



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Escuela Académico Profesional de Administración  
Pública**

**TESIS**

**ESTRATEGIAS BASADAS EN EL  
ENFOQUE BALANCED SCORECARD –  
BSC PARA MEJORAR EL AMBIENTE  
LABORAL EN EL ÁREA DE SERVICIO  
EQUIPO MECÁNICO DE LA SEDE DEL  
GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE –  
CHICLAYO 2015.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Autores:**

**BACH. AZABACHE LLONTOP DENISSE  
BACH.FLORES SERNA ADELA**

**Pimentel, 19 de marzo del 2016.**

## Título de la tesis

**ESTRATEGIAS BASADAS EN EL ENFOQUE BALANCED SCORECARD – BSC PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL EN EL ÁREA DE SERVICIO EQUIPO MECÁNICO DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE – CHICLAYO 2015.**

## Aprobación de la tesis

---

Grado académico. Apellidos y nombres  
**Asesor metodólogo**

---

Grado académico. Apellidos y nombres  
**Asesor especialista**

---

Grado académico. Apellidos y nombres  
**Presidente del jurado de tesis**

---

Grado académico. Apellidos y nombres  
**Secretario del jurado de tesis**

---

Grado académico. Apellidos y nombres  
**Vocal del jurado de tesis**

## DEDICATORIA

Con cariño dedico esta tesis a mis padres por ser modelo de perseverancia y acompañarme y ser partícipes en todo; y a Dios por las bendiciones que me brinda cada día.

Denisse.

A Dios por permitirme cumplir este reto, a mi familia por su confianza y por sus consejos y apoyo perseverante.

Adela.

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la Escuela de Administración Pública de la Universidad Señor de Sipán, quienes nos transmitieron sus conocimientos para cumplir con nuestros objetivos.

A la Gerencia de Infraestructura de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque y en especial al Jefe del Área de Servicio de Equipo Mecánico por su apoyo y colaboración en la investigación.

A los compañeros de trabajo, por su valioso apoyo y aporte en la presente investigación.

Denisse y Adela

# Índice

## CAPITULO I:

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
OBJETIVO GENERAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

## CAPITULO II:

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO	6
2.2. ESTADO DEL ARTE.	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.3. BASE TEÓRICA CIENTÍFICAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.4. DEFINICION DE TEMINOLOGIA	54

## CAPÍTULO III:

### MARCO METODOLÓGICO

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.3. HIPÓTESIS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.4. VARIABLES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.5. OPERACIONALIZACIÓN:	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.7. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.8. ANÁLISIS ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.9. PRINCIPIOS ÉTICOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.10. CRITERIOS DE RIGOR CIENTÍFICO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

## CAPÍTULO IV:

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.2. DISCUSSIONS DE RESULTADOS.	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
---------------------------------	-------------------------------

