terán Hernández, titular de la Cedula de Identidad N° V-17.396.636, para optar al título de Magister en Administración Mención Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe para su respectiva revisión y veredicto.

En Valencia a los _____ días del mes de _____ de 2017.

Profa. Mahie Sierra



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ESTRATEGICA BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS GERENCIALES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS INFORMATICOS, UBICADAS EN EL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por la Ciudadana, Marion Andreyra Terán Hernández, titular de la Cedula de Identidad N° V-17.396.636, para optar al título de Magister en Administración Mención Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos para ser considerado como

Aprobado

Nombres y Apellidos	C.I.	Firma del Jurado
<u>Joss G. Pérez</u>	<u>13.274.121</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Ana Cordero</u>	<u>13.323.745</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Mahie Sierra</u>	<u>13.780.70</u>	<u>[Firma]</u>

Bárbula, Octubre 2017

v

Dedicatoria

A Dios; por iluminarme cada día, por mostrarme los pequeños milagros de la vida y por permitirme ver materializados mis sueños y metas.

A mi madre; Xiomara del Carmen Hernández, por ser mi motor principal en cada emprendimiento personal; a ti mami que lo has dado todo por mí, este logro también te pertenece. Orgullosa de ser tu hija. ¡Te amo!

A mi padre amado, Belwin Mario Terán Quintero, mi estrella en el cielo; tengo la fiel convicción que donde quiera que estés, me acompañas y te sientes orgulloso de mi. ¡Te extraño mares!

A mis hermanos, Jenny, Euler, Gustavo, Ariana, Belimar y Romario, por tenerme paciencia y comprender lo importante de este trabajo para mi crecimiento profesional, brindándome su apoyo constante. ¡Los quiero mucho!

A mis sobrinos; Alicia, Ricardo, Kathering, Marco, Mercedes y Santiago, los quiero enorme.

A mi Abuela, Livia Quintero de Terán, por consentirme, por apoyarme y por estar ahí siempre, dándome palabras de aliento e impulsándome a conseguir todo lo que me propongo. ¡Eres la mejor del mundo Mali, te adoro!!!

Agradecimientos

A mi alma mater, Universidad de Carabobo, mi hermosa casa de estudios por seguir formando parte de la historia en mi preparación y crecimiento como profesional.

A mi Tutora, Mahie Sierra, por su disposición y colaboración en el alcance de este logro. ¡Gracias por acompañarme!

A los Prof., Yraida Pérez de Silva y Bruno Valera, por orientarme y atenderme en cada duda que se me presento, fueron unos ángeles en este camino.

Al personal de Postgrado, Migdalia, Celimar, Adriana, Martha, Mary Carmen, fueron personas clave en este emprendimiento, no tengo palabras para gratificar su receptividad y apoyo.

A las empresas objeto de estudio, sus gerentes y supervisores, por colaborar conmigo en tomar como referencia sus actividades y así llevar a cabo mi investigación con éxito.

A mis amigas, Taisined Betancourt y Daniela Pérez, por ser voces de no desmayar y consolidar este paso. ¡Las quiero!

A mi compañero de estudios, Hery Sosa, por exhortarme a concluir con este ciclo, por responder mis dudas y prestarme su apoyo todas las veces que lo necesite. ¡Sinceramente gracias amigo!



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



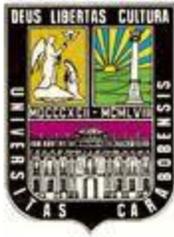
**LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ESTRATEGICA BAJO EL ENFOQUE DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS
GERENCIALES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS
INFORMATICOS, UBICADAS EN EL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL
ESTADO CARABOBO**

Autora: Lcda. Marion Terán
Tutora: Mahie Sierra.
Fecha: Octubre, 2017.

RESUMEN

La base fundamental del óptimo desempeño de un gerente se mide por la capacidad con que éste pueda dirigir las actividades para cumplir con los objetivos de la organización. El estudio tiene como finalidad determinar lineamientos de gestión estratégica que permitan mejorar las prácticas gerenciales en pequeñas empresas de servicios informáticos. Es una investigación de tipo descriptivo, basado en un estudio de campo; para lo cual se desarrolló un instrumento de recolección estructurado en forma de escala de Lickert y que se le aplicó a 25 personas de cargos directivos y supervisoríos, con la intención de conocer factores asociados a la gestión estratégica de las empresas encuestadas y se concluyó que dichas organizaciones no disponen de una herramienta de gestión para medir su desempeño, por lo cual se sugirió definir directrices claras bajo el enfoque del cuadro de mando integral, de manera que le permitan mejorar su rendimiento empresarial, traduciendo su misión y visión en actividades diarias para el alcance de los objetivos propuestos.

Palabras Claves: Lineamientos, Gestión, Cuadro de Mando Integral, Estrategia, Desempeño.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ESTRATEGICA BAJO EL ENFOQUE DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS
GERENCIALES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS
INFORMATICOS, UBICADAS EN EL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL
ESTADO CARABOBO**

Autora: Lcda. Marion Terán
Tutora: Mahie Sierra.
Fecha: Octubre, 2017.

ABSTRACT

The principal basement of the optimum performance of a manager is measured by the hability to lead activities in order to meet the organizational objectives. The study is aimed to determinate strategic management lineguides to allow improve management practices in small IT services companies. It is a descriptive research based on a camp study. To recover the dataa structured collection instrument was developed in the form of a Lickert scale and was applied to 25 people in management and supervisory positions in order to know factors associated with the strategic management of companies surveyed.The results let to conclude that these organizations do not have a management tool to measure their performance. Therefore, it was suggested to define clear guidelines under the integral scorecard approach, for the pruporse of enable them to improve their business performance, translating their mission and vision into daily activities for the objectives.

Keywords: Lineguides, Management, Balance Score Card, Stretagies, Perform

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	VII
Agradecimientos.....	VIII
Resumen.....	IX
Índice de Figuras y Cuadros.....	12
Índice de Tablas.....	13
Índice de Gráficos.....	14
Introducción.....	15
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos de la Investigación.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	25
Justificación.....	25
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	29
Referentes Teóricos.....	34
Bases Legales.....	58
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO	
Perspectiva de la Investigación.....	60
Tipo de Investigación.....	61
Diseño de la Investigación.....	61
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	63
Población y Muestra	64
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	64
Técnica para el Análisis y Procesamiento de los datos.....	66
CAPÍTULO IV	
ANALISIS E INTEPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	69
CONCLUSIONES.....	107

RECOMENDACIONES.....	110
LISTA DE REFERENCIAS.....	112
ANEXOS.....	118

INDICE DE FIGURAS Y CUADROS

Figuras	Pág.
1 Funciones administrativas en la gestión gerencial.....	40
2 El cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.....	49
 Cuadros	
1 Definición de Estrategia.....	37
2 Roles del Gerente según Mitszbert	42
3 Misión, Visión y Objetivos.....	46
4 Concepto de Cuadro de Mando Integral	48
5 Definición de Indicador de Gestión.....	54
6 Clasificación de las Pymes.....	58
7 Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad.....	65
8 Operacionalización de las variables.....	67

INDICE DE TABLAS

Tablas	Pág.
1 Delimitación de las funciones	70
2 Misión corporativa.....	71
3 Desempeño laboral.....	72
4 Reuniones para girar instrucciones	74
5 Supervisión de las labores ejecutadas	75
6 Retroalimentación permanente.....	76
7 Resolución de conflictos.....	77
8 Cooperación entre el personal y la gerencia	79
9 Indicadores que deben medirse por departamento	80
10 La visión corresponde a la razón de ser de la organización.....	82
11 Logro de las metas de acuerdo a una planificación previa.....	83
12 Pasos individuales para el cumplimiento de objetivos.....	84
13 Fechas límite para el cumplimiento de objetivos.....	86
14 Monitoreo constante.....	87
15 Participación voluntaria.....	88
16 Mejoras o correcciones.....	89
17 Rendimiento del personal.....	91
18 Campañas informativas.....	92
19 Satisfacción de los clientes.....	94
20 Tiempo de cumplimiento de los servicios prestados	95
21 Utilidad generada por la organización	96
22 Evaluación financiera en función de indicadores.....	97
23 Disponibilidad de herramientas y recurso materiales.....	99
24 Sistemas de información adecuados	100
25 Comunicación entre todos los niveles de la organización.....	101
26 Incentivos de compensación y mejoras salariales.....	103
27 Programas de capacitación.....	104
28 Información sobre Cuadro de Mando Integral	105

INDICE DE GRAFICOS

Gráficos	Pág.
1 Delimitación de las funciones	70
2 Misión corporativa.....	71
3 Desempeño laboral.....	73
4 Reuniones para girar instrucciones	74
5 Supervisión de las labores ejecutadas	75
6 Retroalimentación permanente.....	76
7 Resolución de conflictos.....	78
8 Cooperación entre el personal y la gerencia	79
9 Indicadores que deben medirse por departamento	80
10 La visión corresponde a la razón de ser de la organización.....	82
11 Logro de las metas de acuerdo a una planificación previa.....	83
12 Pasos individuales para el cumplimiento de objetivos.....	85
13 Fechas límite para el cumplimiento de objetivos.....	86
14 Monitoreo constante.....	87
15 Participación voluntaria.....	88
16 Mejoras o correcciones.....	90
17 Rendimiento del personal.....	91
18 Campañas informativas.....	92
19 Satisfacción de los clientes.....	94
20 Tiempo de cumplimiento de los servicios prestados	95
21 Utilidad generada por la organización	96
22 Evaluación financiera en función de indicadores.....	98
23 Disponibilidad de herramientas y recurso materiales.....	99
24 Sistemas de información adecuados	100
25 Comunicación entre todos los niveles de la organización.....	102
26 Incentivos de compensación y mejoras salariales.....	103
27 Programas de capacitación	104
28 Información sobre Cuadro de Mando Integral	106

INTRODUCCION

La era de la información en donde se encuentran actualmente insertas las organizaciones, demandan un desempeño óptimo en el rol gerencial, colocando como premisa fundamental no tan solo cumplir con las actividades diarias sino también estar actualizados y coordinando todo lo relacionado a las metas del negocio. Se hablan de muchas teorías sobre el rendimiento y las mejores prácticas para llevar a cabo las funciones del área, sin embargo, la realidad es que cada una se adapta de acuerdo a las necesidades de cada organización.

La preocupación común de los directivos y dueños de negocio, es un entorno cambiante y competitivo es poder encontrar las estrategias que le permitan mantenerse en el mercado y garantizar su sustentabilidad; razón por la cual deben disponer de herramientas adecuadas con las que puedan medir no tan solo la evolución empresarial sino también tomar las decisiones adecuadas en el momento preciso.

Es así que para estar a la vanguardia y respondiendo a los mercados emergentes, se hace necesario la adaptación de herramientas como el Cuadro de Mando Integral, el cual es considerado un instrumento de gestión que traduce la estrategia corporativa en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y atados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia empresarial. La presente investigación tiene como objetivo determinar lineamientos de gestión estratégica, bajo el enfoque de dicha herramienta, de manera que permita ofrecer una guía de orientación para

mejorar las prácticas gerenciales en pequeñas empresas de servicios informáticos.

Para cumplir con lo anteriormente descrito, se hizo necesario llevar a cabo una serie de fases que permitieron lograr el propósito establecido. Se estructuraron de la manera siguiente:

En el Capítulo I, describe el contexto y las variables inmersas en el problema objeto de estudio, los objetivos, general y específicos planteados así como las razones que justifican la investigación.

En el Capítulo II, se esboza los antecedentes de la investigación, nacionales e internacionales que sirvieron de referencia para llevar a cabo el estudio, así como los conceptos teóricos y basamentos legales inmersos en el caso.

En el Capítulo III, se detalla todo lo relativo a la metodología utilizada, lo cual incluye, la perspectiva y diseño de la investigación, así como la población a la cual se le aplicó el instrumento, validez y confiabilidad y la técnica para el procesamiento de los datos.

En el Capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación proveniente del instrumento aplicado con apoyo documental.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, así como la lista de referencias bibliográficas consultadas y los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, la concepción de un mundo globalizado, hace necesario que las organizaciones transformen su capacidad de dar respuestas oportunas en menor tiempo. Son múltiples los factores que influyen en la operatividad de las mismas, las expectativas del mercado, las tecnologías de la información, las mejoras en los procesos productivos, el aumento dramático en la competencia, la situación política, económica y social del entorno donde desarrollan sus actividades, entre otros. En ese sentido, las empresas se ven obligadas a lograr una importante capacidad de innovación, generar nuevos conocimientos, y, por ende, asumir su entrada a un entorno complejo e interdependiente.

De igual manera, el establecimiento de lineamientos de gestión estratégica y sistemas de medición, permiten conocer el comportamiento de una empresa, para luego ser capaz de acoplar todas las unidades de negocio en un fin común: medir el resultado de una gestión respecto al cumplimiento de unos objetivos previamente fijados. Bajo esa premisa, se exige a las empresas basar sus acciones en el marco de lineamientos estratégicos, que sirvan como punto de partida para comunicar las actividades a los empleados y así alinearse en una misma dirección. En las últimas décadas, las operaciones propias de las organizaciones se han visto influenciadas por diversos modelos de gestión y teorías a nivel administrativo

que destacan la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, para alcanzar mayores niveles de eficiencia.

Bajo esas consideraciones, es preciso señalar que las organizaciones se encuentran en una búsqueda constante de herramientas de apoyo que les permitan asegurarse de que las tareas que en las mismas se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos. Aunado a ello, para el cumplimiento de los objetivos, es necesario iniciar un proceso de planificación mediante el cual sea posible identificar los indicadores que deben emplearse para dar seguimiento a la ejecución del plan. Partiendo de lo anterior, Serna (2008) destaca:

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p. 40)

En concordancia con el aparte anterior, los lineamientos de gestión nacen en la administración efectiva de la información a nivel estratégico, es decir, se desarrollan en la dirección organizacional y tienen como característica principal que la influencia de las acciones y de las decisiones es, generalmente corporativa y de mediano a largo plazo. Se trata de la definición macro del negocio e incluye la relación de la empresa con el entorno. Cuando la organización carece de un definido y preciso direccionamiento, se convierte en un sistema que solo responde a las fuerzas que actúan sobre ella.

En estos términos, la transformación de una cultura reactiva a una proactiva se hace posible y los lineamientos de gestión estratégica son el factor clave para lograrlo. Por otra parte, es de relevancia tomar en cuenta que, en la medida en que las organizaciones abandonan estructuras burocráticas y jerárquicas por otras más orgánicas y flexibles, cambian las prácticas esenciales para el desempeño laboral de los gerentes. En las primeras, lo indispensable es contar con la motivación, los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para ejecutar las tareas del cargo asignado, mientras que en las organizaciones vanguardistas, el dominio de habilidades interpersonales y sociales, tales como el ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, influenciar sobre éstos, negociar soluciones, organizar equipos de trabajo y establecer relaciones sólidas y estables con otros grupos dentro y fuera de la organización, adquieren un valor determinante en el éxito o fracaso de una gestión.

En esa dirección, considerando lo expuesto por Mesino (2009), los países latinoamericanos deben adecuarse al nuevo orden civilizatorio que imponen los mercados virtuales, diseñando proyectos concretos que apunten entre otras dimensiones, a una redefinición en la formación gerencial, orientada a responder a las exigencias de la dinámica empresarial, como fuerza motriz para lograr el crecimiento económico y la generación de riqueza de un país. Si se desea desarrollar las competencias esenciales de la organización, se ha de enfocar en una gestión más eficiente en sus procesos, optimizando los recursos y aprovechando las fortalezas del equipo; mediante herramientas de medición que le permitan mejorar el rendimiento de la organización en términos globales.

En este contexto, surge la herramienta gerencial conocida como Cuadro de Mando Integral, difundida por Kaplan y Norton (2009), la cual permite medir el desempeño de la organización utilizando otros factores que no son solo los financieros, sino que considera también sus activos intangibles como aspectos clave de posicionamiento competitivo. Es de relevancia destacar que la razón principal que conlleva a la implementación del Cuadro de Mando Integral, nace de la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de la empresa que permitieran proporcionar una mirada global del desempeño de la organización en términos de su visión y estrategia.

En Venezuela, el crecimiento económico, destaca Peña (2012) ha sufrido alteraciones, en virtud de los desequilibrios generados por la volatilidad en los precios del petróleo y por la política cambiaria predominante de tipo fijo, lo cual le imprime un mayor dinamismo al deterioro de la industria nacional y de la inversión, que se ven reflejadas en el crecimiento económico, presentando una relación negativa. Es por ello que, la competencia le impone una redefinición constante desde la perspectiva de mercado, medios de producción, así como la reorientación de lineamientos que le permita aprovechar de manera adecuada los recursos disponibles que posee.

Con base en las consideraciones anteriores, es evidente que las grandes y pequeñas empresas, públicas, privadas y nacionales deben contar con métodos de control efectivo que permitan el más óptimo aprovechamiento de los recursos financieros, tecnológicos y humanos a su disposición para lograr el máximo beneficio de la organización y de sus colaboradores. Las pequeñas empresas como caracterización elocuente del

tejido empresarial, también deben contar con herramientas y lineamientos de gestión efectivos que les permitan el cumplimiento de los objetivos, así como la presentación oportuna de los resultados que contribuyan a la mejora de sus procesos.

En ese mismo orden de ideas, es importante destacar, que las pequeñas empresas ganan importancia dentro del sector empresarial, dado que representan la mayor parte del sector y por generar una gran parte del empleo y de la producción nacional. Sin embargo, Álvarez y Duran (2009), señalan que las pequeñas empresas enfrentan problemas propios por su naturaleza misma, que se pueden ver reflejados en: acceso limitado al financiamiento y a la tecnología por lo costoso que puede ser para ellas; dificultades para adherirse a los mercados locales y externos, ya que su menor capacitación y dimensión no les permite obtener información relevante para competir en los mismos; deficiente formación gerencial de los propietarios; poco interés en el adiestramiento y desarrollo del personal, ausencia de indicadores de gestión para medir el desempeño global de la organización, entre otras.

No obstante, Álvarez y Duran (2009), destacan que las labores gerenciales en las pequeñas y medianas empresas, indistintamente del ramo, son funciones llevadas a cabo por sus propios dueños, que en su mayoría no cuentan con la preparación técnica requerida para asumir la administración del negocio o que fueron empleados en algún momento y decidieron emprender su propio negocio. Por lo cual, dentro de sus competencias no está la elaboración de lineamientos de gestión, así que al tener que asumir una posición de dirección, que implica un equipo de trabajo

bajo su responsabilidad, presentan debilidades para los procesos de planificación y en especial en las prácticas gerenciales.

Las premisas anteriores, permiten constatar que estos nuevos dueños de negocios asumiendo posiciones de gerentes, debido a su limitada o ninguna experiencia gerencial, presenten problemas a la hora de querer establecer lineamientos de gestión, evidenciándose debilidades principalmente en los procesos de planificación y en especial, en la dirección del equipo de trabajo. En ese mismo orden de ideas, la gestión estratégica es un proceso global y continuo que modela el desempeño de la organización, integrando la planificación con otros sistemas de gestión y una de las herramientas más eficaces para implementarla es a través del Cuadro de Mando Integral.

Dentro de este contexto, se realizó un estudio en el sector de servicios informáticos, cuya actividad económica es la venta de programas informáticos, así como la asistencia en el servicio de instalación y seguimiento para su debido uso. En el municipio Naguanagua en el Estado Carabobo, convergen múltiples organizaciones en dicha área, entre las cuales se pueden nombrar Grupo Vamatech, FG Consultores y Prosperer Group. De tal modo, se tomará como objeto de estudio, la empresa Prosperer Group, la cual se encuentra ubicada en la Av. Salvador Feo LA Cruz, Edif World Trade Center, Piso 2, Ofic. 2-A, Municipio Naguanagua. Posee 60 trabajadores en su nómina y el respaldo de 22 clientes tanto nacionales como internacionales por su destacada labor en el ámbito informático.