## CAPÍTULO V

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

## PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

### 5.- OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

#### 5.1 ACTIVIDADES DESARROLLADAS COMO INICIO DE LA PROPUESTA

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

## CAPÍTULO VI:

### 6.1. CONCLUSIONES

#### 6.2. RECOMENDACIONES

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

## REFERENCIAS:

111

## ANEXO 01

2

## ANEXO 02

3

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 3.1.1	Operacionalización de variables	61
Tabla N° 3.1.2	Misión claramente definida del SEM	70
Tabla N° 3.1.3	Visión claramente definida del SEM	71
Tabla N° 3.1.4	Compromiso y Relación de la misión y visión del SEM	72
Tabla N° 3.1.5	Comunicación clara de los objetivos estratégicos	73
Tabla N° 3.1.6	Conocimiento sobre la asignación de recursos económicos SEM	74
Tabla N° 3.1.7	Conocimiento sobre el ingreso diario, mensual o anual del SEM	76
Tabla N° 3.1.8	Conocimiento de los Gastos operarios diarios, mensuales o anuales de los servicios del SEM	77
Tabla N° 3.1.9	Conocimiento sobre el punto de equilibrio del SEM	78
Tabla N° 3.1.10	Control de presupuesto de ingresos, egresos y gastos	79
Tabla N° 3.1.11	Existencia de un presupuesto de efectivo	80
Tabla N° 3.1.12	Reconocimiento al personal por el desenvolvimiento de sus labores	83
Tabla N° 3.1.13	Hoja de trabajo del Área del SEM	94
Tabla N° 3.1.14	Matriz FODA del SEM	96
Cuadro N° 4.1.1	Recursos Humanos	66
Cuadro N° 4.1.2	Principios de la administración	68
Cuadro N° 4.1.3	Hoja de trabajo del SEM	94
Cuadro N° 4.1.4	Matriz FODA SEM	96
Cuadro N° 4.1.5	Cuadro de mando integral	104
Cuadro N° 4.1.6	Cuadro de capacitación	108
Figura N° 01	Principios de las organizaciones basadas en la estrategia	41
Figura N° 02	Mapa Estratégico	42
Figura N° 03	Alinear organigrama a sus estrategias	43
Figura N° 04	Sistema para evaluar el desempeño	45
Figura N° 05	La estrategia es un proceso continuo	46
Figura N° 06	Motivar para convertir la formulación de las estrategias en una tarea de todos	48
Figura N° 07	Definición de las relaciones causa – efecto de las estrategias	49
Figura N° 08	Mapa causa – efecto de la estrategia en el SEM	102
Figura N° 09	Mapa Casa – efecto de los elementos del cuadro integral	

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación corresponde a la línea de la organización en la administración de una institución gubernamental; cuyo objetivo se centra en diseñar un programa de estrategias directivas basadas en el enfoque Balanced Scorecard para mejorar el ambiente laboral del Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque. Hay que tener en cuenta un principio de la administración el cual sustenta que tener un ambiente grato laboralmente; conlleva y contribuye al desarrollo organizacional en beneficio de los empleados que laboran en ella. Para lo cual se ha partido de un diagnóstico previo, habiéndose encontrado que la situación inicial no era la más óptima; ya que el personal que labora en la organización no se encuentra motivado por el ambiente laboral. Cabe señalar que la administración y control de un área gubernamental que ofrece sus servicio a terceros no es nada fácil; pues el Gobierno Regional que se desarrolla en ella, se encuentra mezclado en gran medida con el tema político. Este factor conlleva a que no encontremos un equilibrio y que muchas veces genere más problemas que aciertos. Diseñara estrategias que favorezcan un mejor clima de trabajo, es una preocupación importante; que recae en el área de los recursos humanos. El tipo de investigación aquí desarrollada es de carácter descriptivo que contribuye con una propuesta de solución para mejorar el problema que hemos encontrado. La conclusión de nuestra investigación sistematiza que los aspectos analizados no se están desarrollando con las mejores perspectivas; es por ello la necesidad de una propuesta diseñada a medida para mejorar la situación encontrada.

Palabras claves: Programa; Estrategias directivas; Balanced Scorecard y ambiente laboral.

## **Abstract**

This research corresponds to the line of the organization in the administration of a government institution; whose focus is on designing a program of policy strategies based on the Balanced Scorecard approach to improve the work environment, the Service Area Mechanical Equipment Lambayeque regional government headquarters. Initially the administration which holds that the workforce have a pleasant atmosphere must be taken into account; It leads and contributes to organizational development for the benefit of employees who work in it. To which party has a previous diagnosis, having found that the initial situation was not optimal; as the staff, the work environment does not motivate working in the organization. It should be noted that the administration and control of a government area offering their services to third parties is not easy; as the Regional Government taking place in it, it is mixed with largely political issue. This factor leads to not find a balance and often causes more problems than successes. To design strategies to promote a better work environment, it is a major concern; which falls in the area of human resources. The research developed here is descriptive contributing to a proposed solution to improve the problem we have encountered. The design has been developed corresponds to the non-experimental. Applied statistics is a basic descriptive statistics supported by the use of table and percentages. The conclusion of our research systematized the issues discussed are not developing the best prospects; It is therefore the need for a proposal designed as to improve the situation encountered.

**Key Words:** Program; policy strategies; Balanced Scorecard and work environment.



## INTRODUCCIÓN

En el giro de la administración de las instituciones u organizaciones en general, son constantes los retos que enfrentan, donde se ven obligadas a ofrecer productos o servicios de valor para seguir satisfaciendo al cliente; esta creación de valores se torna en práctica obligatoria en el desarrollo de estrategias efectivas, de tal manera que se direccionen claramente las acciones necesarias en toda la organización con el propósito de alcanzar niveles diferenciados de competitividad y beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Son los usuarios, proveedores, empleados y organismos reguladores, quienes forman parte del entorno interno y externo de la institución que pueden ayudar o perjudicar a la organización si no se tiene una estrategia de direccionamiento que beneficie la relación con la institución y si dicha estrategia no se ejecuta correctamente dentro de la misma.

La elección e implementación de estrategias apropiadas, puede ser un difícil desafío para las organizaciones gubernamentales; ya que, además de esto, las instituciones deben ser capaces de demostrar cómo sus estrategias añaden o añadirán valor a sus usuarios, empleados y autoridades; y como éstas continuarán haciendo esto en el futuro; es por esto que, es indispensable estudiar los enfoques estratégicos que ayudan a administrar el seguimiento de la estrategia para su buena ejecución, para así ubicar la que mejor se adapte a las necesidades de la organización.

Así mismo, la complejidad de los negocios ha propiciado o requerido mayor creatividad e innovación por parte de las autoridades, líderes, consultores, entre otros. Una de las herramientas que actualmente ha cobrado un gran auge a la hora de asegurar la calidad es el Balanced Scorecard (BSC) o también conocido como Cuadro de Mando Integral, que fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de diversas organizaciones alrededor del mundo (Norton y Kaplan, 1997).

Muchos empresarios han acogido muy bien el BSC, ya que, les permite dar cumplimiento a la visión de sus organizaciones y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Este enfoque estratégico busca fundamentalmente en nuestra organización complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño del Área Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión Organizacional.

Por consiguiente, la implementación de este enfoque estratégico supera los límites financieros y se apoya en información complementaria (información no financiera), con el fin de visualizar a la organización desde las perspectivas de este modelo, para fomentar valor a la organización. De allí la importancia que tiene esta investigación, cuyo objetivo consiste en diseñar un programa de estrategias directivas basadas en el enfoque Balanced Scorecard para mejorar el ambiente laboral, del Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque.

Este trabajo de investigación está estructurado en tres capítulos, tal como se indica a continuación:

El capítulo I: Problema de Investigación; en él se centra el análisis de la realidad problemática que justifica el desarrollo del presente informe; así como también se caracteriza la problemática que se viene desarrollando en la institución. En este apartado también se concentran los llamados antecedentes de tesis; y los objetivos; tanto general como específicos entre otros puntos desarrollados.

El capítulo II: Marco Teórico; en él se centran las teorías administrativas que respaldan el desarrollo de la investigación en función de las dos variables desarrolladas: las estrategias directivas basadas en el enfoque Balanced Scorecard; y el ambiente laboral. Así mismo este capítulo termina con el desarrollo de un punto que corresponde a la definición conceptual.

El capítulo III: Marco Metodológico; en él se desarrolla la parte que

corresponde a la metodología de la investigación científica como: la construcción de la hipótesis y la operacionalización de sus variables; el tipo de investigación desarrollada; el diseño bajo el cual se ha trabajado; como se ha obtenido la población y la muestra; los métodos y técnicas de investigación que se han desarrollado en el trabajo; la explicación de cómo se ha construido los instrumentos de investigación; los métodos estadísticos utilizados y como se ha procedido para el análisis de la información.

El capítulo IV: Resultados; en él se sistematiza las tablas y gráficos resultantes del proceso diagnóstico; explicando cada uno de ellos; en función de las razones bajo las cuales sucede el fenómeno. Así mismo este capítulo contiene el desarrollo de la propuesta bajo el enfoque que se sustenta el desarrollo de la presente investigación.

El capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones; en él se comunican los lineamientos a los cuales se ha arribado en el presente estudio; así como también se han plasmado algunas recomendaciones; que podrían mejorar la situación actual.