No obstante, se ha verificado de manera extra oficial en entrevistas informales llevadas a cabo por la autora con supervisores de Administración y Consultoría, donde exponen su descontento e inconformidad en el desenvolvimiento de las funciones gerenciales, principalmente por la ausencia de estructuras organizativas que establezcan una segregación de funciones, la falta de planificación a nivel gerencial e indicadores que permitan medir la gestión interna. Así mismo, existe una alta rotación en los diversos puestos de trabajo e improvisación constante a la hora de dar respuestas. En atención a lo expuesto, de forma preliminar se identifican las posibles causas que pueden estar originando esta situación:

- ✓ Falta de planificación en cada unidad organizacional.
- ✓ Carencia de políticas que establezcan los pasos a seguir para el desenvolvimiento de las operaciones.
- ✓ Inexistencia de incentivos laborales, inversión en capacitación de personal, reconocimientos, planes de sucesión, entre otros.
- ✓ Notorias debilidades por parte de la gerencia en lo que concierne a la organización para el trabajo en equipo, lo cual sugiere una ausencia de la necesaria sinergia para el logro de los objetivos.
- ✓ Ineficiencia en las operaciones presupuestarias al no hacer un proceso previo de investigación en el mercado para adquirir algún tipo de bien o servicio.

En definitiva, se estima que, al haber debilidades en el desenvolvimiento gerencial, se afecta la gestión y sus resultados, lo cual se ve reflejado en la satisfacción de los clientes y a su vez, se traduce en una gran disminución del bienestar tanto personal como colectivo en la organización. Bajo esas premisas, se infiere que de seguir perpetuándose dichas condiciones la estructura social de las pequeñas empresas puede

desmoronarse, creando caos que puede afectar no solo el medio familiar de los empleados que la componen sino también un vacío en el tejido empresarial, razón por la cual, la investigadora considera imperante la necesidad de determinar posibles soluciones que proporcionen fluidez a las prácticas gerenciales de la organización. Es de vital importancia, aplicar lineamientos de gestión estratégica que le permita mantenerse en el mercado y alcanzar los objetivos propuestos.

Por consiguiente, se decide comenzar la presente investigación asumiendo como escenario a las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, dado que fue donde se obtuvo mayor información y disposición de los gerentes y dueños, para realizar un diagnóstico sobre las prácticas gerenciales empleadas en este sector, con la finalidad de tomar los resultados del mencionado estudio para analizar lineamientos que les permitan desarrollarse de forma más eficiente.

Formulación del Problema

En el marco del presente trabajo de investigación, es pertinente plantearse las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual en las prácticas gerenciales de las pequeñas empresas de servicios informáticos? ¿Cuáles son los elementos que conforman la gestión estratégica empleada en las pequeñas empresas de servicios informáticos? ¿Cómo lograr la mejora en las prácticas gerenciales de las pequeñas empresas a través de lineamientos de gestión estratégica bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral?

Objetivo General

Analizar lineamientos de Gestión Estratégica bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral para mejorar las prácticas gerenciales en las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en las prácticas gerenciales de las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.
- Identificar los elementos que conforman la gestión estratégica para las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.
- Determinar los lineamientos clave de gestión estratégica bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral que permitan mejorar las prácticas gerenciales en las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

Justificación

El dinamismo que emerge en el contexto socioeconómico, presenta características sumamente relevantes en donde se destaca la importancia de adaptarse a los cambios como la globalización y el acelerado avance de la tecnología, exigiendo a las empresas competir cada vez más con otras a nivel nacional o internacional, dado que ni las razas ni los idiomas constituyen una barrera para hacer negocios en esta denominada era de la información; por lo cual las empresas han tenido que mejorar, corregir e innovar sus técnicas y herramientas no tan sólo para el logro de sus objetivos sino para mantenerse en el mercado siendo competitivas y sostenibles en el tiempo.

Bajo ese esquema, se hace énfasis en que las estructuras organizacionales deben adoptar un estilo gerencial versátil, que pueda interpretar los diversos escenarios de su entorno y tomar las acciones con lineamientos que contrarresten sus efectos, se sepan aprovechar las oportunidades y se conquisten nuevos horizontes. Por lo tanto, la presente investigación nace en la necesidad de que las pequeñas empresas dispongan de una metodología clara y precisa que le permita direccionar a su equipo al logro de sus objetivos, sin mermar la rapidez para la toma de acciones en el momento oportuno. En esta dirección, la investigación pretende determinar lineamientos de gestión estratégica bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral para mejorar las prácticas gerenciales en las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

Es por ello que, para la consecución de los objetivos de la investigación, en primer lugar, se realice un diagnóstico en las prácticas gerenciales que se vienen empleando, posteriormente un análisis situacional de las empresas objeto de estudio, para finalmente formular los lineamientos claves de gestión bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral que le permita a éste sector empresarial mejorar sus prácticas gerenciales.

Con base en la descripción anterior, la herramienta gerencial conocida como Cuadro de Mando Integral representa una metodología que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, proporcionando la estructura necesaria para medir estratégicamente el rendimiento de la empresa. El éxito o fracaso de cualquier organización dependerá en gran medida de las estrategias que se empleen para el logro de sus objetivos y el Cuadro de Mando, permite que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

Por otra parte, dado que en el Estado Carabobo reposan importantes empresas que representan una parte importante del aparato productivo del país, la investigación persigue generar un precedente que sirva de consulta para aquellos gerentes que busquen alternativas de avance y crecimiento adaptadas al complejo entorno donde están insertas las organizaciones en la actualidad. Para ello, es fundamental disponer de herramientas que les permitan crear una estructura definida con directrices claras a seguir para el éxito en sus objetivos, de allí la relevancia de desarrollar trabajos de grado bajo la problemática descrita en el presente estudio.

Desde el punto de vista social, se hace imprescindible contribuir con la permanencia de las pequeñas empresas, dado al dinamismo que poseen para asimilar la tecnología con relativa facilidad y que tienen mayor flexibilidad para adaptarse a las exigencias del mercado, pueden emprender proyectos innovadores que absorben gran parte de la población económicamente activa generando fuentes de empleo, por lo cual es evidente la necesidad de dedicar un espacio del conocimiento a producir estudios en el entorno donde éstas se encuentran inmersas.

En el contexto educativo, la presente disertación servirá de antecedente para próximas investigaciones que se realicen en esta área y es un aporte para la Universidad de Carabobo, específicamente para el área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), debido a que permitirá incorporar a su diversidad de trabajos de grado, un estudio que sirva de guía para solventar las debilidades gerenciales de una empresa, tomando en cuenta que las pequeñas empresas cumplen un papel preponderante, ya que con su aporte, bien sea, produciendo o brindando bienes y servicios, constituyen un eslabón determinante de la actividad económica y la generación de empleo en cualquier país, originando así un incremento en la disponibilidad de trabajos dentro de la línea de investigación de estudio de las organizaciones en relación a cambio, estructura y entorno.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

La presente sección está referida al conjunto de estudios precedentes a esta investigación, así como las bases teóricas y definición de términos básicos. Según Bacca (2010:25), “el marco teórico sustentará el problema y en algunos casos ofrecerá una síntesis del contexto general en el cual se ubica el tema o problema propuesto”.

Antecedentes de la Investigación

Antes de realizar una investigación, es de suma importancia revisar los diferentes trabajos precedentes, para constatar la viabilidad del proyecto que está por iniciarse. Es por ello, que a continuación, se presentarán un conjunto de estudios referidos al eje central de la investigación.

Antecedentes Nacionales

Pinto (2013), titulado **Propuesta de lineamientos de Gestión Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral, orientado al mejoramiento continuo en los procesos internos. Caso: Pequeñas empresas del Municipio Valencia, Estado Carabobo**, trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia de la Universidad de Carabobo. La investigación destaca como objetivo general proponer lineamientos de gestión estratégica basada en el

Cuadro de Mando Integral con la finalidad de mejorar los procesos internos que se presentan en las pequeñas empresas.

La metodología empleada en la investigación estuvo enfocada hacia un diseño no experimental y de nivel descriptivo, tomó una población intencional formada por los empleados de cuatro (4) empresas, que conformaron un total de veinticinco (25), al cual se les aplicó un cuestionario de escalamiento tipo Lickert de treinta y tres (33) ítems, para recolectar los datos en respuesta a los indicadores establecidos. Entre las conclusiones a las que se llegaron en la investigación es que existe desconocimiento de la misión y visión de las organizaciones objeto de estudio, debilidades comunicacionales entre las áreas, ausencia de indicadores que permitan medir el liderazgo en el mercado, por lo cual carecen de una herramienta para el control de gestión que les proporcionara soporte en la toma de decisiones.

Dicho estudio constituye un antecedente importante, por considerar al Cuadro de Mando Integral como herramienta para contribuir al control de la gestión empresarial, siendo esta una de las variables que influyen en los problemas descritos por la investigadora en la presente investigación.

Por otro lado, Revilla (2012), en su trabajo **Estrategia de Cuadro de Mando Integral en el marco de la calidad de servicio de las Pymes. Caso: Metalmecánica Romero, C.A.**, trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia de la Universidad de Carabobo. El objetivo de éste fue proponer una estrategia de cuadro de mando integral que mejore la calidad de servicio en la empresa

objeto de estudio, basando se en las perspectivas del cuadro de mando integral.

El estudio se enmarcó bajo la modalidad de un estudio de campo, de nivel descriptivo, el cual utilizó como instrumento una encuesta tipo Lickert aplicada a la muestra total de la empresa objeto de estudio, constituida por dieciséis (16) empleados. Adicional, uso como técnica para recolectar la información la observación directa del participante y entre los resultados que arrojó es que la empresa no cuenta con políticas de control que le permita evaluar oportunamente las finanzas de la empresa lo cual repercute directamente en el desenvolvimiento de las operaciones internas y ello conlleva a verse reflejado en la insatisfacción de sus clientes.

Lo anteriormente descrito contribuye otro punto de referencia para el desarrollo de la presente investigación, pues el investigador propone al Cuadro de Mando Integral como herramienta para medir la capacidad de calidad de servicio que posee y como alternativa de solución para mantener la satisfacción del cliente continuamente.

Por otro lado, Mancilla (2012), es su trabajo de grado titulado **Propuesta de Gestión Estratégica para el logro de competitividad en las Pymes de la industria del Software en Valencia Estado Carabobo, Caso: Unove, C.A.**, para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia de la Universidad de Carabobo. El propósito de éste fue generar una propuesta de gestión estratégica en las Pyme de la industria del software Unove, basándose para ello en la planificación estratégica.

El tipo de investigación se enmarca dentro de un proyecto factible de nivel descriptivo con un enfoque cualitativo. En cuanto al método para recabar la información se utilizó una entrevista abierta y como se trató de un caso de estudio, su población y muestra fueron finitas, conformadas por seis (6) profesionales de la empresa objeto de estudio. Dentro de los resultados de la investigación se pudo conocer que la empresa como tal muestra esfuerzos no tan notables para hacer frente a las nuevas tendencias que rigen el mercado, sin embargo, muestra un número importante de oportunidades bastantes atractivas que pueden ser aprovechadas por las necesidades en aumento de materia de servicios de la información.

El trabajo de Mancilla establece otro precedente para esta investigación porque fomentó la utilización de la planificación estratégica como herramienta gerencial para garantizar la competitividad de la empresa frente a las nuevas tendencias de la industria, lo cual guarda estrecha relación con la presente dado que constituye otro factor descrito en la problemática existente en las empresas objeto de estudio.

Antecedentes Internacionales

Escobedo (2013), titulado **El Cuadro de Mando Integral y sus efectos en el alineamiento organizacional**, trabajo de grado para optar al título en Magister en Control de Gestión de la Universidad de Chile. El propósito de éste fue establecer un modelo de planificación estratégica mediante el desarrollo del Cuadro de Mando Integral a fin de solucionar los problemas de alineamiento que se generan en las organizaciones.

La investigación desarrollada por Escobedo, estuvo enmarcada en la metodología de estudio de casos, específicamente, un estudio empírico que aborda el fenómeno contemporáneo dentro del contexto real y la población objeto de estudio fueron tres (03) empresas chilenas que han utilizado de forma periódica sistemas de planificación estratégica. La recolección de datos se realizó a través de la entrevista.

Mediante el estudio realizado y los resultados obtenidos por el investigador, pudo constatarse la relevancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación estratégica y control de gestión, debido a que no solo es un elemento esencial para implementar y difundir la estrategia al interior de la organización, sino que también ayuda a mitigar los problemas de alineamiento vertical, porque se alinea el desempeño de las unidades con los objetivos de la organización y alineamiento horizontal porque facilita la articulación entre las unidades.

El trabajo de Escobedo constituye un antecedente para la presente investigación porque involucró el control de gestión y el Cuadro de Mando Integral, los hallazgos realizados por el investigador reafirmaron el eje central de esta investigación, a partir de entonces, se consideraron las conclusiones que este formuló para el desarrollo de la investigación y las cuales contribuyen a la evaluación de la perspectiva de procesos del Cuadro de Mando Integral.

Así mismo, Orbe (2012) planteó un trabajo de grado titulado **Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador**, para optar al título de Magister en Dirección de Empresas de la

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Tuvo como objetivo realizar una propuesta del CMI con la finalidad de establecer un plan de acción para que la compañía pudiese competir eficazmente en el mercado.

La investigación realizada por Orbe utilizó la metodología de la observación, revisión documental y posteriormente la aplicación de encuestas y entrevistas al personal gerencial, así como a clientes externos. Los resultados obtenidos por la investigadora demuestran que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta eficaz de control que permite la toma de decisiones de forma oportuna y que tiene una influencia directa al logro de los objetivos estratégicos de cualquier empresa, tomando en consideración que dicha herramienta sea entendida por todos los niveles de la organización.

El trabajo de Orbe constituye otro precedente para la presente investigación porque emplea el Cuadro de Mando Integral como una herramienta global de desarrollo y crecimiento ya que integra la estrategia organizacional con los objetivos planificados.

Bases Teóricas

Toda investigación científica, ha de presentar los elementos teóricos que sustenten la argumentación realizada para analizar el objeto de estudio. De allí que definir estas bases es fundamental para la validez científica de la investigación. En este contexto, en opinión de Bernal, (2006) un marco teórico:

Es la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcará la investigación que va a realizarse. Es decir, es una presentación de las principales escuelas, enfoques o teorías existentes sobre el tema objeto de estudio, en que se muestre el nivel de conocimiento en dicho campo, los principales debates, resultados, instrumentos utilizados, y demás aspectos pertinentes y relevantes sobre el tema de interés. (p.125).

Es así como se establecen los fundamentos teóricos de la presente investigación, los cuales son la gestión estratégica y el cuadro de mando integral orientado a la mejora de las prácticas gerenciales en pequeñas empresas; cada uno abordado desde la medida de su contribución para el desarrollo del estudio.

Noción de Lineamiento

Un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. En cuanto a la palabra lineamiento, la cual proviene del término latino “lineamentum”, hace referencia a la delineación o al dibujo de un cuerpo, por el cual se distingue y se conoce su figura. En esa dirección, dicha acepción puede utilizarse como un conjunto de órdenes y directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados. Por lo tanto, un lineamiento es también una explicación o declaración de principios. Por otra parte, un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a la institución. Se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización.

Al respecto, Arrieta (2010:14) define un lineamiento como “la descripción de las etapas, fases y pautas para desarrollar una actividad o

propósito que deriva de un ordenamiento de mayor jerarquía”. Esta misma autora señala como alcance de los lineamientos, lo siguiente:

- ✓ Son normas de carácter técnico y normativo que procuran la alineación estratégica.
- ✓ Establecen pautas metodológicas y prioridades.
- ✓ Procuran uniformar criterios para la acción.
- ✓ Orientan y direccionan las prioridades, la asignación de recursos y la toma de decisiones.

Atendiendo a dicha definición, un lineamiento permite una dirección a seguir para planificar las actividades que deben desarrollarse para la ejecución de un plan que, por consiguiente, permite el alcance de unos objetivos previamente fijados.

Estrategia. Definición y su alcance en la organización

Existen numerosas definiciones de estrategia dado que dicho concepto es de origen militar; es frecuente el que estas definiciones estén muy enfocadas hacia ese terreno. La palabra viene del griego *strategos* que literalmente significa “un general”. Este término griego “stratego” también se le ha dado el significado de “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”, lo cual implica la elaboración de planes y la movilización de recursos con el fin de alcanzar los objetivos.

El término estrategia es utilizado con diversas aceptaciones por diversos autores y administradores, por lo que en el campo de la administración que es el área que atañe a la presente investigación, la

estrategia viene a ser el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizarse en la misma. Una estrategia ayuda a poner orden y asignar los recursos con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Cuadro N° 1. Definición de Estrategia

Autor	Definición
Serna, (2008)	Permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y proyecto estratégico. La estrategia comprende la misión, visión, los objetivos y los planes de acción.
González y de Pelekais, (2010)	Una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia, un gerente debe desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa.
Thompson y otros, (2012)	Consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

Fuente: Terán, (2017).

En consecuencia, la estrategia es un proceso que busca la planeación consciente de actividades en pro de lograr los objetivos deseados, no se refiere simplemente a ser eficiente, sino su preocupación es habilitar a la

organización para que sea efectiva, haciendo un recorrido por el análisis actual de la organización y su entorno, así como el establecimiento de objetivos que permita lograr el desarrollo de las estrategias adecuadas.

Gestión y Gerencia. Elementos y su connotación a nivel organizacional

Proviene del latín “gestio”, “gestionis”, que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados. Otra definición destaca este concepto como la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, que eventualmente es de carácter administrativo y conlleva una documentación. Muchos autores señalan a la gestión como una serie de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización. Dicho concepto es empleado para hablar de proyectos y que por lo general implican los procesos de planificación, desarrollo, implementación y control.

En este contexto, Rementería (2008:10) define a la gestión “como una actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”. Bajo ese concepto, puede decirse que la gestión consiste en proporcionar las herramientas de una acción y la asignación de recursos para la ejecución de los planes en pro de garantizar eficacia y operatividad.

Aunado a la definición anterior, es preciso mencionar a la gerencia, la cual proviene del latín “genere”, que significa dirigir. Diferentes estudiosos han coincidido en definirla como un proceso que implica la coordinación de

todos los recursos disponibles en una organización, para que se alcancen los objetivos propuestos. Es lograr que se hagan las cosas a través de la gente. La gerencia se entiende como acción institucional, más que individual, que se construye con la participación de todos en las funciones de administración (aplicación de recursos) y conducción (logro de objetivos), mediante los procesos de toma de decisiones, ejecución de actividades y de información retroalimentadora. Se pueden distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso:

- ✓ En primer lugar, la coordinación de recursos de la organización.
- ✓ Segundo, la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación.
- ✓ Y tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir, el dónde se quiere llegar o qué es lo que se desea lograr.

De acuerdo a esas consideraciones, la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma y los gerentes realizan ciertas actividades o deberes en simultaneo con la coordinación eficiente del trabajo de los demás. En este sentido, Robinns y Coulter (2010) desglosan las funciones administrativas que los gerentes deben realizar:

- ✓ **Planificación.** En esta función se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades. Es la guía para que las organizaciones obtengan y comprometan los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos propuestos.

- ✓ **Organización.** Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. Es en esta etapa donde se definen plazos, fechas límite y pasos individuales de las tareas a realizar para el alcance de los objetivos.
- ✓ **Dirección.** En esta etapa es donde el gerente debe influir sobre los subordinados y los equipos de trabajo, estableciendo un canal de comunicación adecuado para realizar el seguimiento de manera tal que los colaboradores realicen las tareas esenciales.
- ✓ **Control.** Es la última fase del proceso e implica la evaluación del desempeño real con las metas fijadas. Si hubiese desviaciones significativas, el gerente debe retomar las riendas del desempeño e informar a sus colaboradores sobre los resultados obtenidos y áreas de mejora.

Figura N° 1. Funciones administrativas en la gestión gerencial



Fuente: Terán, (2017) basado en Robbins y Coulter, (2010).

Con base en las definiciones anteriores, es necesario mencionar que el gerente no solo cumple con funciones administrativas, sino que adicional a ellas, debe coordinar actividades adicionales y roles implícito que son propios de su cargo. Al respecto, Mintzberg, citado por Robbins y Coulter (2010), señala que los roles del gerente se refieren a las categorías particulares del comportamiento administrativo, las cuales se agrupan en relaciones personales, transferencia de información y tomas de decisiones. Este mismo autor, agrupa y define los roles del gerente de la siguiente manera:

- ✓ Los **roles interpersonales** son aquellos que tienen que ver con la gente y otros deberes de índole protocolaria y simbólica, estos se representan bajo la figura de autoridad, líder y enlace.
- ✓ Los **roles informativos** consisten en recibir, almacenar y difundir información; estos incluyen las figuras de supervisor, el de difusor y vocero.
- ✓ Los **roles de decisión** giran en torno a la toma de decisiones y están representados por el empresario, manejador de perturbaciones, distribuidor de recursos y negociador. (A manera de ilustración, revisar Cuadro N° 2).

Cuadro N° 2. Roles del gerente según Mintzberg

ROL	DESCRIPCION	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	INDICADOR
INTERPERSONAL			
Figura de Autoridad	Jefe simbólico, ejerce deberes rutinarios de índole legal o social	Recibir visitantes, aprobar y firmar documentos	ACTUACION Y LIDERAZGO
Líder	Influir sobre los subordinados, capacitarlos y deberes relacionados	Reuniones de trabajo	
Enlace	Crea y mantiene una red de contactos que le suministran información	Correos, organismos externos.	
INFORMATIVO			
Supervisor	Busca y recibe información, interna y externa para comprender a fondo la organización y el entorno	Leer, cultivar contactos, apoyos	SUPERVISION
Difusor	Transmite la información recibida a los miembros de la organización	Juntas de información, llamadas telefónicas.	
Vocero	Transmite la información a medios externos sobre los planes de la organización, políticas, acciones.	Juntas con directivos, presentación en los medios de comunicación	
DECISOR			
Empresario	Busca oportunidades para proyectos de mejora y producción de cambios	Formula la estrategia para crear nuevos programas.	TRABAJO EN EQUIPO
Manejador de Conflictos	Emprende las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas	Crea soluciones con su equipo de trabajo.	
Distribuidor de Recursos	Asigna los recursos, aprueba todas las decisiones importantes de la organización.	Solicita autorizaciones, realiza presupuesto, programa las actividades del equipo.	
Negociador	Representa a la organización en las principales negociaciones.	Participa en las negociaciones contractuales, sindicales.	

Fuente: Terán, (2017) a partir de Mintzberg (2001).

Lo expuesto por dicho autor francés, permite corroborar que el trabajo que realiza el gerente es variado y complejo, y en las condiciones imperantes del entorno actual, las habilidades requeridas para dicha posición demandan no tan solo conocimientos y tecnicismos sino la capacidad indispensable de adaptarse rápidamente a los cambios y responder, es la forma en cómo las organizaciones podrán sostenerse en el tiempo.

Planificación Estratégica

Con esta denominación se trata de englobar el conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos tomando en cuenta el entorno y las características internas de la misma empresa. Para Cuervo (2003), la planificación, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante el cual, los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

Asimismo, para George y Jones, (2010) consiste en el proceso de seleccionar e identificar tanto las metas como las líneas de acción apropiadas, para el logro de los objetivos de cualquier organización, es una de las cuatro principales funciones de la gerencia. Por otro lado, Chiavenato (2011:25), define a la planificación estratégica como un proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. De allí la importancia de que la planificación estratégica sea vista como un proceso dirigido para la creación de un sistema gerencial basado en cultura estratégica más que como una forma de elaborar planes.

En gran parte de las definiciones que los autores plantean en torno a la planificación se encuentran las siguientes características más o menos comunes:

- ✓ La planificación es una metodología para la toma de decisiones.
- ✓ La planificación intenta optimizar el logro de los objetivos.
- ✓ La planificación trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades.
- ✓ La planificación es reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro.
- ✓ La planificación es un proceso social.
- ✓ La planificación es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria.
- ✓ La planificación intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a los valores de quien las elige.
- ✓ La planificación se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional.

Con referencia en lo anterior, puede decirse que la planificación estratégica es un proceso de suma relevancia, debido a que le permite a la organización definir qué son (misión), a dónde quieren llegar (visión) y qué hacer para lograrlo (estrategias). De tal modo que, la planificación pasa a ser un requisito indispensable que debe servir para traducir la visión estratégica del negocio en planes operativos de funciones diarias para el logro de los objetivos.

Misión, Visión y Objetivos Corporativos

Dichos conceptos se refieren de manera general al establecimiento de las metas que pretende alcanzar la organización, dado que estas declaraciones explícitas, les permiten orientar mejor sus acciones de mercado y afrontar de manera óptima sus imprevistos. En este sentido, se plantea el cuadro siguiente:

Cuadro N° 3. Misión, Visión y Objetivos

Concepto	Autor	Definición
Misión	Serna (2009)	Indica la manera cómo una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.
	Muñiz (2014)	Define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.
Visión	Serna (2009)	Un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.
	González y otros (2014)	El aspecto clave en la construcción de la idea con prospectiva de futuro, puesto que posibilita la creatividad y, por tanto, se constituye en la base para la consolidación de la organización y su posterior desarrollo a través del tiempo.
Objetivos	Serna (2009)	Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión, por ser global, estos objetivos deben cubrir o involucrar a toda la organización, pero, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa
	Fajardo (2008)	Son los propósitos o logros particulares, específicos, entendibles, compartidos, alcanzables y medibles que se pretenden conseguir en un periodo de tiempo determinado por un conjunto de personas y recursos determinados a los que su consecución debe provocar una motivación

Fuente: Terán, (2017).

La formulación de la misión, visión y valores de la organización constituyen la base de la organización. Puede cambiar la estrategia de venta, los canales de comunicación, los planes de negocio, pero esos conceptos no. Dichos elementos son los parámetros fijos que justifican el por qué y para qué existe la organización y todas las líneas laborales se trazan en base a esas definiciones. La misión, visión y valores representan los propósitos con que se articula todo el desarrollo de la organización.

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una herramienta que traduce los planes estratégicos de la empresa estableciendo controles para medir su desempeño sin perder de vista su posicionamiento. (Revisar Cuadro N° 4).

Cuadro N° 4. Concepto de Cuadro de Mando Integral

Autor	Definición
Kaplan y Norton (2009)	Una potente y útil herramienta que permite el entendimiento continuo entre la formulación e implementación de la estrategia y la realización del control de gestión, equilibrando la perspectiva de mercado
Burbano (2010)	Es un instrumento que permite que la estrategia se implemente de forma eficiente, eficaz y efectiva, es decir, se concentra no sólo en lograr objetivos financieros, también persigue objetivos no financieros propuestos en la organización, para lo cual propone una estructura de cuatro enfoques o perspectivas; financiera, del cliente, de los procesos interno y de aprendizaje y crecimiento.
Amo (2011)	Es una metodología o técnica de gestión, que contribuye con las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, permitiendo así que, los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados

Fuente: Terán, (2017).

Partiendo de dichas afirmaciones, el cuadro de mando integral conduce a que el logro de los objetivos involucre a las personas clave en las tareas, de manera tal que éstos a través de sus actividades diarias puedan alcanzar las metas establecidas.

Figura 2. El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos

Fuente: Kaplan y Norton (2009).

Las perspectivas o puntos de vistas que integran el Cuadro de Mando Integral recopilan la información que será medida después. Es importante señalar que estas perspectivas no son las únicas ni son las mismas pues varían para cada tipo de negocio. Estas construyen los indicadores que deben medirse no tan solo para que resulte operativo sino para que sea realmente funcional.

Perspectiva Financiera

Ha sido la que tradicionalmente desarrollaban los cuadros de mando utilizados hasta ahora para la supervisión de la empresa al más alto nivel. La dirección maneja el lenguaje de los números y más concretamente, el lenguaje del dinero, mientras que los empleados están más acostumbrados al lenguaje de las cosas. Este principio relegaba el manejo de los indicadores no financieros a organismos de menor nivel, concretamente al nivel correspondiente a la gestión de la producción. El establecimiento de objetivos financieros resulta una labor sencilla puesto que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones. Se pretende, a veces, aplicar el mismo tipo de métrica financiera a las distintas unidades de negocio, como puede ocurrir al señalar para todas ellas un determinado nivel de rentabilidad sobre el capital invertido o pretender que rindan uniformemente el mismo porcentaje de valor añadido, sin contar con que se les puede haber asignado estrategias diferentes.

Los objetivos deben estar integrados y equilibrados y por ello cada objetivo parcial debe contribuir en la medida necesaria y oportuna a la consecución de los objetivos generales. También ha de considerarse la situación del negocio dentro del ciclo de vida del producto, el cual está sometido a una sucesión de fases entre las que tradicionalmente se consideran las siguientes: Introducción - Desarrollo - Madurez – Declive.

Perspectiva del Cliente

De acuerdo a Kaplan y Norton (2009) explican que con frecuencia frases similares a “satisfacer las expectativas de los clientes” o “mejorar cuota de mercado” figuran entre las intenciones expuestas en la política de

calidad de una empresa o los principios incluidos en la misión de la misma, pero no resulta tan frecuente que dichos propósitos se traduzcan en acciones concretas, sometidas a control de cumplimiento.

La satisfacción del cliente es un concepto que, en la actualidad, se encuentra suficientemente desarrollado como para que resulte relativamente sencillo establecer objetivos estratégicos para alcanzar su cumplimiento e indicadores adecuados para su confirmación. Los objetivos referentes a la perspectiva del cliente deben tener en cuenta la siguiente secuencia de actividades y determinaciones. Identificar claramente el nicho del mercado, ya que esto afecta directamente el proceso de distribución. Otro de los elementos es determinar cuáles son sus preferencias y necesidades y como pueden ser complementadas a satisfacción. Así como el cumplimiento de las prescripciones legales y reglamentarias y el respeto por las normas de la competencia y del medio ambiente. Todas las condiciones descritas anteriormente forman parte de la idea de percepción de calidad experimentada por el cliente y cada una de ellas puede dar lugar a un objetivo, controlable mediante un indicador. En cada caso deberán ser considerados aquéllos más adecuados para su inclusión en esta determinada perspectiva, en orden a poder diseñar un cuadro de mando integral coherente y equilibrado.

Perspectiva del Proceso Interno

Los autores Kaplan y Norton (2009) exponen que los indicadores incluidos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del proceso, que implica, en primer lugar, la calidad del producto, o sea, la situación que da lugar a una completa satisfacción del cliente. Una vez

conseguida la calidad del producto, la única condición restante es la mayor economía del proceso. Lo que significa la mayor calidad posible del producto y el menor coste del proceso. Calidad del producto significa plena satisfacción del cliente, el suministro de las materias primas adecuadas, la elección de los proveedores convenientes, la manipulación correcta de los materiales, su almacenamiento en condiciones apropiadas y la utilización de los procedimientos de operación y control más favorables para la impecable expedición del producto. También hay que tomar en cuenta conceptos tales como los de investigación e innovación, la utilización de tecnología pertinente, la repetibilidad de los procesos y la trazabilidad de los materiales, así como la utilización de sistemas de control precisos y calibrados.

En relación a los costes del proceso para Kaplan y Norton (2009), influyen de forma destacada parámetros tales como reprocesos y rechazos causados por los errores de operación, averías en las máquinas y desajustes en la instalación producidos por un incorrecto mantenimiento, transportes, manipulaciones y almacenamientos innecesarios, pérdidas de tiempo del personal o las máquinas, tiempos de espera como diferencial entre el tiempo de proceso y el tiempo efectivo de producción, falta de orden y limpieza y, en un orden de cosas frecuentemente olvidado por los gestores, accidentes laborales, enfermedades profesionales, contaminación ambiental y otros daños al entorno.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Consideran Kaplan y Norton (2009) que en esta cuarta perspectiva debe tomarse en cuenta el aprendizaje que proporciona a la organización poder contar con empleados suficientemente preparados y el crecimiento,

que consigue desarrollarlos como personas y como profesionales. El aprendizaje incluye, en primer lugar, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado. Desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, impartición de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos. El crecimiento del personal desarrolla la vertiente humanística de los sistemas de calidad. Se deben contabilizar como indicadores los resultados obtenidos en los sistemas de participación, individuales y colectivos, obligatorios y voluntarios.

Por consiguiente, Kaplan y Norton (2009) plantean el cuadro de mando integral como un sistema de gestión que permite el uso de índices financieros y no financieros para la retroalimentación y control táctico de sus operaciones en el corto plazo. De igual forma, estos autores señalan que las empresas innovadoras hacen uso de dicha técnica con la finalidad de gestionar su estrategia a largo plazo, y de esta manera utilizar su perspectiva de medición en los procesos de gestión decisivos como:

- ✓ Aclarar la visión.
- ✓ Traducir la estrategia.
- ✓ Comunicar los objetivos.
- ✓ Vincular los indicadores estratégicos.
- ✓ Establecer objetivos.
- ✓ Alinear las iniciativas estratégicas.
- ✓ Aumentar la retroalimentación y alineación estratégica.

Por las consideraciones anteriores, el empleo del Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial, en la actualidad, cobra importancia, dado que utiliza criterios de medición y aplicación para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa; facilitando la toma de decisiones y fortaleciendo la filosofía de mejora continúa.

Indicador de Gestión

El indicador de gestión es aquel dato que refleja si una organización está siendo exitosa o si está cumpliendo con sus objetivos. Se emplean para analizar el desempeño de cada área de la organización frente a sus metas y responsabilidades frente a los grupos de referencia. (Revisar Cuadro N° 5).

Cuadro N° 5. Definiciones de indicador de gestión

Autor	Definición
Estupiñan y Estupiñan (2006)	Una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización.
Zambrano (2011)	Es la medición que permite comparar un valor actual, presente o real, con relación a otro valor preestablecido, esperado o programado.
Alles(2012)	Es un parámetro de medición orientado al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de actuación

Fuente: Terán, (2017)

En este sentido, la importancia de un indicador radica en la medición de gestión que este pueda realizar para un determinado periodo en contraste con los resultados obtenidos en años anteriores y de esta manera evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos y en caso de que esto no se cumpla, dicho índice debe ser reemplazado por otro que si suministre la información requerida. En consideración a lo anterior, la razón de ser de emplear indicadores de gestión es entonces comunicar, comprender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Por otro lado, Camejo (2013) señala que los indicadores como sistema de medición deben aportar a la organización un camino para que ésta logre cumplir con las metas establecidas, por lo tanto, deben cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Comunicar la estrategia.
- ✓ Comunicar las metas.
- ✓ Identificar problemas y oportunidades.
- ✓ Diagnosticar problemas.
- ✓ Comprender procesos.
- ✓ Definir responsabilidades.
- ✓ Mejorar el control de la empresa.
- ✓ Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- ✓ Medir comportamientos.
- ✓ Facilitar la delegación en las personas.
- ✓ Integrar la compensación con la actuación.

En consideración a lo anterior, la razón de ser de emplear indicadores de gestión es entonces comunicar, comprender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

La Pequeña y Mediana Empresa (PYME)

En términos generales, se considera como pequeña y mediana empresa, aquellas en las cuales el número de su nómina es inferior a 250 trabajadores. No obstante, existen algunos países donde la cantidad de trabajadores es menor, como es el caso de México que considera pequeña empresa las que tienen hasta 100 empleados. Por su parte, Perú, considera Pyme las que tienen 19 empleados y los países del grupo Andino, las que tienen 15 empleados. Sin embargo, estas diferencias no son tales cuando se refiere a la mediana empresa, ya que, en la misma disposición señalada, está por el orden de 250, 199, 50, respectivamente.

En Venezuela, las pequeñas y medianas empresas se están convirtiendo en el modelo de la nueva empresa y en un motor crucial de desarrollo económico en el país. Las grandes empresas solitarias que producían considerables cantidades de productos homogéneos están aparentemente fuera de moda, ahora el paradigma es la red de empresas pequeñas y medianas, articuladas entre ellas o alrededor de una mayor. Bajo esa perspectiva, la mayoría de las Pymes operan en mercados regionales, ofreciendo sus productos al consumidor final y en menor medida, sirviendo como proveedora de grandes empresas. En consecuencia, pocas exportan porque poseen limitaciones organizacionales, financieras y técnicas, tales como: escaso conocimiento de los mercados de otros países y sus canales de distribución, incapacidad para contratar personal especializado en

comercio internacional, desconocimientos de los acuerdos internacionales, poco volumen y escasa variedad de productos, e insuficientes recursos financieros.

La definición de la pequeña y mediana empresa tiene muchos años de existencia, y hasta estos momentos no ha surgido una nueva definición, por lo que basándose en CONAFIN (1973), que la define como:

Son pequeñas industrias cuya dirección está en manos de su dueño, gerente, director, la cual realiza prácticamente todas las tareas, desde la selección de personal, control de producción, administración y hasta las ventas, aun cuando estas últimas en algunos casos pueden estar delegadas, pero lo importante que el trabajo de gestión está concentrado en una sola persona de la empresa. (p. 3).

Así mismo, esta organización al definir la mediana industria hace referencia como “aquellas empresas cuyas principales tareas de dirección e incluso administración financiera y de personal, han tenido que ser dividida entre distintas personas, sin embargo, resulta demasiado reducido aún para mantener una gama importante de especialistas dentro de ella” (p.3). Partiendo de esas definiciones, se puede decir que estas industrias se caracterizan por el hecho de que la conducción y la dirección estén a cargo de sus propietarios, además en algunos casos se da que, el área administrativa es manejada por la familia completa, lo que impide que dicha empresa tenga un verdadero desarrollo y auge en su producción.

Según el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de

Propiedad Social (2008), la denomina como Pequeña y Mediana Industria (PYMI), y establece el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Clasificación de las Pymes

Tipo de Empresa	Promedio Anual de Trabajadores	Ventas Anuales en Unidades Tributarias
Pequeña Industria	05 – 50	1.000 – 100.000
Mediana Industria	51 – 100	100.001 – 250.000

Fuente: Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, (2008).

Bases Legales

Basado en que toda organización que este en la búsqueda de la calidad, productividad y competitividad, ha de aplicar lineamientos y estrategias que le permitan optimizar sus procesos productivos, entre sus principios establecerá más allá de un requisito, como una política de calidad de sus bienes o servicios, el cumplimiento legal. Por ende, en la búsqueda de un análisis más profundo del objeto de estudio, se presentan a continuación los referentes legales que permiten el desarrollo de la presente investigación.

En este contexto, en el marco de la mejora continua en las prácticas y procesos y en la búsqueda de la calidad de bienes y servicios en el país, se identifica que ésta está regulada en miras de derechos y deberes en el Capítulo 7, de los Derechos Económicos, de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en Gaceta Oficial N° 36.860 en el artículo establece:

Artículo 117. Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el

contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

De esta manera, es posible inferir que, a nivel nacional, todas las empresas que mediante sus prácticas y procesos generen bienes y servicios, deben asegurarse mediante los lineamientos y estrategias que consideren necesarios, que sus actividades permitan crear productos y/o servicios de calidad. Asimismo, la Ley para el Sistema Venezolano de la Calidad (2002: p.3), gaceta oficial N° 37555 de fecha 23 de octubre de 2002, en su artículo 6 sostiene que “las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, están obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad”.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de la presente investigación donde se pretende analizar lineamientos de Gestión Estratégica bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral para mejorar las prácticas gerenciales en las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, es la instancia que alude al detalle el conjunto de métodos y técnicas que se emplearán en el proceso de recolección de los datos requeridos en la investigación propuesta. A tal efecto, se destacan los aspectos inherentes al tipo de investigación, diseño y técnicas e instrumentos de recolección de datos, entre otros.

Perspectiva de la Investigación

De acuerdo a los paradigmas en la investigación, este estudio se desarrolló bajo la perspectiva cuantitativa. Hernández, Fernández y Baptista (2010) establecen que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos y probar teorías. Considerando lo anterior, la investigadora realizó una clara exposición de la problemática presente, tomando los datos en forma directa de las empresas objeto de estudio para evaluar sus prácticas gerenciales y una vez revisada la literatura pertinente, se procesaron los datos para generar los lineamientos de gestión estratégica.

Tipo de Investigación

Tomando en cuenta la perspectiva de la investigación, el presente estudio es de carácter descriptivo, debido a que se centró en recolectar datos de un evento o situación que ocurre. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Así mismo, Tamayo y Tamayo (2009:52) afirma que los estudios descriptivos “comprenden la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición, o proceso de los fenómenos”. En otras palabras, el estudio busca identificar las características que definen a la población objeto de estudio con miras a analizar la problemática planteada.

Diseño de la Investigación

La presente investigación se desarrolló como una investigación de campo, debido a que la obtención de los datos se hizo desde la misma realidad de las condiciones en que aparecen, la cual se fundamenta en los resultados de la información básica y a su vez en una necesidad social por analizar y/o resolver. En el Manual de Trabajos de Grado de Especializaciones y Maestrías y Tesis Doctorales (2012) se define a la investigación de campo como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son

recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 18).