**CAPÍTULO I:**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Situación Problemática

**A nivel mundial**, el proceso de globalización y los constantes cambios tecnológicos, incrementan el dinamismo de las empresas e instituciones ya sean públicas o privadas, obligándolas a ser más competitivas sin embargo, para estar acorde con este mundo globalizado y las nuevas tecnologías es necesario contar con un ambiente laboral adecuado para alcanzar los objetivos y metas trazadas en los planes estratégicos.

El planeamiento estratégico, ha sido utilizado de manera exitosa por varios entes gubernamentales en el mundo, constituyéndose en una herramienta dinámica y flexible dentro de un marco de gobernabilidad democrática, una adecuada asignación de recursos y una identificación de prioridades; siendo éstas algunas características nos conllevarían a alcanzar un desarrollo integral y sostenido.

**A nivel nacional**, los gobiernos regionales y locales como órganos de decisión muy poco se han preocupado o involucrado al segmento laboral, así como también en la formulación participativa institucional, desconociendo que son los que aplicaran todas sus decisiones.

Esta actitud puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro de la administración sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos mediante el uso de tecnologías, satisfacción del usuario y alta dirección, relaciones con el entorno entre compañeros de labores y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de

valor dentro de la entidad gubernamental.

**A nivel Local**, el ambiente laboral es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y productividad del trabajador. Si nos situamos en una realidad cotidiana, el área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque, presenta problemas en el ambiente laboral por parte del personal que está en el nivel estratégico o toma de decisiones caracterizado por los favoritismos a un sector del personal, sumado a ello la falta de criterio y la escasa capacitación, base para direccionar una buena gestión de trabajo.

Es necesario que la entidad del área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque difunda los documentos de gestión actualizados para que los colaboradores conozcan sus funciones, sin embargo éstos no se difunden adecuadamente lo que impide un buen desempeño laboral.

Para que un trabajador rinda y alcance todo su potencial, debe tener las condiciones

adecuadas, dentro de las cuales los factores físicos como la calidad y modernidad de las instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación, el mobiliario y los equipos de trabajo influyen en el ambiente laboral sin embargo el área de Servicio de Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque cuenta con infraestructura poco adecuada generando la incomodidad de los colaboradores para realizar sus labores cotidianas repercutiendo en su estado anímico y la baja productividad.

Para contribuir a un buen ambiente laboral es necesario que los

colaboradores se sientan cómodos en el medio, con sus compañeros de trabajo, con sus jefes o líderes.

La motivación es importante para la satisfacción laboral de los colaboradores sin embargo las remuneraciones del personal no cubren la canasta familiar y no se estimula al personal profesional y técnico que cuenta con los perfiles de puestos adecuados a su competencia.

Esta situación ha conllevado a que exista un ambiente laboral desfavorable que repercute en el poco compromiso institucional, rendimiento laboral, en la calidad profesional, calidad de atención al usuario. Bajo esta premisa se formula la siguiente pregunta:

## **1.2. Formulación del Problema**

Qué estrategias basadas en el enfoque Balance Scorecard – BSC existen para mejorar el ambiente laboral en el área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque?

## **1.3. Delimitación de la Investigación**

Esta investigación se llevó a cabo con los trabajadores y usuarios del Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque ubicado en carretera Pimentel Km. 4 -- 2015.

#### **1.4. Justificación e Importancia de la Investigación**

El propósito del estudio, es diseñar un programa de estrategias para mejorar el ambiente laboral, del área de servicio de equipo mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque basadas en el enfoque Balanced Scorecard.

Para manejar adecuadamente una institución se debe analizar la misión; formular la e implementarla. Por ello en la administración pública el Balance Scorecard, por los resultados obtenidos en la empresa pública, es importante su aplicación porque coloca a la estrategia en el centro del trabajo diario de los trabajadores, logrando mayor rendimiento y mejor ambiente laboral.

El presente trabajo de investigación es importante porque sus resultados nos permitirán identificar estrategias bajo el enfoque del Balanced Scorecard para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.

Mediante la aplicación del modelo de gestión estratégica sustentado en el Cuadro de Mando Integral BSC se logrará reorientar los esquemas de evaluación para identificar los roles y necesidades de sus colaboradores a nivel interno y a nivel externo, los usuarios o administrados, constituyendo de esta manera una herramienta a tener en cuenta para lograr una mayor productividad y satisfacción laboral.