Partiendo de la definición anterior, la investigación se basó en la descripción, análisis e interpretación de la problemática existente en las prácticas gerenciales de las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, considerando las diversas variables que influyen en las mismas, para lo cual se planificó que tipo de datos se debían recolectar, así como los instrumentos para obtenerlos. Para el desarrollo de la investigación se tomó como referencia a tres (03) pequeñas empresas del ramo informático, específicamente, sus áreas gerenciales. De igual manera, la investigación contará con apoyo documental, definida esta última por Arias (2012):

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresos, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (p. 27).

Con base en las definiciones anteriores, se recopiló parte de los datos de la investigación mediante diversas fuentes de información que permitieron establecer criterios técnicos para determinar los lineamientos de gestión estratégica y su contribución a la mejora de las prácticas gerenciales en las pequeñas empresas objeto de estudio.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

La recolección de datos incluye la selección de la técnica adecuada para diseñar el instrumento. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) describen que recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzca a reunir datos con un propósito específico. En función de los objetivos y al tipo de investigación definidos para el presente estudio, se empleó como técnica de recolección de información la encuesta, que según Canales, Alvarado y Pineda (2009:163), “consiste en obtener información de los sujetos de estudios, proporcionadas por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias”, a través de esta técnica el investigador puede indagar sobre el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita, utilizando como instrumento el cuestionario; el cual es considerado por Balestrini (2006) como:

Un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado (p. 138).

Así mismo, el instrumento de recolección de datos, permitió a la investigadora obtener información pertinente y veraz, para así garantizar el desarrollo progresivo de la investigación. Por ende, el instrumento contó con alternativas de respuestas cerradas con cinco (05) opciones, estructuradas en forma de escala de Likert. Estas estarán distribuidas de la manera siguiente: 1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Ni de acuerdo – Ni en desacuerdo; 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo.

Población y Muestra

Considerando la definición de población planteada por Martínez (2012:7) señala que “una población es un conjunto de medidas o el recuento de todos los elementos que presentan una característica común”. De acuerdo con la definición anterior, para el desarrollo de la presente investigación se consideró una población formada por 25 informantes de tres (03) pequeñas empresas, las cuales operan en actividades relacionadas a servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo. En vista de que la población es pequeña, no se requirió técnica de muestreo, por lo que se realizó un estudio completo de la población, tipo censal.

Validez

En este aparte, se plantea lo expuesto por, Moran (2010:48), quien define a la validez como “el grado en que un instrumento mide la variable que busca medir u obtiene los datos que pretende recolectar”. La validez de un instrumento se evalúa sobre la base de comprobar evidencias preestablecidas relacionadas con el contenido, con el criterio y con el constructo. Para efectos del presente estudio, en la validez del instrumento, el investigador empleo el juicio de tres (03) expertos (metodológico, de contenido y estadístico), quienes revisaron y evaluaron dimensiones e indicadores del instrumento con los objetivos de la investigación y ofrecieron sus observaciones, así como su posterior validación. (Ver Anexo B).

Confiabilidad

En relación a la confiabilidad, Corral (2009:230), “la confiabilidad tiene que ver con la exactitud y precisión del procedimiento de medición. Los coeficientes de confiabilidad proporcionan una indicación de la extensión, en que una medida es consistente y reproducible”. Para poder determinar la confiabilidad de un instrumento de medición, existen diversos métodos, en el caso del presente estudio, se utilizó el método del coeficiente del Alfa de Cronbach, calculado con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,9457$$

En este sentido, la interpretación del coeficiente de confiabilidad, se realiza a través de los siguientes rangos:

Cuadro N° 7. Interpretación Coeficiente de Confiabilidad

Rango	Magnitud
0,81 - 1	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Moderada
0,21 – 0,40	Baja
0,01 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Terán (2017), basado en Ruiz, (2002).

La confiabilidad viene a constituir el grado de consistencia o equilibrio que debe darse entre los resultados obtenidos al aplicar un instrumento de recolección de datos al mismo grupo de sujetos bajo condiciones muy

similares. Para efectos de la presente investigación, la confiabilidad corresponde a un 0,9457; lo cual indica que es muy alta. (Ver Anexo F).

Técnica para el procesamiento y análisis de datos

Una vez obtenida y recopilada la información se inició su procesamiento, esto implica el cómo ordenar y presentar de la forma más lógica e inteligible los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados, de tal forma que la variable refleje el peso específico de su magnitud. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2003), señala:

El procesamiento de los datos no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones...Por lo tanto, se trata de especificar el tratamiento que se dará a los datos, ver si se pueden clasificar, codificar y establecer categorías precisas con ellos. (p. 103).

Por lo anteriormente descrito, en el marco de la presente investigación, los datos extraídos por la autora a través del instrumento seleccionado en las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua, fueron sometidos a un análisis y evaluación que permitió presentar de forma útil la información necesaria que generó las recomendaciones claves que contribuyan a mejorar las prácticas gerenciales del sector objeto de estudio.

Cuadro N° 8. Operacionalización de las variables

Objetivo General	Objetivos Específicos	Definición Nominal	Dimensiones / Variables	Indicadores	Ítem	Técnicas e instrumentos	Fuentes
Analizar lineamientos de Gestión Estratégica bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral para mejorar las prácticas gerenciales en las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.	Diagnosticar la situación actual en las prácticas gerenciales de las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.	Son todas aquellas acciones individuales y colectivas dirigidas a satisfacer necesidades organizacionales dentro de un sistema particular.	Prácticas Gerenciales	Actuación	Funciones (pregunta 1) Actividades (pregunta 2) Desempeño laboral (pregunta 3)	Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario	Miembros de la organización
				Supervisión	Reuniones (pregunta 4) Ejecución de labores (pregunta 5)		
				Liderazgo	Retroalimentación (pregunta 6) Soluciones (pregunta 7)		
				Trabajo en Equipo	Cooperación (pregunta 8) Indicadores (pregunta 9)		
	Identificar los elementos que conforman la gestión estratégica para las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del	Es el estudio de los aspectos claves que conforman los procesos internos de una organización.	Gestión Estratégica	Planificación	Visión (pregunta 10) Metas (pregunta 11) Pasos (pregunta 12)	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	Base de datos de la organización
				Evaluación	Fechas (pregunta 13) Monitoreo (pregunta 14)		

	Estado Carabobo			Seguimiento	Participación (pregunta 15) Mejoras (pregunta 16)		
				Resultados	Rendimiento (pregunta 17) Campañas (pregunta 18)		
	Determinar lineamientos de Gestión Estratégica bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral que permita la mejora en las prácticas gerenciales de las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo	Conjunto de estrategias y perspectivas clave que sirven de guía para la gestión estratégica	Lineamientos bajo la perspectiva de: Cliente Financiera Procesos Internos Aprendizaje y Crecimiento	Servicio	Satisfacción (pregunta 19) Talleres (pregunta 20) Incentivos (pregunta 21) Herramientas (pregunta 22)	Técnica: Encuesta	Fuentes bibliográficas, legislación y teorías de Cuadro de Mando Integral (CMI).
				Recursos	Sistemas de información (pregunta 23) Comunicación (pregunta 24)	Instrumento: Cuestionario	
				Tecnología e información	Espacios (pregunta 25) Programas de capacitación (pregunta 26) Herramienta de gestión (pregunta 27)		
				Capacitación			

Fuente: Terán, (2016).

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados e interpretación de los datos obtenidos a través del instrumento aplicado, con la finalidad de dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación. De acuerdo a Delgado, Colombo y Orfila (2003), afirman que:

“el análisis e interpretación de los resultados corresponde la última fase del proceso de investigación, y en el mismo se explana todo conjunto de argumentos tendentes a dilucidar aspectos inherentes al alcance de cada uno de los objetivos propuestos por el sujeto examinador”. (p.28)

Con base en el aparte anterior, este capítulo persigue detallar la información obtenida en gráficos estadísticos, con un análisis descriptivo porcentual, a partir del cual se establecen los resultados del presente estudio.

Diagnosticar la situación actual en las prácticas gerenciales de las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo

Para el logro del primer objetivo específico, se consultaron a los encuestados, los ítems desde el uno (01) al nueve (09), del instrumento diseñado y validado por expertos, los resultados se presentan a continuación:

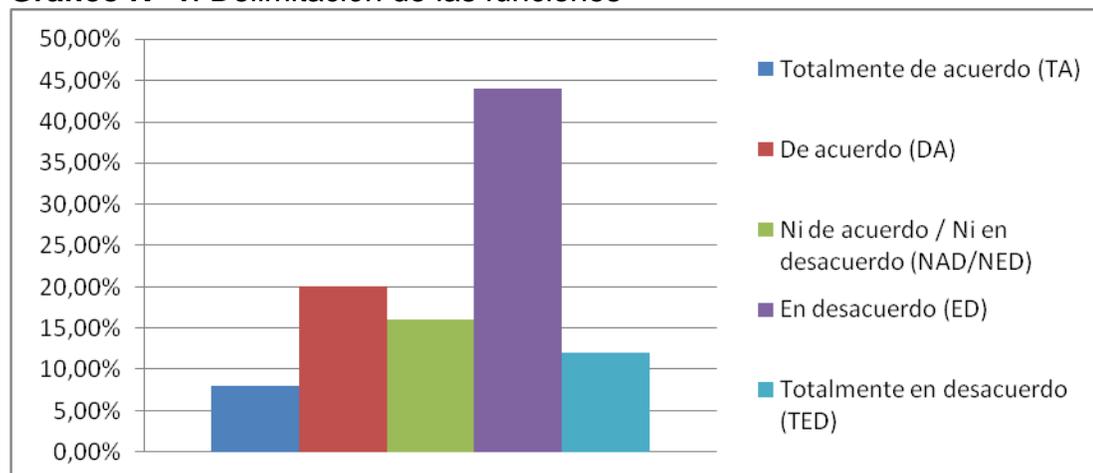
ITEM 1: Existe una clara delimitación de las funciones que debe realizar dentro de la organización

Tabla N° 1. Delimitación de las funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	2	8,00%
De acuerdo (DA)	5	20,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	4	16,00%
En desacuerdo (ED)	11	44,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	3	12,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Gráfico N° 1. Delimitación de las funciones



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

Los resultados señalan que un 44% de los encuestados se encuentra en desacuerdo en cuanto a la delimitación de sus funciones dentro de la organización, mientras que un 20% indica estar de acuerdo. Un 16% de la población no se inclina hacia ninguna posición; un 12% indica estar

totalmente en desacuerdo y el 8% restante de la población evidencia estar totalmente de acuerdo. Al respecto, Chiavenato (2011:30) define a las funciones como “el conjunto de tareas ejercidas de manera sistemática por el ocupante del puesto”.

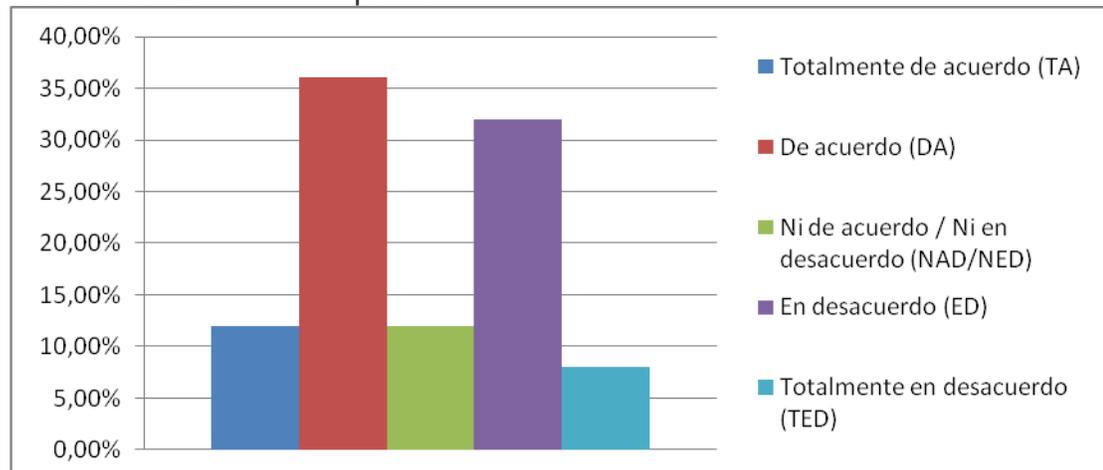
ITEM 2: Las actividades dentro de la organización son realizadas en función de cumplir con la misión corporativa

Tabla N° 2. Misión corporativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	3	12,00%
De acuerdo (DA)	9	36,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	3	12,00%
En desacuerdo (ED)	8	32,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	2	8,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Grafico N° 2. Misión corporativa



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

Los resultados reflejan que un 36% de los encuestados se encuentra de acuerdo, un 32% en desacuerdo, un 12% indiferente, otro 12% totalmente de acuerdo, mientras que un 8% señala estar totalmente en desacuerdo. La misión según Muñiz (2014:5) “define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.

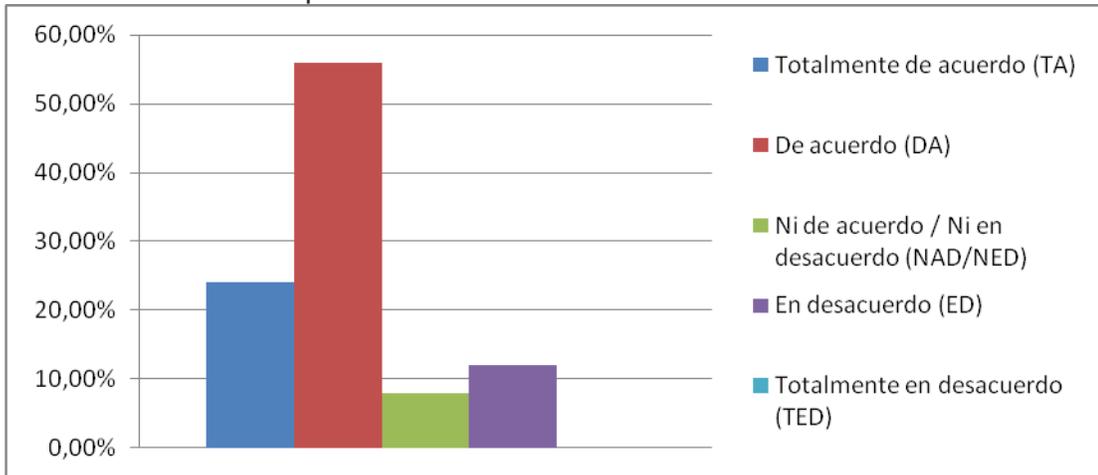
ITEM 3: Su desempeño laboral está enmarcado dentro del conjunto de metas de la organización

Tabla N° 3. Desempeño laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	6	24,00%
De acuerdo (DA)	14	56,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	2	8,00%
En desacuerdo (ED)	3	12,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Grafico N° 3. Desempeño laboral



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

Los resultados reflejan que un 56% indica estar de acuerdo con respecto a su desempeño laboral enmarcado dentro del conjunto de metas de la organización, un 24% sugiere estar totalmente de acuerdo, 12% se encuentra en desacuerdo, mientras que un 8% no se inclina a ninguna posición. En este sentido, Robbins y Judge (2013), definen al desempeño laboral como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general, a nivel organizacional, la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

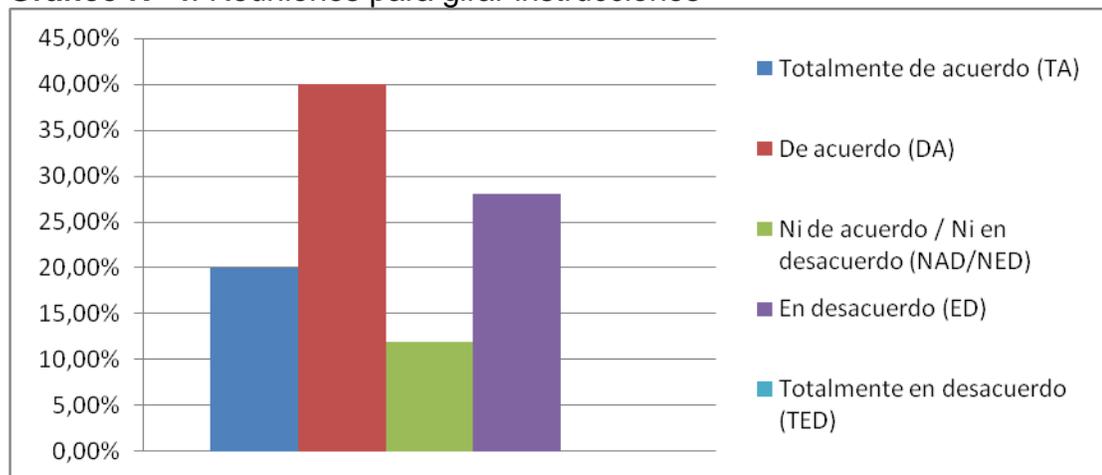
ITEM 4: Se realizan reuniones para girar las instrucciones a seguir para el cumplimiento de las metas

Tabla N° 4. Reuniones para girar instrucciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	5	20,00%
De acuerdo (DA)	10	40,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	3	12,00%
En desacuerdo (ED)	7	28,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Grafico N° 4. Reuniones para girar instrucciones



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

Según resultados obtenidos, el 40% de la población señala estar de acuerdo en que se realizan reuniones para girar las instrucciones a seguir para el cumplimiento de las metas; 28% indica estar en desacuerdo, 20% está totalmente de acuerdo y 12% se muestra indiferente. Merino (2011:2), destaca “la reunión de trabajo es una técnica que permite que personas con objetivos comunes intercambien información y lleguen a compromisos colectivos para conseguir las metas fijadas”.

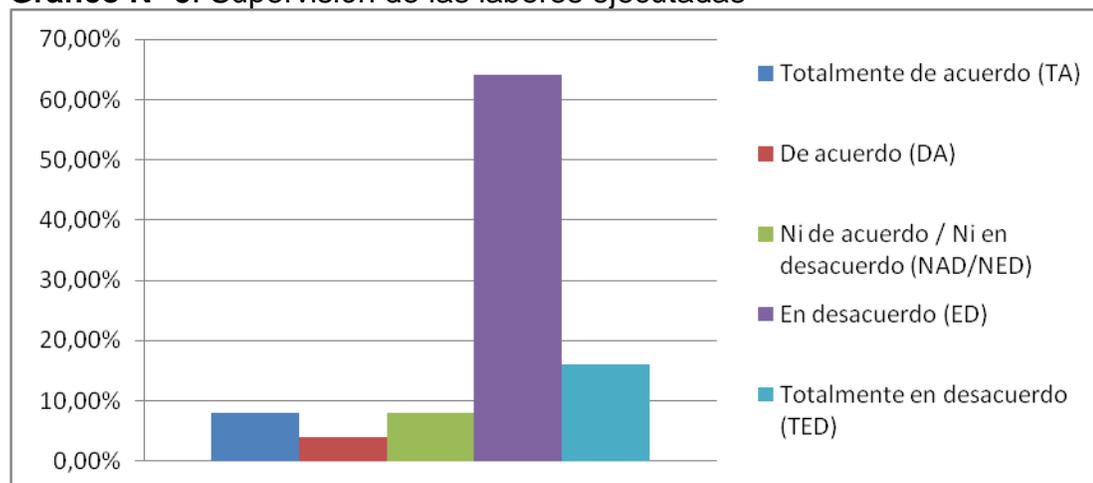
ITEM 5: La ejecución de las labores son supervisadas por personal calificado a fin de minimizar retrasos

Tabla N° 5. Supervisión de las labores ejecutadas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	2	8,00%
De acuerdo (DA)	1	4,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	2	8,00%
En desacuerdo (ED)	16	64,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	4	16,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán (2017).

Grafico N° 5. Supervisión de las labores ejecutadas



Fuente: Terán (2017).

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos, las labores ejecutadas son supervisadas por personal calificado, a lo cual un 64% manifestó estar en desacuerdo, 16% está totalmente en desacuerdo, 8% indiferente, 8% indica estar totalmente de acuerdo y 4% de acuerdo. Para López (2011), supervisar

se define como mirar desde lo más alto con fines de mejoramiento. En este sentido, la supervisión es una labor de investigación y exploración, en la cual el directivo debe estar atento observando cómo se desarrollan las actividades para detectar aquellos aspectos que requieren ser mejorados.

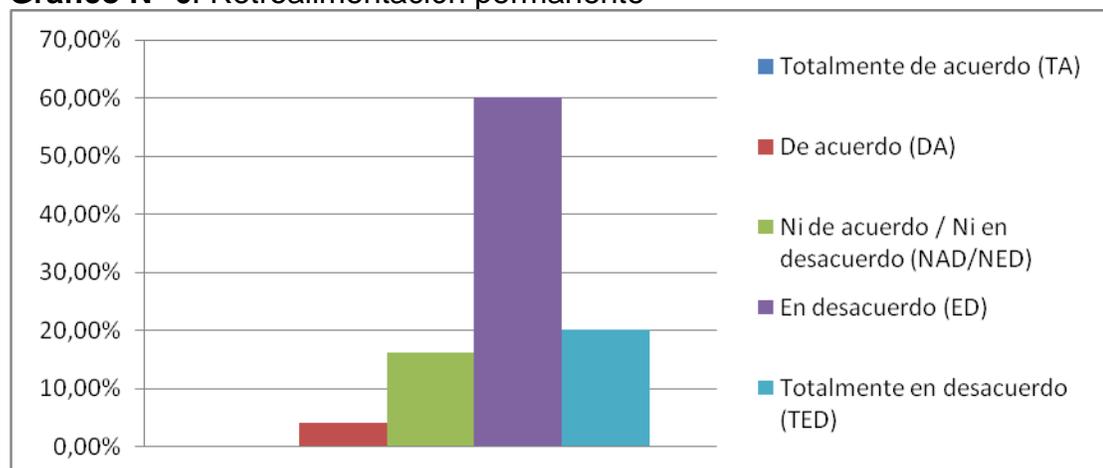
ITEM 6: Se imparte retroalimentación permanente con la finalidad de que el trabajo se realice de manera comprometida

Tabla N° 6. Retroalimentación permanente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0,00%
De acuerdo (DA)	1	4,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	4	16,00%
En desacuerdo (ED)	15	60,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	5	20,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017)

Gráfico N° 6. Retroalimentación permanente



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

Con base en los resultados obtenidos, la retroalimentación impartida para que el trabajo se realice de manera comprometida, 60% de la población manifestó estar en desacuerdo, 20% totalmente en desacuerdo, 16% no se inclina a ninguna posición y un 4% indica estar de acuerdo. Ávila (2009:5), señala que la retroalimentación “es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa”. Permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y, por lo tanto, nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

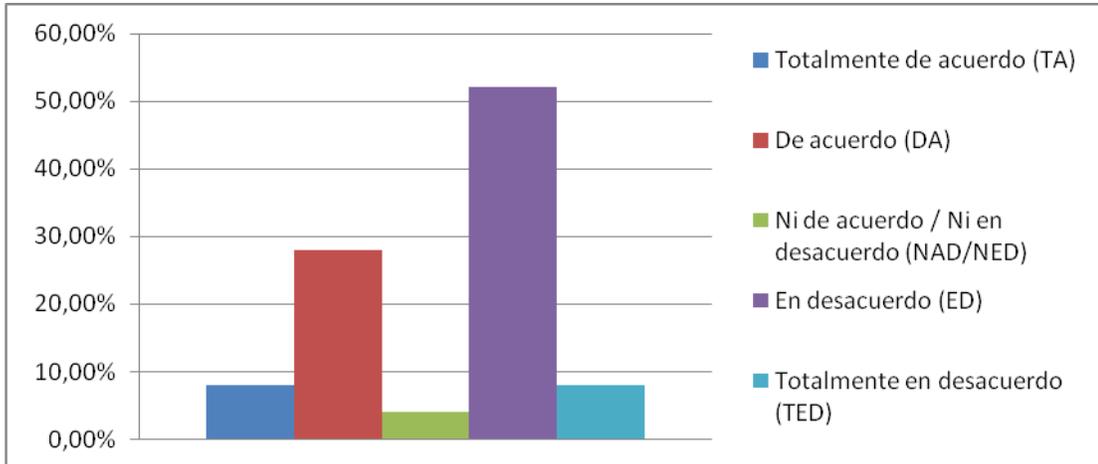
ITEM 7: Se proponen diversas soluciones ante cualquier situación para resolver los conflictos internos

Tabla N° 7. Resolución de conflictos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	2	8,00%
De acuerdo (DA)	7	28,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	1	4,00%
En desacuerdo (ED)	13	52,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	2	8,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Grafico N° 7. Resolución de conflictos



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

Los resultados develan un 52% de la población está en desacuerdo, 28% de acuerdo, 8% totalmente en desacuerdo, 8% totalmente de acuerdo y un 4% indiferente, con respecto a si en la organización se proponen diversas soluciones para resolver conflictos internos. Hernández y Mosquera (2011), consideran que el gerente moderno deberá saber controlar las situaciones conflictivas, siendo esta una de sus habilidades primordiales, por las dinámicas de cambio producidas en el entorno de las organizaciones, ya que se busca una mayor capacidad de respuestas a situaciones cambiantes, las cuales implican la integración de equipos multidisciplinarios, nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo o las estructuras planas que reducen los niveles de dirección por la promoción de la celeridad en la toma de decisiones.

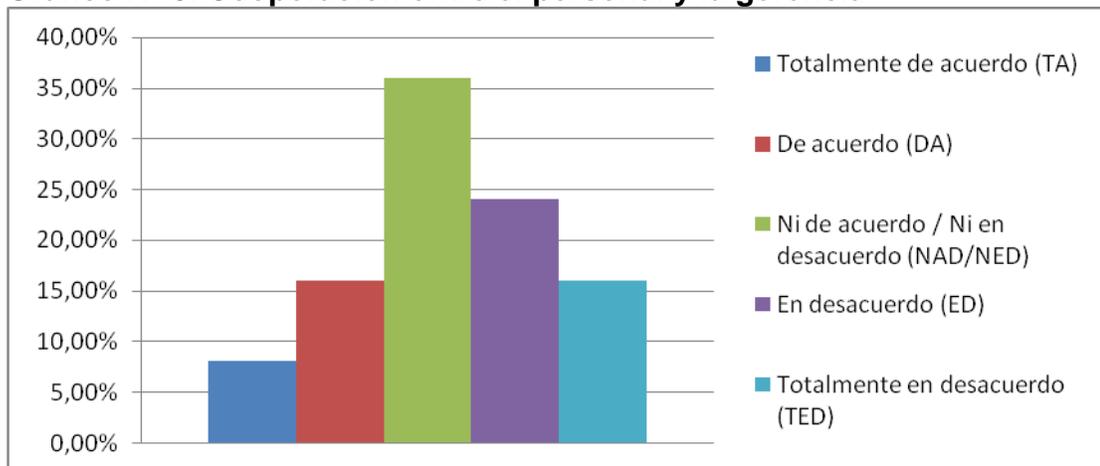
ITEM 8: Existe una amplia cooperación entre el personal y la gerencia para el cumplimiento de las metas

Tabla N° 8. Cooperación entre el personal y la gerencia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	2	8,00%
De acuerdo (DA)	4	16,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	9	36,00%
En desacuerdo (ED)	6	24,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	4	16,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Gráfico N° 8. Cooperación entre el personal y la gerencia



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

Los resultados indican que un 36% de la población se encuentra indiferente al ser consultado sobre la existencia de cooperación en la organización entre el personal y la gerencia para el cumplimiento de las metas; un 24% indica estar en desacuerdo, 16% de acuerdo, 16% totalmente

en desacuerdo y un 2% totalmente de acuerdo. En ese mismo orden de ideas, es preciso mencionar lo sugerido por Cuellar (2013:13), quien destaca que la cooperación “consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido”.

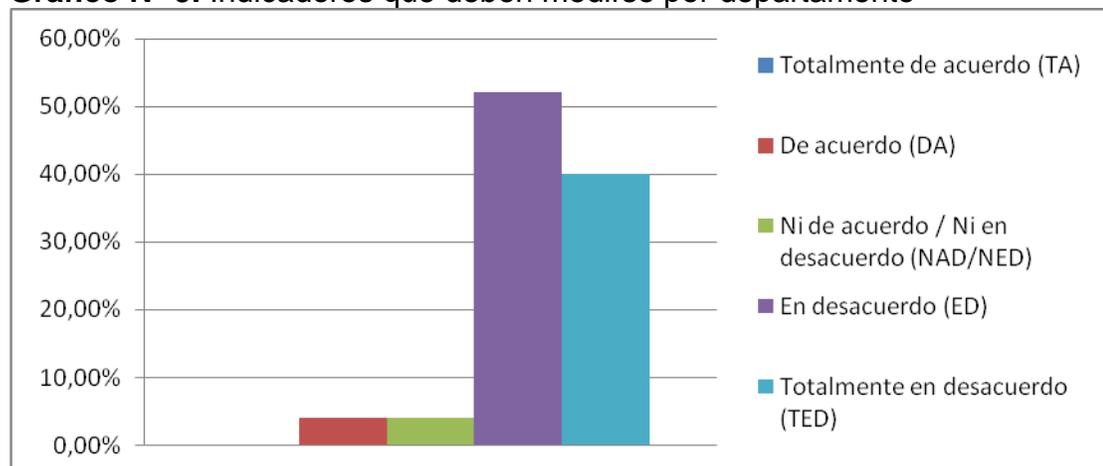
ITEM 9: Se establecen los indicadores que deben medirse por cada departamento con miras al cumplimiento de los objetivos

Tabla N° 9. Indicadores que deben medirse por departamento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0,00%
De acuerdo (DA)	1	4,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	1	4,00%
En desacuerdo (ED)	13	52,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	10	40,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Grafico N° 9. Indicadores que deben medirse por departamento



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

Con respecto al establecimiento de indicadores por departamento, 52% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo, es decir, no se levanta esa medición por área en la organización; de igual forma, el 40% deleva estar totalmente en desacuerdo; 4% refleja estar de acuerdo y 4% no se inclina a ninguna posición. A partir de esas consideraciones, es importante señalar lo afirmado por Alles (2012:38), la cual define indicador “es un parámetro de medición orientado al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de actuación”.

Identificar los elementos que conforman la gestión estratégica para las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

Para el logro del segundo objetivo específico, se consultaron a los encuestados, los ítems desde el 10 al 18, del instrumento diseñado y validado por expertos, los resultados se presentan a continuación:

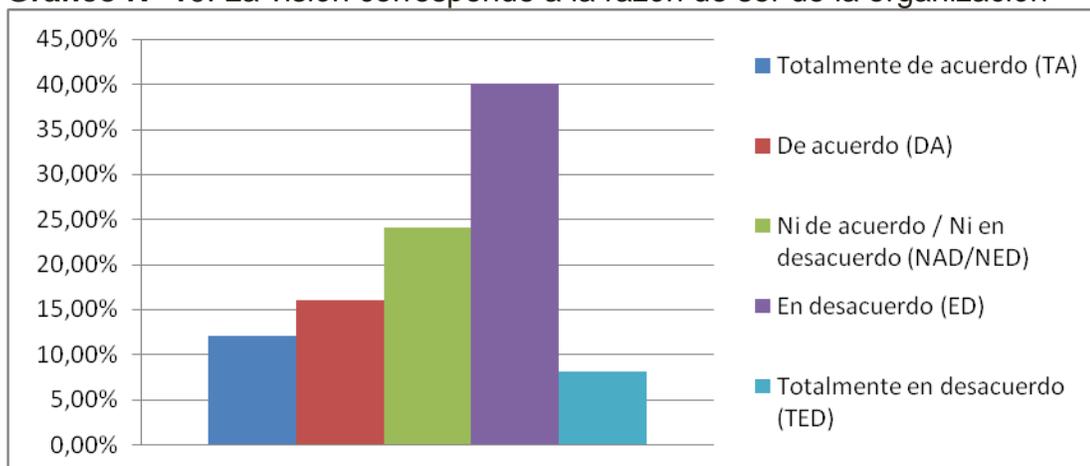
ITEM 10: La visión de la organización se corresponde con la razón de ser de la misma

Tabla N° 10. La visión corresponde a la razón de ser de la organización

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	3	12,00%
De acuerdo (DA)	4	16,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	6	24,00%
En desacuerdo (ED)	10	40,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	2	8,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Grafico N° 10. La visión corresponde a la razón de ser de la organización



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

Las respuestas del 40% de los encuestados señalan estar en desacuerdo con respecto a que la visión de la organización corresponde a la razón de ser de la misma; 24% se muestra indiferente, 16% afirma estar de acuerdo, 12% totalmente de acuerdo y 8% totalmente en desacuerdo. En este aparte, es importante destacar lo afirmado por González y otros (2014), quienes definen a la visión como el aspecto clave en la construcción de la idea con prospectiva de futuro, puesto que posibilita la creatividad y por

tanto, se constituye en la base para la consolidación de la organización y su posterior desarrollo a través del tiempo.

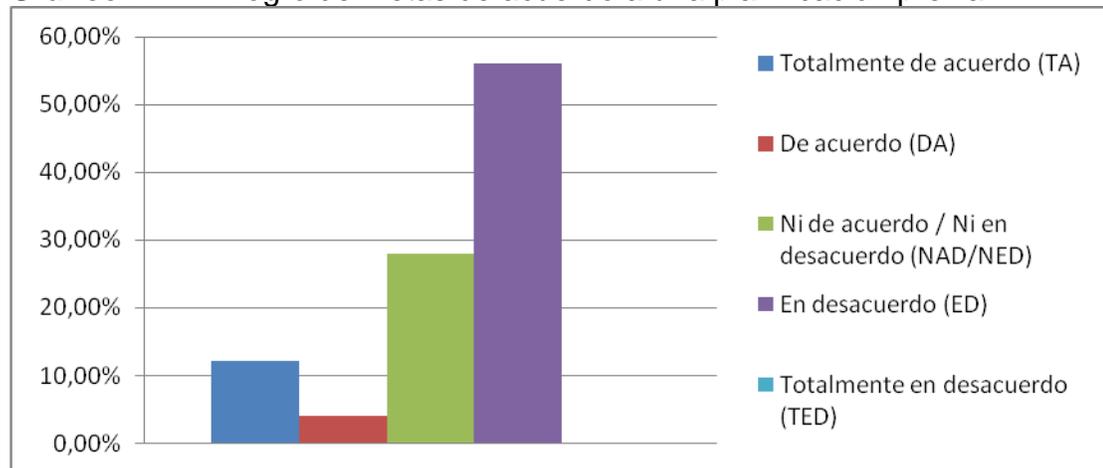
ITEM 11: El logro de las metas dentro de la organización se rige de acuerdo a una planificación previa

Tabla N° 11. Logro de metas de acuerdo a una planificación previa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	3	12,00%
De acuerdo (DA)	1	4,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	7	28,00%
En desacuerdo (ED)	14	56,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Gráfico N° 11. Logro de metas de acuerdo a una planificación previa



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

56% de los encuestados respondieron en desacuerdo, 28% se mostró indiferente, 12% totalmente de acuerdo, mientras que solo un 4% estuvo de

acuerdo. Para Toro (2012), la planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos, por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse.

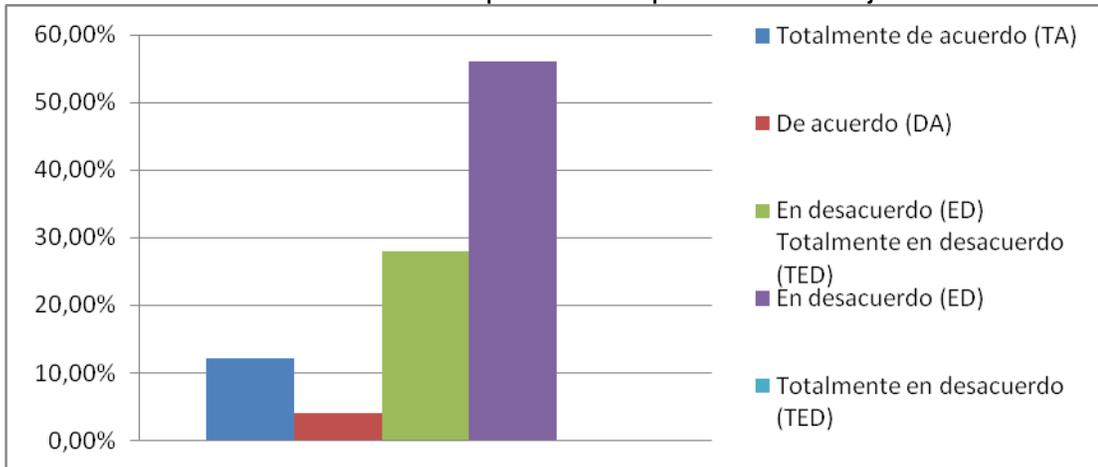
ITEM 12: Se identifican los pasos individuales a seguir para el cumplimiento de los objetivos

Tabla N° 12. Pasos individuales para el cumplimiento de objetivos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	3	12,00%
De acuerdo (DA)	1	4,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	7	28,00%
En desacuerdo (ED)	14	56,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	0	0,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Grafico N° 12. Pasos individuales para el cumplimiento de objetivos



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

56% de los encuestados admiten estar en desacuerdo, 28% se mantiene indiferente, 12% expresa estar de totalmente de acuerdo y un solo un 4% se muestra de acuerdo, en relación si se establecen los pasos individuales para el cumplimiento de los objetivos. Al respecto, Robbins y Coulters (2010) señalan que la organización como etapa del proceso administrativo consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

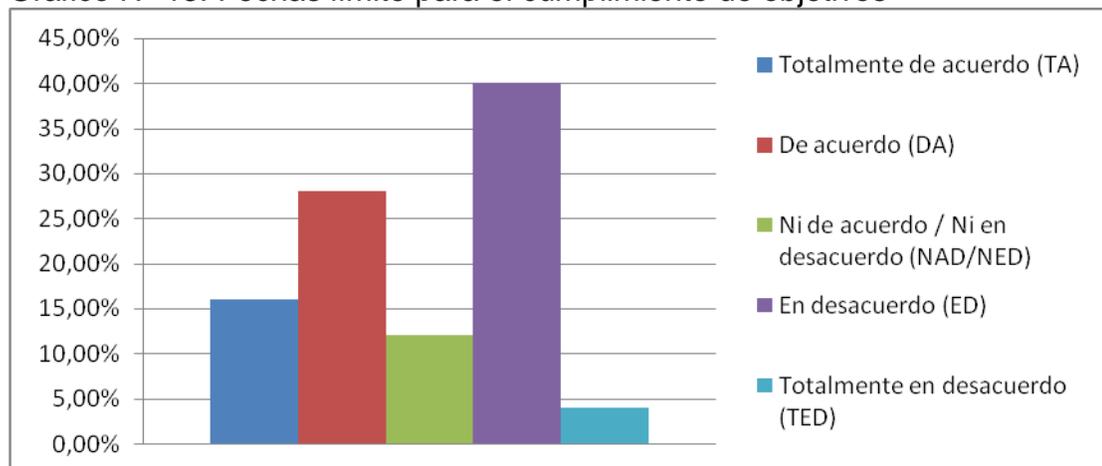
ITEM 13: Se establecen fechas límite para el cumplimiento de los objetivos

Tabla N° 13. Fechas límite para el cumplimiento de objetivos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	4	16,00%
De acuerdo (DA)	7	28,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	3	12,00%
En desacuerdo (ED)	10	40,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	1	4,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Gráfico N° 13. Fechas límite para el cumplimiento de objetivos



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

40% de la población encuestada manifiesta estar en desacuerdo, 28% de acuerdo, 16% totalmente de acuerdo, 12% no se inclina a ninguna posición y 4% totalmente en desacuerdo. Asimismo, Robbins y Coulter (2010), señalan que es en la etapa de organización donde se definen plazos, fechas límite y pasos individuales de las tareas a realizar para el alcance de los objetivos.