#### **1.5. Limitaciones de la Investigación**

Las limitaciones que hemos tenido que superar son. la falta y poco interés de participación de los empleados del Área de Equipo



Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque para poder brindar la información y a la vez contestar los instrumentos, que nos han permitido recolectar la información; y las autoridades por otra parte en un inicio no nos brindaron las facilidades respectivas para la realización del estudio; situación que hemos podido cambiar gracias a la insistencia y perseverancia de nosotras y también al posterior convencimiento de la necesidad de poder hacer cambios en la institución.

## **1.6. Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

Diseñar un programa de estrategias basadas en el enfoque Balanced Scorecard para mejorar el ambiente laboral en el área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque.

### **Objetivos específicos**

Identificar estrategias de gestión para mejorar el ambiente laboral en el Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque.

Establecer estrategia para delinear y mejorar la técnica de gestión del Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque.

Proponer un tablero de control en los resultados de la gestión del área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede

del Gobierno Regional Lambayeque, en relación a satisfacción de sus necesidades de las demandas de los colaboradores y usuarios.

**CAPITULO II:  
MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de Estudios:**

### **Antecedentes Internacionales.**

Alcalá, E. (2011). El Clima organizacional describe los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica. Así pues la valoración del clima es vital para la organización, ya que supone una gestión activa que posibilita la prevención de planes ante los cambios y dificultades, determina procesos de resolución de problemas y permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas. La investigación tuvo como objetivo evaluar el clima organizacional de una institución pública gubernamental de Francia para detectar los factores prevalecientes en la organización. Los resultados reportaron que en general los trabajadores tienen una buena percepción de la organización en siete de las nueve variables estas fueron: estándares de desempeño; relaciones, identidad, estructura, riesgo, responsabilidad y cooperación sin embargo los trabajadores perciben un clima organizacional regular en las variables conflicto y recompensa. A pesar de que los resultados no pudieron precisar todas las hipótesis del trabajo, se confirmó la existencia de un buen clima organizacional.

### **Antecedentes Nacionales**

A nivel nacional tenemos el siguiente estudio:

Carrera J. (2011); manifiesta que la transformación del mundo de los negocios y la apertura económica, ha planteado que las empresas que quieran sobrevivir deberán cambiar consistentemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual la dirección empresarial tendrá que maniobrar bajo un nuevo paradigma de gestión estratégica que le permita crear y aprovechar ventajas competitivas. La dirección estratégica se ha introducido como un proceso; se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas. La información sobre los hechos no es suficiente, es necesario que la gerencia posea una metodología administrativa, es decir, un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que le permitan pasar de la reflexión a la elaboración de una acción consciente y viable.

A lo largo del tiempo se ha acumulado un acervo de conocimientos acerca de la planeación estratégica, el cual ha ayudado a los directivos a introducir tales sistemas en sus organizaciones y/o aumentar la efectividad de sus sistemas ya empleados. No existe una manera única de realizar una planeación estratégica; los sistemas deben diseñarse para que se adapten a las características únicas de cada empresa. Por tanto los directivos deben aprender las lecciones de la experiencia pasada y aplicarlas al diseño del sistema que se ajusta a las características particulares de su empresa.

El modelo de planeación estratégica presentado pretende dar a los directivos de ECUAELECTRICIDAD S. A. una orientación hacia una visión sistémica para el alto desempeño de la organización incluyendo mantenimiento, identificando los roles y necesidades de cada uno de los actores involucrados, de tal forma de identificar

estrategias para alcanzar objetivos específicos. Se ha determinado que esta metodología no es un dominio reservado únicamente a los Directivos de la empresa, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos y operativos de la empresa.

Salazar, L. (2011). El presente informe tiene como finalidad formular un Sistema de Gestión Estratégica para el Banco de la Nación basado en el Balanced Scorecard, así como el establecer los objetivos estratégicos y alinearlos con iniciativas estratégicas para el logro de la Visión del Banco para así cumplir con la exigencia de un estado moderno y de una administración estatal de vanguardia y eficiente, el cual exige que empresas del Estado empleen herramientas que, en el sector privado, han mostrado resultados positivos.