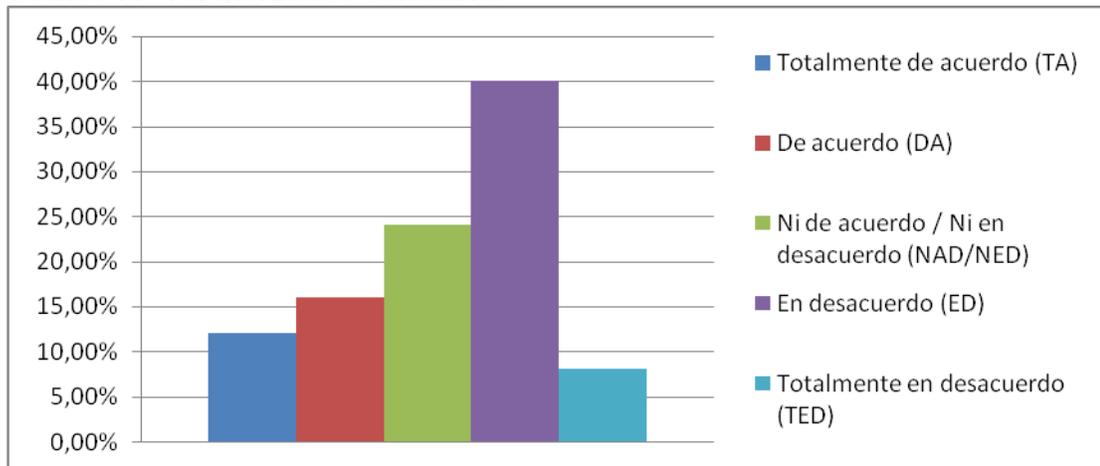
ITEM 14: Se realiza monitoreo constante para conocer el avance de los objetivos de la organización

Tabla N° 14. Monitoreo constante

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	2	8,00%
De acuerdo (DA)	7	28,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	3	12,00%
En desacuerdo (ED)	10	40,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	3	12,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Gráfico N° 14. Monitoreo constante



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

Los resultados evidencian 40% en desacuerdo, 28% de acuerdo, 12% indiferente, 12% totalmente en desacuerdo y solo un 8% de acuerdo, en relación a si se realiza monitoreo contante para conocer los avances en los objetivos planteados en la organización. Robbin y Coulters (2010) destacan

que, en la dirección, es la etapa en donde el gerente debe influir sobre los subordinados y los equipos de trabajo, estableciendo un canal de comunicación adecuado para realizar el seguimiento de manera tal que los colaboradores realicen las tareas esenciales.

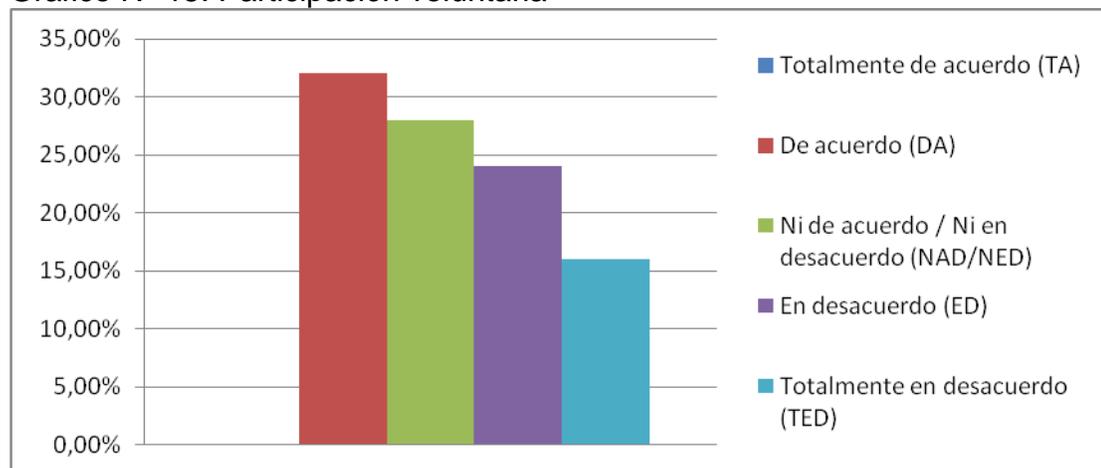
ITEM 15: Existe participación voluntaria por parte del personal que contribuye al logro de los objetivos de la organización

Tabla N° 15. Participación voluntaria

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0,00%
De acuerdo (DA)	8	32,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	7	28,00%
En desacuerdo (ED)	6	24,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	4	16,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Gráfico N° 15. Participación voluntaria



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

Los resultados reflejan 32% de acuerdo, 28% indiferente, 24% en desacuerdo y 16% totalmente en desacuerdo con respecto a si existe participación voluntaria por parte del personal para contribuir al logro de los objetivos. Toro (2012), destaca que, en el proceso de planificación, incluyendo la determinación y fijación de objetivos, hay que lograr la participación de todos los que, de alguna forma, van a contribuir en su consecución y, en este caso, están todos los trabajadores ya sean dirigentes o subordinados.

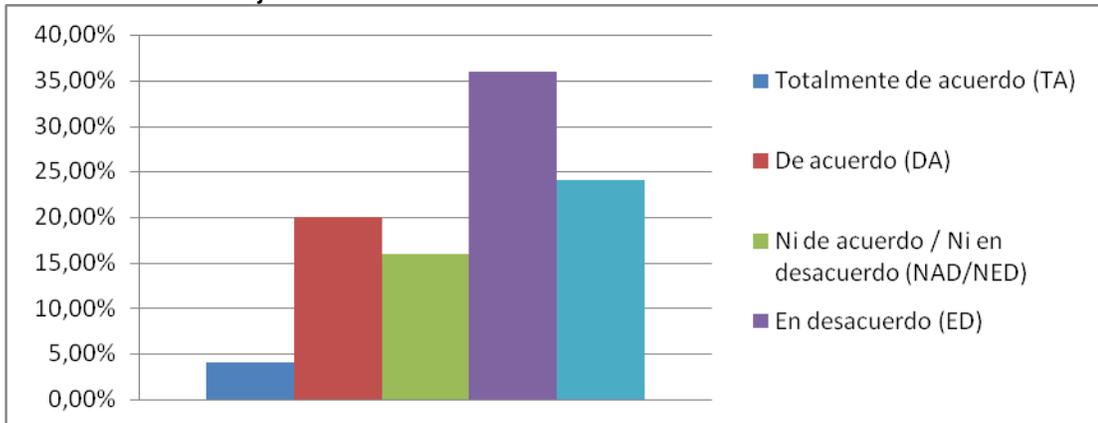
ITEM 16: Se indican mejoras o correcciones a realizar para adecuar las actividades al cumplimiento de los objetivos

Tabla N° 16. Mejoras o correcciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	1	4,00%
De acuerdo (DA)	5	20,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	4	16,00%
En desacuerdo (ED)	9	36,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	6	24,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Grafico N° 16. Mejoras o correcciones



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

36% se manifiesta en desacuerdo, 24% totalmente en desacuerdo, 20%de acuerdo, 16% se muestra indiferente, y solo un 4% se encuentra de acuerdo, con respecto a si se señalan las áreas de mejoras para adecuar las actividades al cumplimiento de los objetivos. Robbins y Coulter (2010), afirman que en la etapa administrativa del control es implica la evaluación del desempeño real con las metas fijadas. Si hubiese desviaciones significativas, el gerente debe retomar las riendas del desempeño e informar a sus colaboradores sobre los resultados obtenidos y áreas de mejora.

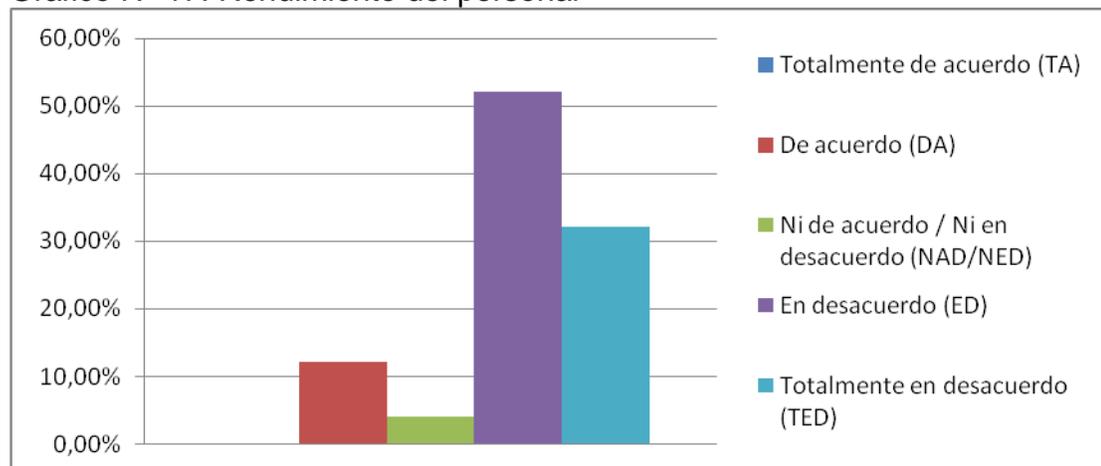
ITEM 17: Se evalúa el rendimiento del personal al entregar un proyecto indicándole logros obtenidos y áreas de mejora

Tabla N° 17. Rendimiento del personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0,00%
De acuerdo (DA)	3	12,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	1	4,00%
En desacuerdo (ED)	13	52,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	8	32,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Gráfico N° 17. Rendimiento del personal



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

52% de la población en desacuerdo, 32% totalmente en desacuerdo, 12% de acuerdo y 4% indiferente en relación a la evaluación del rendimiento al entregar un proyecto. Chiavenato (2011) señala que las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son las siguientes: 1) Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias, y, en muchas ocasiones, despido de empleados. 2) Permite

comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

3) Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los colaboradores con respecto a su desempeño.

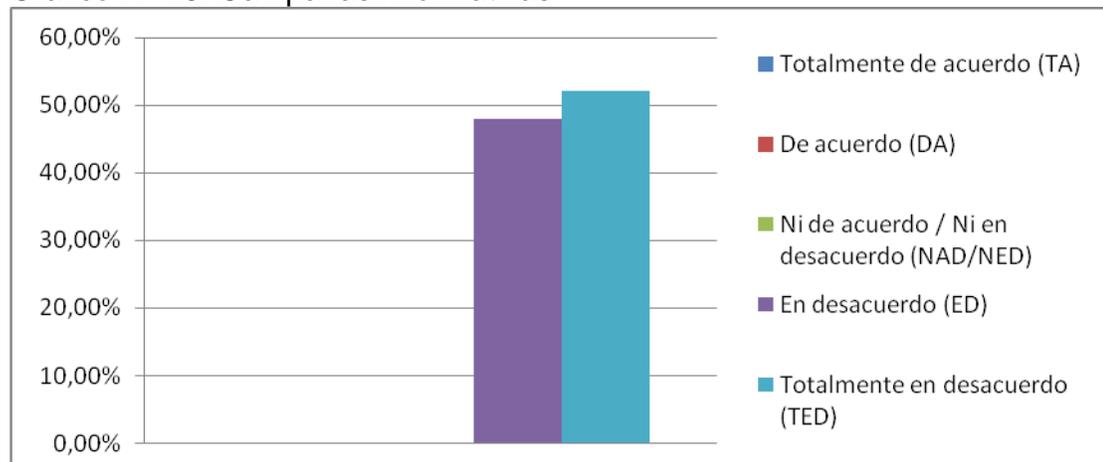
ITEM 18: La organización difunde campañas informativas que engloban los resultados obtenidos de manera semestral

Tabla N° 18. Campañas informativas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0,00%
De acuerdo (DA)	0	0,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	0	0,00%
En desacuerdo (ED)	12	48,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	13	52,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Grafico N° 18. Campañas informativas



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

Se demuestra con un 52% de la población en desacuerdo y 48% totalmente en desacuerdo que no se realizan campañas informativas que engloben los resultados obtenidos. En este sentido, Ávila (2009) señala que la organización debe diseñar planes de evaluación donde se comunique sobre los resultados obtenidos tanto individuales como generales, puesto que, sin una retroalimentación que permita conocer cómo se juzga en la empresa el desempeño profesional del empleado ni los logros obtenidos, éste tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada para alcanzar los objetivos que se le plantean.

Determinar los lineamientos clave de gestión estratégica bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral que permitan mejorar las prácticas gerenciales en las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo

Para el logro del segundo objetivo específico, se consultaron a los encuestados, los ítems desde el 19 al 28, del instrumento diseñado y validado por expertos, los resultados se presentan a continuación:

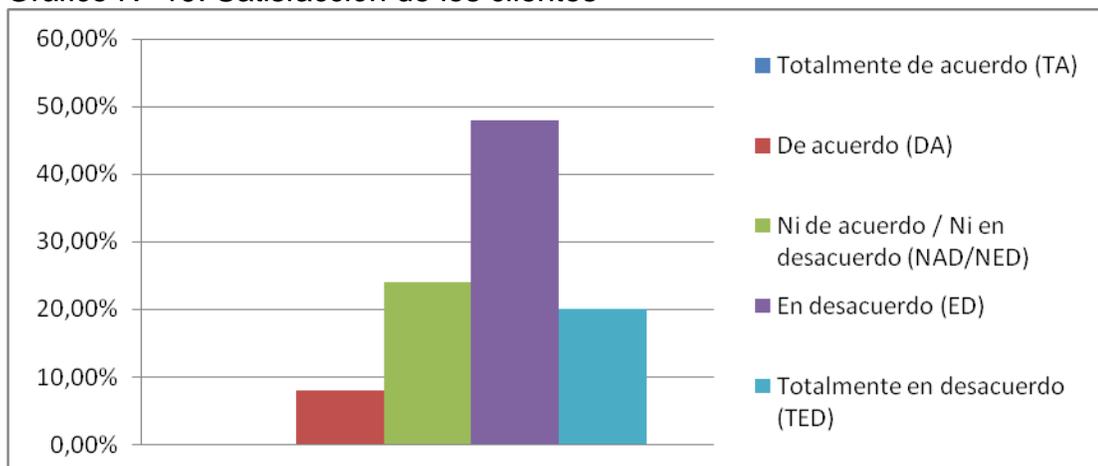
ITEM 19: Se evalúa de forma constante la satisfacción de los clientes mediante estrategias y sondeos de mercado

Tabla N° 19. Satisfacción de los clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0,00%
De acuerdo (DA)	2	8,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	6	24,00%
En desacuerdo (ED)	12	48,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	5	20,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017)

Gráfico N° 19. Satisfacción de los clientes



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

Los resultados evidencian un 48% en desacuerdo, 24% se manifiesta indiferente, 20% totalmente en desacuerdo y 8% de acuerdo, con respecto a si se evalúa la satisfacción del cliente mediante estrategias de mercado. En este aparte, en la Norma ISO 9001:2008, establece como una de las medidas del desempeño de la gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente

con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

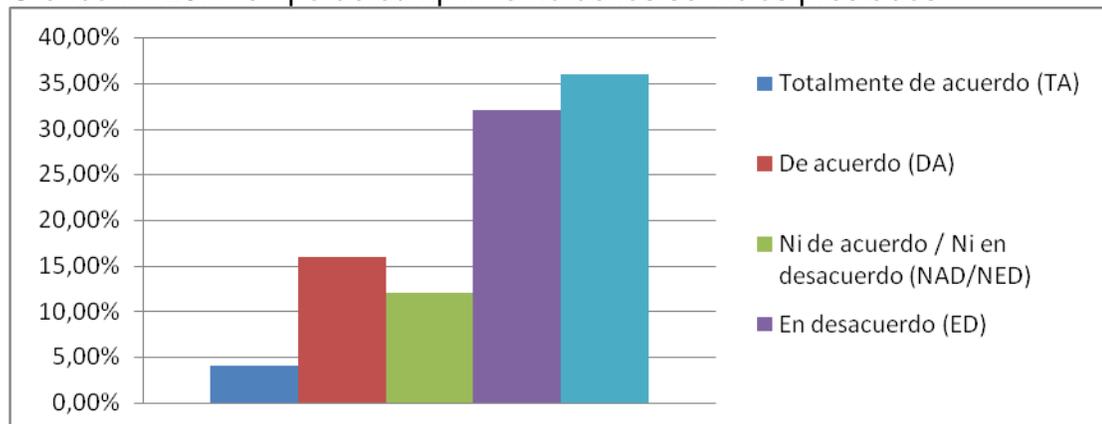
ITEM 20: El tiempo de cumplimiento en los servicios prestados por la organización están adecuados a las necesidades de los clientes

Tabla N°20. Tiempo de cumplimiento de los servicios prestados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	1	4,00%
De acuerdo (DA)	4	16,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	3	12,00%
En desacuerdo (ED)	8	32,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	9	36,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017)

Grafico N° 20. Tiempo de cumplimiento de los servicios prestados



Fuente: Terán, (2017)

Análisis:

36% de la población encuestada afirma estar totalmente de acuerdo, 32% en desacuerdo, 16% de acuerdo, 12% no se inclina a ninguna posición

y 4% de acuerdo. Kaplan y Norton (2009:98) señalan que “el tiempo en la actualidad es una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes”

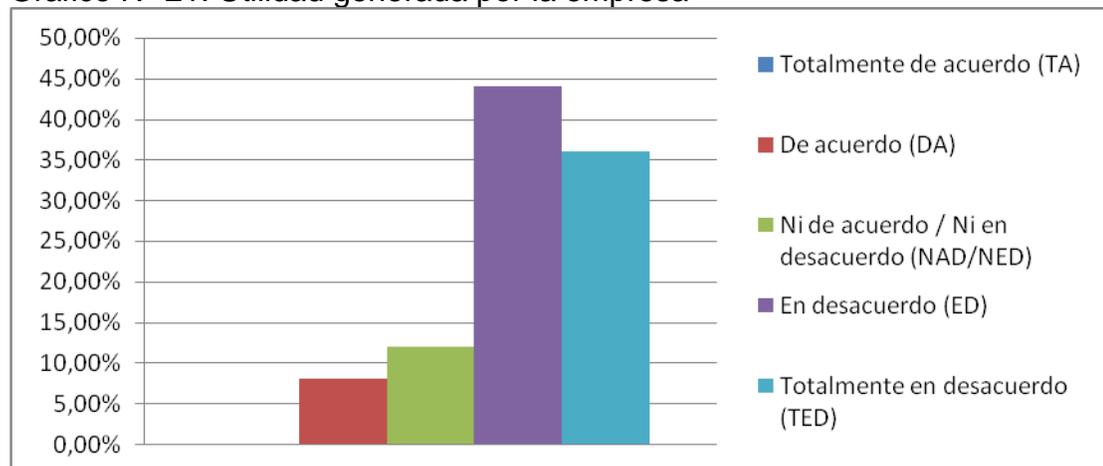
ITEM 21: La utilidad generada por la organización se corresponde a las inversiones realizadas en las mejoras de sus servicios

Tabla N° 21. Utilidad generada por la organización

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0,00%
De acuerdo (DA)	2	8,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	3	12,00%
En desacuerdo (ED)	11	44,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	9	36,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Gráfico N° 21. Utilidad generada por la empresa



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

44% de la población encuesta señala estar en desacuerdo, 36% totalmente en desacuerdo, 12% se muestra indiferente y 8% declara estar de acuerdo, en relación a si la utilidad generada por la organización se corresponde a las inversiones realizadas. Cabe mencionar lo declarado por Stoel y Van Leeuwen (2007) quienes describen que el retorno de la inversión es el beneficio obtenido de una inversión en relación con los costes que esta representa, expresado como un porcentaje. En otras palabras, es el valor añadido que genera una inversión en relación con el sacrificio financiero que hay que hacer para que esta sea rentable. (p.8).