Asimismo, en el presente informe se realizan los enfoques de la Planeación Tradicional, la Planeación Estratégica, la Estrategia, la Formulación de la Estrategia, el Balanced Scorecard (BSC) y además se adiciona la información relevante del Banco de la Nación, con lo cual se realiza un análisis del Actual Plan Estratégico 2011 – 2015 y una propuesta de Misión, Visión, Mapa Estratégico, Objetivos Estratégicos e Iniciativas Estratégicas para el periodo 2011 – 2015.

Todo lo anteriormente mencionado interactúa para brindar un conocimiento acerca de la actual forma en que se realiza el Plan Estratégico del Banco, concluyendo que en el Banco se está realizando el planeamiento estratégico tradicional en las 4 perspectivas del BSC, pero no se está utilizando su lógica. Por lo tanto la propuesta del BSC permitirá que se logre mantener alineado los objetivos estratégicos con la visión del Banco. Por

último se realiza un análisis entre el ejercicio del Mapa Estratégico a partir de Plan Estratégico Actual y el Propuesto, y además se propone un modelo para la formulación de un BSC.

## **2.2. Estado del arte.**

Jaramillo Naranjo (2015) manifiesta que el ambiente organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Para las instituciones resulta importante medir y conocer el ambiente laboral, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el ambiente laboral se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el ambiente laboral, indicando que el ambiente laboral puede hacer la diferencia entre una institución de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el ambiente laboral existente en la actualidad, y otra, el ambiente laboral como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explotados y corregidos.

## **2.3. Base teórica científicas**

Principios de la administración en el área de Servicio Equipo Mecánico.

La unidad orgánica del servicio equipo mecánico (SEM), está

dirigida bajo la supervisión de la Gerencia de Infraestructura, esta área también está conformada por la planta chancadora y asfalto, la misma que produce asfalto para las obras directamente ejecutadas por el Gobierno Regional de Lambayeque, a su vez también se provee a las empresas privadas que tengan contratos con el Gobierno Regional Lambayeque, también se cuenta con la cantera La Esperanza donde se explota agregados calcáreos en general.

El SEM, se encarga del mantenimiento y reparación de toda la maquinaria y unidades livianas de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque, el cual tiene que prever la operatividad de las mismas, también esta unidad se encarga de la programación de apoyo local y/o regional a las municipalidades que requieren del servicio de las unidades como también programación de las obras ejecutadas por el Gobierno Regional de Lambayeque, también contamos con un Programa de abastecimiento de agua a los centros poblados urbanos y rurales marginales de nuestra región.

El personal administrativo se encarga del requerimiento diario de repuestos y/o servicios para las unidades, control de abastecimiento de combustible, aceites, distribución de repuestos y actividades asignadas por los jefes.

La administración en el área de servicio mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque, adopta una estructura administrativa sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia y eficiencia.

En función de ello es necesario analizar la gestión administrativa a



partir de 5 etapas importantes:

**Planificación o Programación.** - Etapa que permite que la Gerencia de infraestructura de la Sede del Gobierno Regional se plantee metas a mediano y largo plazo, identificando los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos trazados. A través de la Planificación se fija el curso concreto de acción que ha de seguir su administración, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de recursos necesarios para su realización. La Planificación es el primer paso del proceso de la gestión de la administración del Gobierno Regional Lambayeque por medio del cual se identifican problemas específicos, se analizan las experiencias pasadas y contextos futuros y se establecen acciones para cumplir objetivos a mediano y largo plazo.

**Organización.** - Etapa que consisten en agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir. La Organización y dirección implica también, la coordinación de las actividades de los trabajadores y funcionarios de la organización de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque y el área de Servicio Equipo Mecánico, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la Región y el área del SEM persigue.

**Dirección.-** Esta etapa consiste en dirigir los procesos de gestión de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque, mediante la cooperación del esfuerzo de los trabajadores y funcionarios, a fin de obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y

supervisión.

**Ejecución.** - Se refiere al desarrollo de las actividades que resultan de las etapas de planificación y organización, para ello es necesario contar con la voluntad y decisión política del Gobierno Regional.