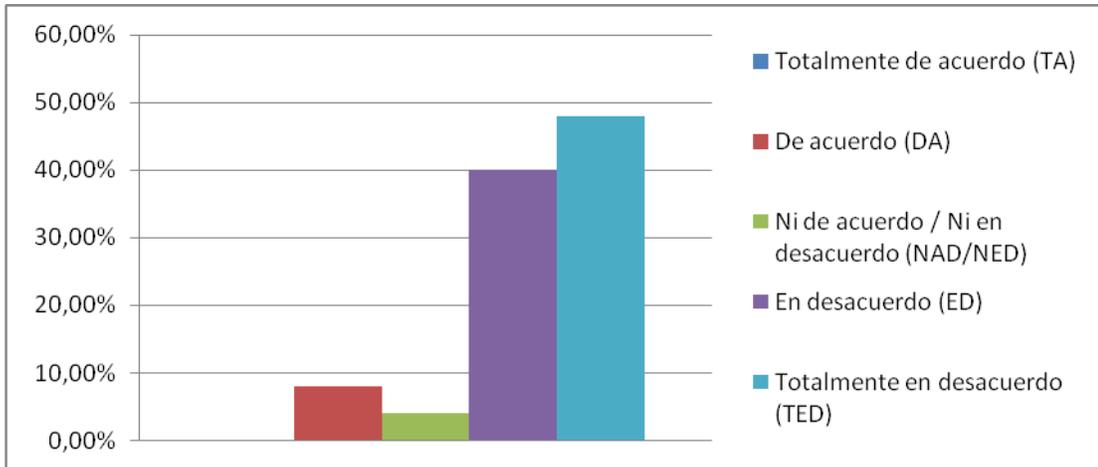
ITEM 22: En la organización la evaluación financiera es realizada en función de indicadores bien definidos

Tabla N° 22. Evaluación financiera en función de indicadores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0,00%
De acuerdo (DA)	2	8,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	1	4,00%
En desacuerdo (ED)	10	40,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	12	48,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Grafico N° 22. Evaluación financiera en función de indicadores



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

El 48% de los resultados reflejan una posición totalmente en desacuerdo, 40% en desacuerdo, 8% de acuerdo y 4% indiferente. Según Nava (2009), actualmente, en la mayoría de las empresas, los indicadores financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar su condición financiera, ya que a través de su cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas.

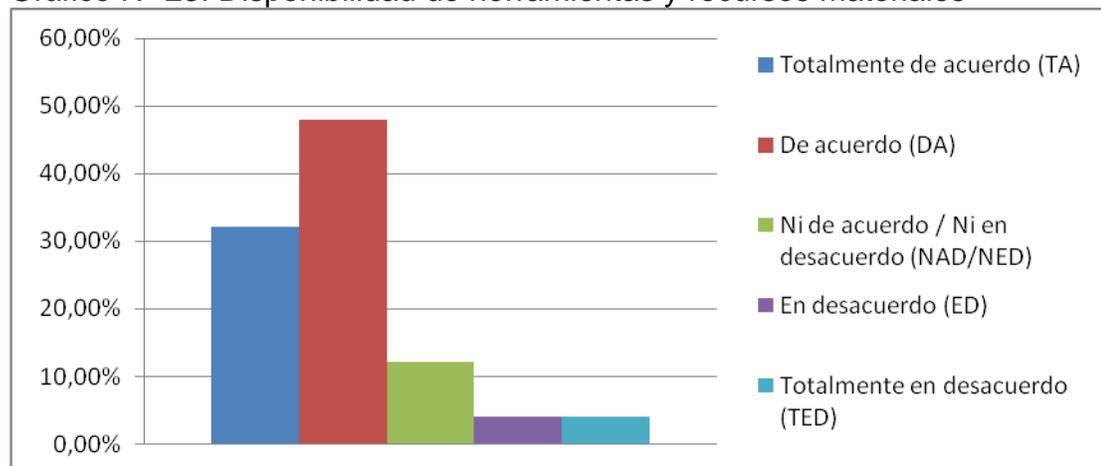
ITEM 23: La organización dispone de las herramientas y recursos materiales para la ejecución de las actividades en pro de cumplir con las metas establecidas

Tabla N° 23. Disponibilidad de herramientas y recursos materiales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	8	32,00%
De acuerdo (DA)	12	48,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	3	12,00%
En desacuerdo (ED)	1	4,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	1	4,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Gráfico N° 23. Disponibilidad de herramientas y recursos materiales



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

48% de la población encuestada expresa estar de acuerdo, 32% totalmente de acuerdo, 12% no se inclina a ninguna posición, 4% en desacuerdo y 4% totalmente en desacuerdo con respecto a la disposición de recursos materiales y herramientas para la ejecución de actividades. Para Thompson y otros (2012:94), “los recursos son los medios utilizados por las empresas para ejecutar sus actividades y de esta manera alcanzar sus objetivos”. En otras palabras, los recursos son los activos de los que dispone una empresa y se pueden clasificar en tangibles e intangibles, según que se

puedan definir y valorar con criterios contables, pues están recogidos en la situación patrimonial de la empresa, o aquellos que son difíciles de valorar ya que escapan al control contable y hacen que el valor real de la empresa difiera de su valor contable.

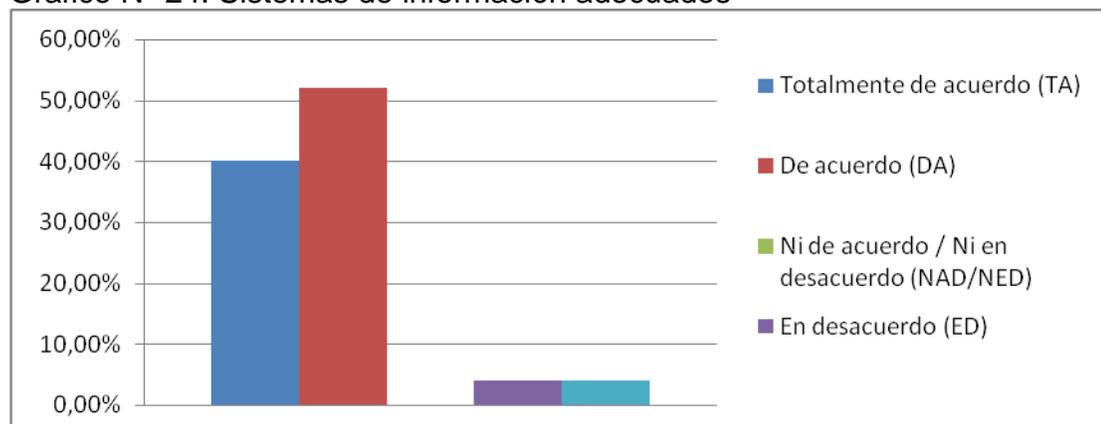
ITEM 24: La organización posee sistemas de información adecuados a las exigencias tecnológicas en pro de cumplir con las metas establecidas

Tabla N° 24. Sistemas de información adecuados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	10	40,00%
De acuerdo (DA)	13	52,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	0	0,00%
En desacuerdo (ED)	1	4,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	1	4,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Grafico N° 24. Sistemas de información adecuados



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

Los resultados avalan un 52% de acuerdo de la población encuestada, 40% totalmente de acuerdo, 4% en desacuerdo y 4% totalmente en desacuerdo con respecto a la disposición de sistemas de información adecuados en la organización. Un sistema de información, para Pablos y otros (2012), es un conjunto de recursos técnicos, humanos y económicos, interrelacionados dinámicamente y organizados en torno al objetivo de satisfacer las necesidades de información de una organización empresarial para la gestión y la correcta adopción de decisiones.

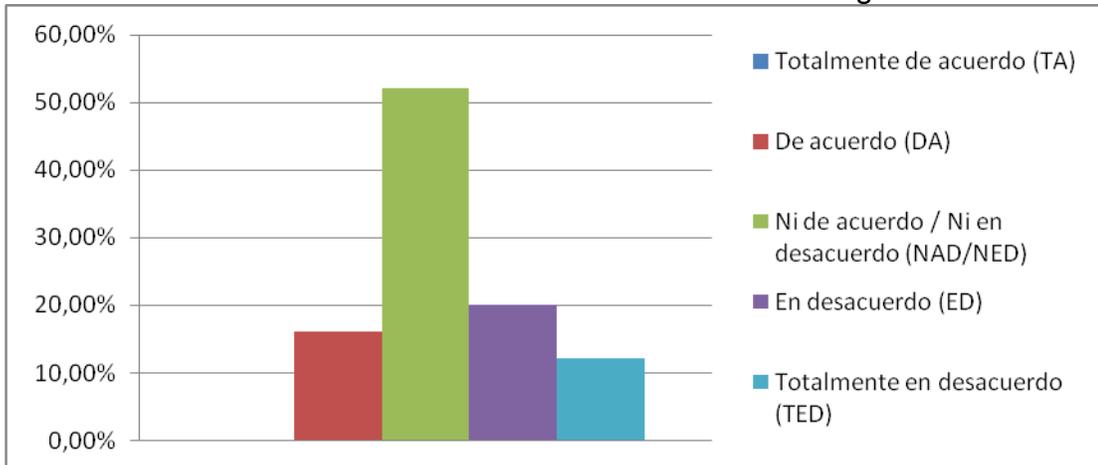
ITEM 25: Existe una amplia y estrecha comunicación entre todos los niveles de la organización en pro de garantizar la sinergia necesaria en los equipos de trabajo

Tabla N° 25. Comunicación entre todos los niveles de la organización

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0,00%
De acuerdo (DA)	4	16,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	13	52,00%
En desacuerdo (ED)	5	20,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	3	12,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Grafico N° 25. Comunicación entre todos los niveles de la organización



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

Los resultados develan que el 52% de la población encuestada se expresa indiferente, 20% está en desacuerdo, 16% de acuerdo y 12% totalmente en desacuerdo, en relación a si la comunicación es amplia entre todos los niveles de la organización. Para Davis y Newstron (2006) la comunicación se define, a grandes rasgos, como una transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Esta involucra siempre al menos dos personas, un emisor y un receptor. Una sola persona no puede comunicarse. Uno o más receptores pueden completar un acto de comunicación dentro de las organizaciones.

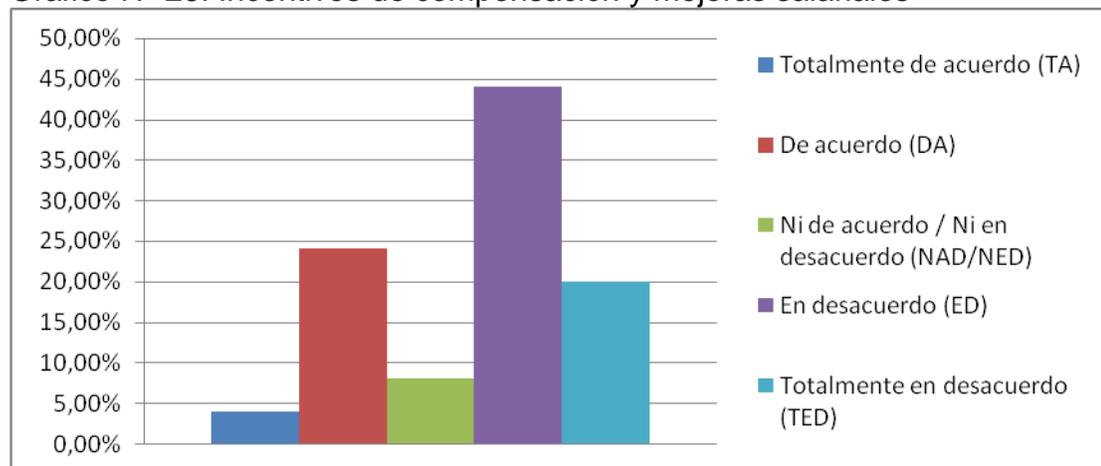
ITEM 26: La organización invierte en incentivos de compensación y mejoras salariales con la finalidad de afianzar el compromiso laboral de su personal

Tabla N° 26. Incentivos de compensación y mejoras salariales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	1	4,00%
De acuerdo (DA)	6	24,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	2	8,00%
En desacuerdo (ED)	11	44,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	5	20,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Gráfico N° 26. Incentivos de compensación y mejoras salariales



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

44% expresa estar en desacuerdo, 24% de acuerdo, 20% totalmente en desacuerdo, 8% no se inclina a ninguna posición y 4% totalmente de acuerdo. Chiavenato (2002) afirma que los incentivos son la forma de promover logros específicos y los sistemas de recompensas impulsan a la persona a trabajar a favor de la organización. Los incentivos o recompensas aumentan la consciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en el que se desempeña, incrementando el espíritu de equipo, lo cual da valor a la organización. Este mismo autor también añade que, siempre que se crea un

sistema de recompensas en la organización se debe tener en cuenta una constante retroalimentación que contribuya al esfuerzo positivo del comportamiento.

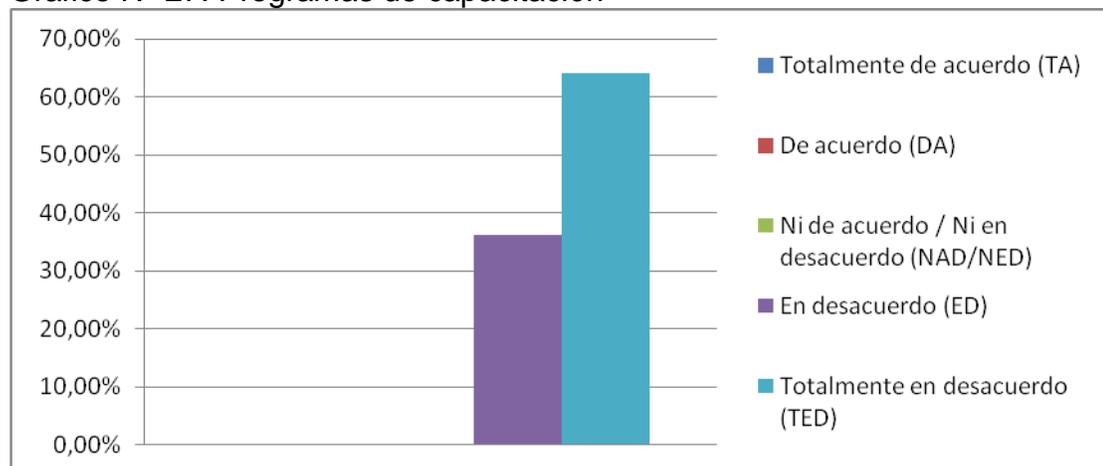
ITEM 27: La organización establece diversos programas de capacitación para estimular la participación de los trabajadores en su proceso de formación profesional

Tabla N° 27. Programas de capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0,00%
De acuerdo (DA)	0	0,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	0	0,00%
En desacuerdo (ED)	9	36,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	16	64,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Grafico N° 27. Programas de capacitación



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

Los resultados muestran 64% totalmente en desacuerdo y 36% en desacuerdo. La formación es la difusión de conocimientos prácticos o teóricos de distintas disciplinas, Lúbalo (2007:20), define: “como un proceso proactivo, sistemático, humanista, dialéctico y participativo, mediante el cual, los RR-HH, directivos y no directivos, construyen, adquieren y amplían conocimientos, desarrollan habilidades y mejoran actitudes, o sea, permite adquirir y desarrollar competencias en los tres niveles para desempeñarse exitosamente como una personalidad madura no solo en el puesto de trabajo presente y futuro, sino también en las restantes esferas de su círculo de relaciones como ser social.

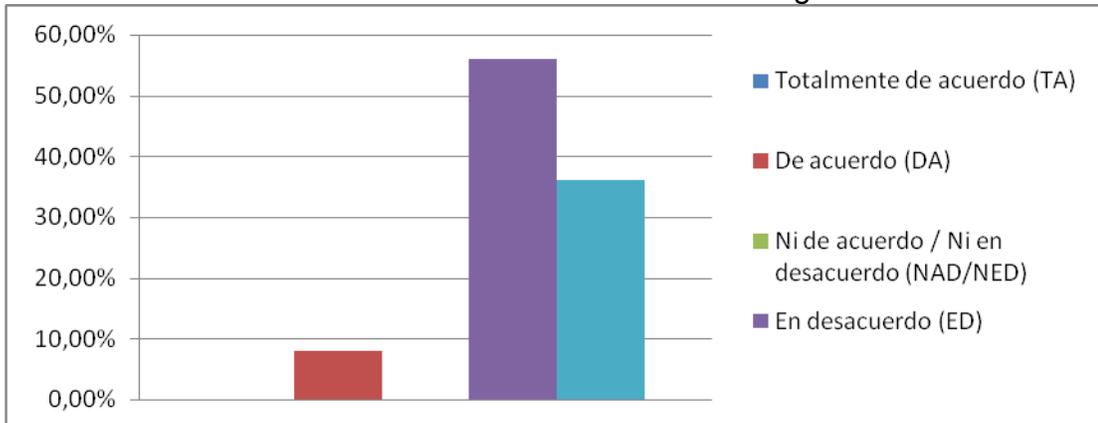
ITEM 28: Esta informado sobre la herramienta de gestión denominada Cuadro de Mando Integral y sus beneficios

Tabla N° 28. Información sobre Cuadro de Mando Integral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo (TA)	0	0,00%
De acuerdo (DA)	2	8,00%
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo (NAD/NED)	0	0,00%
En desacuerdo (ED)	14	56,00%
Totalmente en desacuerdo (TED)	9	36,00%
TOTAL	25	100,0%

Fuente: Terán, (2017).

Grafico N° 28. Información sobre Cuadro de Mando Integral



Fuente: Terán, (2017).

Análisis:

56% de la población encuestada refleja estar en desacuerdo, 36% totalmente en desacuerdo y solo un 8% de acuerdo, en relación a si están informados sobre la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton (2009), la definen como una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de las actividades de una compañía y sus resultados desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Contribuye de forma eficaz en la visión empresarial a mediano y largo plazo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Posterior al desarrollo del presente Trabajo de Grado, en función del objetivo de la investigación, el cual se planteó analizar lineamientos de gestión estratégica bajo el enfoque del cuadro de mando integral para mejorar las prácticas gerenciales en las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo; partiendo de los hechos observados, tomando los aportes del marco teórico y los datos obtenidos a través del instrumento aplicado, se evidencia la necesidad de disponer de unos lineamientos que permita a los directivos y dueños de negocios contar con directrices claras para su mejor desenvolvimiento gerencial en la organización y lograr las metas que esta se plantee. A continuación, se presentan los hallazgos más resaltantes que desprenden del estudio.

Con respecto al objetivo específico N° 1- *Diagnosticar la situación actual de las prácticas gerenciales en las empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.* Se refleja inexperiencia y falta de conocimientos en cuanto al desenvolvimiento gerencial. Se logró constatar que las actividades, en su mayoría, son supervisadas por personas que carecen de los conocimientos técnicos adecuados para ello, lo cual genera desvinculación con los objetivos por la imprecisión y retraso en el procesamiento de la información necesaria para cumplir con las actividades.

Por otro lado, se evidencia que no hay una clara delimitación en las funciones que cada uno debe desempeñar en la organización y al no existir estas determinaciones, se evidencia cierta insatisfacción por parte del personal, lo cual pudo develarse en la indiferencia manifiesta a la hora de cooperar para el cumplimiento de los objetivos. A su vez, la falta de preparación para resolver conflictos por parte de los supervisores, hace aún más crítico la conducción del equipo de trabajo, hecho que pudo revelarse al expresarse mitad de la población en desacuerdo con respecto a la propuesta de soluciones ante las situaciones que se presentan.

Partiendo de la premisa fundamental de que la gerencia comprende y localiza los procesos neurálgicos de la organización, Giuseppe (2010: en línea) establece que las prácticas gerenciales “son todas aquellas acciones individuales y colectivas dirigidas a satisfacer necesidades individuales y organizacionales dentro de un sistema particular, integrado de manera holística y relacionado con su medio interno y externo en forma de red”. Existen numerosas teorías de cómo dirigir empresas, sin embargo, la aplicación de éstas, encuentra su éxito al saber combinarlas según la necesidad de cada organización.

En referencia al objetivo específico N° 2- *Identificar los elementos que conforman la gestión estratégica en las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo*. Se realizó un análisis interno y externo en la búsqueda de puntos focalizados que pudiesen estar afectando la gestión, donde más destacaron y se detallan los siguientes: fallas al momento de organizar la división de tareas para el equipo, debilidades al establecer los pasos individuales para contribuir el logro de las metas, inadecuada actuación a la hora de supervisar las

actividades, inexistencia de retroalimentación en las entregas de proyectos y omisión de comunicación importante que debe ser difundida entre todos los niveles de la organización.

Lo anteriormente descrito, permite mencionar lo expuesto por Chiavenato (2002: en línea) quien expone, “la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”; tomando dicho concepto, se plantea: definir la misión y visión de la organización de manera que se puedan planificar las actividades diarias en función de cumplir con los objetivos de la empresa; organizar las tareas delimitando las responsabilidades de cada integrante; hacer el seguimiento respectivo mostrando las fortalezas y oportunidades de mejora y mostrar los resultados logrados resaltando las acciones que deben encaminarse para acercarse a los estándares deseados.

Finalmente, en el objetivo N° 3 – *Determinar los lineamientos clave de gestión estratégica bajo el enfoque del cuadro de mando integral que permitan mejorar las practicas gerenciales en las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo*. Los resultados develan que las pequeñas empresas objeto de estudio, no siguen direccionamientos estratégicos, por lo cual, tomando en consideración los aportes del cuadro de mando integral, se establece lo siguiente:

- I. En la perspectiva de cliente: mejorar la atención al cliente estableciendo técnicas que permitan conocer el nivel de satisfacción de éstos, cumplir con los tiempos en los servicios prestados y realizar seguimiento oportuno.

- II. En la perspectiva financiera: establecer indicadores que permitan conocer la rentabilidad de la organización; reducir costes, mejorar la productividad, utilizar los activos disponibles y crear estrategias de inversión.
- III. En la perspectiva de procesos internos: aprovechar los sistemas de información y la disponibilidad de recursos para desarrollar nuevos servicios.
- IV. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: implementar planes de formación y capacitación que permitan elevar la satisfacción del empleado, así como, incentivos y mejoras que contribuyan a crear sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Recomendaciones

Con el interés fundamental de mejorar las prácticas gerenciales en las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, se recomienda:

- ✓ Implementar el plan de formación en el área gerencial de los directivos y dueños de negocio, así como el nivel supervisorío y operativo, principalmente en temas relacionados con el trabajo en equipo, liderazgo supervisorío y toma de decisiones.
- ✓ Contratar personal calificado en el área de RRHH para desarrollar las políticas y manuales de procedimiento de la organización, así como la selección de personal adecuado para las áreas de Administración y Consultoría.

- ✓ Establecer objetivos claros de lo que se quiere lograr en la gestión empresarial y así poder alinear los esfuerzos gerenciales, operativos y tácticos.
- ✓ Mantener al personal comunicado e involucrado con respecto a los cambios, mejoras, nuevas estrategias, entre otras cosas.
- ✓ Mejorar la atención al cliente atendiendo sus quejas y reclamos, así como realizando el debido seguimiento post venta.
- ✓ Incentivar el uso de estrategias comunicacionales que contribuyan al flujo de información en un lenguaje cordial y ameno, digno de un ambiente profesional.
- ✓ Efectuar mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipos.
- ✓ Propiciar espacios para el compartir y el intercambio de relaciones interdepartamentales de manera que se cree un agradable ambiente de trabajo.
- ✓ Medir los resultados de cada estrategia puesta en marcha, de manera que se pueda constatar su efectividad y acciones correctivas.

LISTA DE REFERENCIAS

Alles, Martha (2012). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias**. Ediciones Granica. Bs As.

Álvarez, Mariano y Duran, José. (2009). **Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas**. Publicado por Deutsche Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. El Salvador.

Amo, Francisco (2011). **El Cuadro de Mando Integral “Balance Scorecard”**. (Libro en línea). ESIC Editorial. Cuadernos de Documentación. Madrid – España. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books>. (Consulta: Octubre, 2014).

Arias, Fidias (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.

Arrieta, Liliana (2010). **Lineamientos y Directrices**. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.pnuma.org>. (Consulta: Julio, 2016).

Ávila, Patricia (2009). **La importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación**. Universidad del Valle de México. Disponible en: http://clasev.net/v2/pluginfile.php/56479/mod_resource/content/1/LA%20RETROALIMENTACION%20Extracto%20del%20documento.pdf (Consulta: Abril, 2017).

Bacca Ramírez, Renzo. (2010). **Introducción teórica y práctica a la Investigación Histórica**. Guía para historiar en las Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Colombia. Medellín.

Balestrini, Mirian (2006). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Editorial: BL Consultores Asociados, Caracas.

Barrios, Maritza (2003). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Bárbula

Burbano, Jorge (2005). **Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Canales, Alvarado y Pineda (2009) **Metodología de la Investigación**. Grupo Noriega Editores Editorial Limusa México D.F.

Chiavenato, Idalberto (2011). **Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones**. (9na. Ed.). Bogotá: Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A.

Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del Talento Humano**. Bogotá: Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A.

Corral, Y. (2009, enero-junio). **Validez y confiabilidad**. Revista Ciencias de la Educación, 19 (33), pp. 229-247. Caracas, Venezuela

CONAFIN (1973). **Conceptos básicos sobre las Pequeñas y Medianas Empresas**. Caracas.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860. Diciembre, 30, 1999.

Cuellar, Adriana (2013). **Teoría de la Cooperación y Orígenes del Cooperativismo**. Documento en línea: https://prezi.com/dkgarpa_gquh/teoria-de-la-cooperacion-y-origenes-del-cooperativismo/(Consulta: Abril, 2017).

Davis, Keith y Newstron, John (2006). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. 10ma ed. México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, (2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.890. Julio, 31, 2008.

Escobedo S., Pedro (2013). **El Cuadro de Mando Integral y sus efectos en el alineamiento organizacional**. (Trabajo de Grado en línea). Disponible en: <http://www.tesis.uchile.cl/handle/2250/116384>. (Consulta, Octubre 2014)

Estupiñan, Rodrigo y Estupiñan, Orlando (2006). **Análisis Financiero y de Gestión**. Segunda Edición. Ecoe Ediciones. Colombia. Disponible en: www.google.com-http://books-google.com.ve. (Consulta, Octubre 2014).

Fajardo, Oscar (2008). **La fijación de objetivos: conceptos básicos para su establecimiento**. Documento en línea: <https://fbusiness.wordpress.com/2008/12/27/la-fijacion-de-objetivos-conceptos-basicos-para-su-establecimiento/>(Consulta: Abril, 2017).

Jones, Gareth y Georges, Jennifer. (2010). **Administración contemporánea**. 4ta ed. México. Editorial McGraw Hill.

González, Mike y de Pelekais, Cira. (2010) **Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias**. TELOS, Revista de Estudios interdisciplinarios en ciencias sociales. Volumen 12, número 3. (Pp. 342-359). Documento en línea: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/2891/4670>(Consulta: Abril, 2017).

González, José; Manrique, Oscar y González, Orlando (2014). **La visión gerencial como factor de competitividad**. Revista EAN. Documento en línea: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a04.pdf>(Consulta: Abril, 2017).

Hernández, Janeth y Mosquera, Amy (2011). **La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: estrategias de acción**. Documento en línea: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1108/2837>(Consulta: Abril, 2017).

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Lucio (2010). **Metodología de la Investigación**. 5ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2009). **El Cuadro de Mando Integral. TheBalancedScoreCard**. (Libro en línea). 3era. Edición. España. Editorial. Harvard Business Press. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books>. (Consulta, Octubre 2014).

Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 37.555. Octubre 23, 2002. Caracas.

Lerma, Héctor D. (2007). **Metodología de la Investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto.** (Libro en línea). ECOE Ediciones Ltda. Colombia. Disponible en: <http://books.google.co.ve>. (Consulta: Noviembre, 2014).

López, Reinaldo (2011). **Nuevo Manual del Supervisor.** Director Docente. Volumen 2. Venezuela.

Lúbalo, Francisco (2007). **Modelo participativo y estratégico para la gestión de la formación de Recursos Humanos en empresas estatales angolanas de telecomunicaciones. Caso: Movicel / Cabinda.** (Tesis de Grado en línea). Disponible: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/fcl/fcl.pdf> (Consulta: Abril, 2017).

Merino, Alejandro (2011). **Formación y Orientación Laboral.** Madrid. Documento en línea: <https://alejandrofol.wikispaces.com/INICIO> (Consulta: Abril, 2017).

Mesino, Ledis. (2009). **La globalización económica y sus implicaciones socio-culturales en América Latina.** Revista de Ciencias Sociales, 15(1), 126-138. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100009&lng=es&tlng=es. Consulta: (Julio, 2016).

Morán y otros (2010). **Metodología de la Investigación.** México. Mc Graw Hill

Muñiz, Rafael (2014). **Marketing en el Siglo XXI.** 5ta Edición. Editorial Centro de Estudio Financiero. España.

Nava, Marbelis (2009). **Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente.** Revista Venezolana de Gerencia. Volumen 14, Número 48. Documento en línea: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>(Consulta: Abril, 2017).

Norma Internacional ISO 9001 (2008). **Sistemas de Gestión de la Calidad.**

Orbe, Alexandra (2012). **Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador.** (Trabajo de Grado en

línea). Disponible en: <http://repositorio.u.asb.edu.ec/bitstream/10644/2912/1/T1036-MBA-Orbe-Dise%C3%B1o.pdf>. (Consulta, Octubre 2014).

Pablos y otros (2012). **Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa**. Documento en línea: http://www.esic.edu/editorial/editorial_producto.php?isbn=9788473568142 (Consulta: Abril, 2017).

Peña, Carlos (2012). **Volatilidad macroeconómica, choques externos y crecimiento económico. Venezuela, 1970 – 2010. Un enfoque de economía política**. 1er Congreso Internacional de Estudios de Desarrollo. Santader – Colombia.

Rementería, Ariel. (2008). **Concepto de Gestión**. Editorial Universidad Bolivariana. Santiago de Chile.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy. (2013). **Comportamiento Organizacional**. 15 edición. Pearson. México

Robbins, Stephen. y Coulter, Mary. (2010). **Administración**. 10ma Edición. México: Pearson.

Sampieri, Roberto. (2006). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. Mcgraw-hill. México.

Serna, Humberto (2008). **Gerencia Estratégica**. Editorial Serie Empresarial, novena reimpresión. Colombia.

Stoel, D. & Van Leeuwen, R. (2007). **Guía para asesores en formación: Calidad del e-learning y evaluación del ROI**. Tartu: ELQ-SMEs Project 2007

Stracuzzi, Santa y Martins, Feliberto (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. FEDEUPEL (Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador). Caracas.

Tamayo y Tamayo, Mario (2003). **Proceso de la Investigación Científica**. Noriega Editores. Cuarta Edición. México.

Tamayo y Tamayo, Mario (2005). **Investigación para niños y jóvenes**. 1era. Edición. Editorial Limusa. México. Disponible en: <http://books.google.co.ve>. (Consulta: Noviembre, 2014).

Thompson y otros (2012). **Administración Estratégica, Teorías y Casos**. 18ma ed. México: Mc Graw Hill.

Toro, Mildred (2012). **La planificación: conceptos básicos, principios, componentes, características y desarrollo del proceso**. Documento en línea: <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccion-a-la-planificacion.pdf> (Consulta: Abril, 2017).

Yuni, José y Ariel, Claudio (2006). **Técnicas para investigar 2: Recursos Metodológicos para la preparación de investigación**. 2da. Edición. Editorial Brujas. Argentina

Zambrano B., Adalberto (2011). **Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública**. Editorial Texto. Caracas – Venezuela. (Libro en línea). Disponible en: <http://books.google.co.ve/books>. (Consulta, Octubre 2014)

ANEXOS



ANEXO A

UNIVERSIDAD DE CARABOBO DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRIA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION GERENCIA CAMPUS BARBULA



Cuestionario

Estimado Participante:

El presente instrumento será utilizado para la obtención de información necesaria en el desarrollo de la investigación realizada en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Consta de una serie de enunciados que permitirán el diagnóstico para el desarrollo de **LINEAMIENTOS DE GESTION ESTRATEGICA BAJO EL ENFOQUE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS GERENCIALES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS INFORMATICOS, UBICADAS EN EL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO.**

La información obtenida será tratada con absoluta reserva y se usará con fines de investigación, por lo tanto, solo la investigadora tendrá acceso a la misma. Su colaboración y la objetividad en sus respuestas serán altamente apreciadas, debido a que son fundamentales para el éxito de la investigación y la validación de los resultados.

Instrucciones: El cuestionario está conformado por una serie de enunciados, por lo tanto, deberá marcar con una equis (X) la opción que usted considere correcta, tomando en cuenta para ello la siguiente escala de valores. Antes de responder, lea cuidadosamente cada uno de los enunciados.

Alternativas	Ponderación
Totalmente de Acuerdo (TA)	5
De Acuerdo (DA)	4
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NDA/NED)	3
En Desacuerdo	2
Totalmente en Desacuerdo (TED)	1

GRACIAS POR SU COLABORACION.

Cuestionario

PRIMERA PARTE		5	4	3	2	1
En relación a las prácticas gerenciales:		TA	DA	NDA/ NED	ED	TED
1	Existe una clara delimitación de las funciones que debe realizar dentro de la organización					
2	Las actividades dentro de la organización son realizadas en función de cumplir con la misión de la organización					
3	Su desempeño laboral está enmarcado dentro del conjunto de metas de la organización					
4	Se realizan reuniones para girar las instrucciones a seguir para el cumplimiento de las metas					
5	La ejecución de las labores son supervisadas por personal calificado a fin de minimizar retrasos					
6	Se imparte retroalimentación permanente con la finalidad de que el trabajo se realice de manera comprometida					
7	Se proponen diversas soluciones ante cualquier situación para resolver los conflictos internos					
8	Existe una amplia cooperación entre el personal y la gerencia para el cumplimiento de las metas					
9	Se establecen los indicadores que deben medirse por cada departamento con miras al cumplimiento de los objetivos					

SEGUNDA PARTE		5	4	3	2	1
En función de los elementos que conforman la gestión estratégica:		TA	DA	NDA/ NED	ED	TED
10	La visión de la organización se corresponde con la razón de ser de la misma					
11	El logro de las metas dentro de la organización se rige de acuerdo a una planificación previa					
12	Se identifican los pasos individuales a seguir para el cumplimiento de los objetivos					
13	Se establecen fechas límite para el cumplimiento de los objetivos					
14	Se realiza monitoreo constante para conocer el avance de los objetivos de la organización					
15	Existe participación voluntaria por parte del personal que contribuye al logro de los objetivos de la organización					
16	Se indican mejoras o correcciones a realizar para adecuar las actividades al cumplimiento de los objetivos					
17	Se evalúa el rendimiento del personal al entregar un proyecto indicándole logros obtenidos y áreas de mejora					
18	La organización difunde campañas informativas que engloban los resultados obtenidos de manera semestral					

TERCERA PARTE		5	4	3	2	1
En concordancia con los lineamientos de gestión estratégica para mejorar las prácticas gerenciales, a través del Cuadro de Mando Integral		TA	DA	NDA/ NED	ED	TED
19	Se evalúa de forma constante la satisfacción de los clientes mediante estrategias y sondeos de mercado					
20	El tiempo de cumplimiento en los servicios prestados por la organización están adecuados a las necesidades de los clientes					
21	La utilidad generada por la organización se corresponde a las inversiones realizadas en las mejoras de sus servicios					
22	En la organización la evaluación financiera es realizada en función de indicadores bien definidos					
23	La organización dispone de las herramientas y recursos materiales para la ejecución de las actividades en pro de cumplir con las metas establecidas					
24	La organización posee sistemas de información adecuados a las exigencias tecnológicas en pro de cumplir con las metas establecidas					
25	Existe una amplia y estrecha comunicación entre todos los niveles de la organización en pro de garantizar la sinergia necesaria en los equipos de trabajo					
26	La organización invierte en incentivos de compensación y mejoras salariales con la finalidad de afianzar el compromiso laboral de su personal					
27	La organización establece diversos programas de capacitación para estimular la participación de los trabajadores en su proceso de formación profesional					
28	Esta informado sobre la herramienta de gestión denominada Cuadro de Mando Integral y sus beneficios					

ANEXO B



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA**



CONSTANCIA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, _____, titular de la Cédula de Identidad N° _____, especialista en el área de _____, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos (cuestionario) del Trabajo Especial de Grado titulado: **“Lineamientos de Gestión Estratégica bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral para mejorar las prácticas gerenciales de las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo”**, cuyo autor es Lcda. Marion Andreyana Terán Hernández, titular de la Cédula de Identidad N° 17.396.636, aspirante para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicado en el logro de los objetivos que persigue la investigación.

En Valencia a los ____ días del mes de _____ del año ____.-



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



Formato de Validación (Cuestionario)

Item N°	Redaccion					Relevancia					Pertinencia					Observaciones
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																

Evaluador: _____
 Firma: _____
 Fecha de Validación: ____/____/____

ANEXO C



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, Jose d. Saquera, titular de la Cédula de Identidad N° 12101023, especialista en el área de METODOLOGIA, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos (cuestionario) del Trabajo Especial de Grado titulado: **“Lineamientos de Gestión Estratégica bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral para mejorar las prácticas gerenciales de las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo”**, cuyo autor es Lcda. Marion Andreyra Terán Hernández, titular de la Cédula de Identidad N° 17.396.636, aspirante para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicado en el logro de los objetivos que persigue la investigación.

En Valencia a los 23 días del mes de Marzo del año 2017.-

Evaluador

ANEXO D



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, Graida Pérez Silva, titular de la Cédula de Identidad N° 3490252, especialista en el área de Actu. de Empresas, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos (cuestionario) del Trabajo Especial de Grado titulado: **“Lineamientos de Gestión Estratégica bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral para mejorar las prácticas gerenciales de las pequeñas empresas de servicios informáticos, ubicadas en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo”**, cuyo autor es Lcda. Marion Andreyne Terán Hernández, titular de la Cédula de Identidad N° 17.396.636, aspirante para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicado en el logro de los objetivos que persigue la investigación.

En Valencia a los 22 días del mes de Marzo del año 2017

Evaluador

ANEXO E

Sujetos	Item																												Varianza	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
1	1	3	3	4	1	1	4	1	1	1	1	3	4	4	3	1	1	1	3	3	4	1	5	5	1	3	1	1	1,55	
2	2	2	4	2	1	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	1	4	4	3	4	2	1	0,92	
3	4	4	4	4	2	4	4	5	1	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	4	4	4	2	2	1,13	
4	4	2	4	2	2	2	2	4	2	2	1	2	5	4	4	3	2	2	2	1	1	2	4	4	3	1	1	2	1,37	
5	2	3	4	3	2	2	2	3	2	4	1	2	2	2	3	2	4	2	2	1	1	2	3	4	3	2	1	2	0,83	
6	2	1	2	4	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,56	
7	2	4	4	5	2	2	5	3	1	2	3	3	4	5	4	4	3	2	3	4	3	3	4	5	4	4	2	2	1,25	
8	2	2	4	2	2	2	2	1	2	3	4	3	4	4	4	1	1	1	1	4	3	2	4	4	2	4	2	2	1,29	
9	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	4	4	3	3	1	1	0,62	
10	2	4	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	4	4	2	2	2	0,70	
11	4	4	4	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	2	1	5	5	2	2	1	2	1,29	
12	5	2	5	4	2	1	4	2	1	4	5	2	1	4	1	3	1	2	2	2	1	4	5	5	3	1	2	4	2,25	
13	1	4	3	4	1	1	2	5	2	2	2	3	5	1	3	2	2	1	1	1	1	1	2	5	3	1	1	1	1,86	
14	4	5	4	4	4	2	2	2	2	2	5	5	5	5	2	1	1	2	4	1	1	4	4	4	2	2	2	4	2,04	
15	5	4	5	5	5	2	4	4	1	5	1	5	4	2	4	1	2	1	2	4	2	2	4	4	3	5	2	1	2,30	
16	2	4	4	4	2	2	5	3	2	2	2	4	3	2	2	4	1	2	2	1	2	1	5	5	3	2	1	2	1,57	
17	4	4	5	4	5	2	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	2	2	2	1	4	4	2	4	2	1	1,36	
18	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	0,96	
19	3	2	4	3	2	3	4	3	1	2	3	2	2	3	1	2	2	1	2	2	3	1	5	5	3	2	1	1	1,29	
20	1	5	5	5	2	2	1	3	2	5	5	5	5	1	2	5	2	1	2	5	2	2	5	5	3	2	1	1	2,85	
21	2	1	5	4	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	4	4	2	2	1	2	0,99	
22	3	2	4	5	2	3	4	3	1	3	4	2	2	3	1	2	2	1	4	2	1	1	5	5	4	2	1	2	1,72	
23	2	3	2	2	3	1	2	2	1	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	4	4	3	2	1	2	0,62	
24	3	5	5	5	2	2	4	3	1	5	2	2	2	4	4	1	2	2	3	1	2	1	4	4	3	4	1	2	1,86	
25	2	2	4	3	2	1	2	4	2	2	1	2	3	1	4	2	1	1	1	2	1	1	5	5	3	2	1	2	1,51	
Total	67	78	98	88	56	51	69	69	43	71	65	68	78	70	69	61	49	37	55	55	48	43	100	105	68	62	34	45	1802,00	
																														34,67

0,9457 Coeficiente

- 28 Número de Items
- 27 Número de Items - 1 grado de libertad
- 1802,00 Sumatoria de Varianzas Items Individuales (St)
- 34,67 Varianza total (S)