Es necesario además, considerar algunas estrategias importantes para esta etapa, tales como: poner en práctica la filosofía de participación de todos los involucrados en los procesos del área de Servicio Equipo Mecánico; motivar a los funcionarios y trabajadores de la Gerencia de Infraestructura; comunicar con efectividad; capacitar a los trabajadores y funcionarios para que desarrollen todo su potencial; recompensar e incentivar las buenas prácticas funcionales; y monitorear el desarrollo de los procesos y funciones de la Gerencia de Infraestructura. .

**Control.** - el cual se constituye en un proceso mediante el cual la Gerencia de Infraestructura, analizan si la gestión a nivel Regional, concuerda con lo programado y con los objetivos planteados, sino sucede así, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios. El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

### **Caracterización de la gestión de la Gerencia de Infraestructura actual.**

La Caracterización de la Gestión en la Gerencia de Infraestructura de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque así como el área de Servicio Equipo Mecánico la podemos describir, tomando como referencia los principios anteriormente planteados; en tal sentido podemos deducir lo siguiente:

#### 2.1.1. A nivel de Planificación y/o Programación:

Actualmente la Gerencia de Infraestructura cuenta con su Plan de Desarrollo Regional y recoge la problemática actual de la Región y establece las estrategias necesarias para promover el desarrollo integral, basado en valores, empleo, educación, cultura e identidad Regional, Implementando una adecuada infraestructura económica y social, y eficiente prestación de servicios y mejorar el nivel socio – económico Regional.

Asimismo el presente plan estratégico formará parte de los instrumentos de planificación del área de Servicio equipo mecánico conjuntamente con el Plan Operativo Institucional (POI)

#### 2.1.2. A nivel de Organización.

Se puede describir la fase de organización de la Gerencia de Infraestructura a partir de su estructura orgánica, documentos de gestión existentes y la distribución del personal a nivel de la Gerencia de Infraestructura y el área de Servicio Equipo Mecánico.

##### a) Estructura Orgánica.

La Gerencia de Infraestructura, cuenta con un organigrama actualizado, cuya estructura se ajusta a los requerimientos de estructura básica establecida en la ley orgánica de Regiones; ya que cuenta con un gerente, y una unidad de planeamiento y presupuesto, instancias básicas exigidas en la mencionada ley.

En el caso de las gerencias, éstas se encuentran en un mismo nivel y dependen directamente de la gerencia Regional para el caso de las unidades estas se conforman por jefaturas. Cabe resaltar además la presencia de órganos de apoyo, que coordinan

directamente con otras gerencias.

b) Documentos de gestión:

La fase de organización en la Gerencia de Infraestructura, también tiene que ver con los documentos de gestión que sirven de sustento a la Sede Regional de Lambayeque para el desarrollo de sus funciones y competencias. En este sentido, La gerencia de infraestructura, órgano de línea del Gobierno Regional Lambayeque, en el marco de su nueva organización institucional, aprobada con ordenanza Regional N° 009-2011 GR.LAMB/CR del 20 de abril de 2011. Este manual detalla las funciones generales por cada unidad Orgánica, muestra la estructura orgánica y el cuadro de cargos a nivel de Gerencia Regional, asimismo describe las funciones específicas por cada cargo asignado, en el denominado "Hoja de especificación de funciones", información que busca garantizar un trabajo coordinado y armónico dentro de la Gerencia Regional, coadyuvando al logro de sus objetivos y metas previstas. Por otro lado, es conveniente precisar que el contenido del presente manual, está sujeto a variaciones que la propia dinámica administrativa así lo exija.

**EI MOF** es de aplicación para todo el personal que labora en la Gerencia Regional de Infraestructura, Construcción, Vivienda y Saneamiento, siendo el jefe de cada unidad orgánica el responsable de cumplir y hacer cumplir lo propuesto en el presente documento, acción que permitirá alcanzar con eficiencia y eficacia las metas y objetivos institucionales en bien del desarrollo Regional.

En la Estructura Orgánica de la Institución. Sirve de guía y regula el funcionamiento de los diversos órganos de la

administración de la Gerencia de Infraestructura para el mejor cumplimiento de sus funciones y el consiguiente logro de las metas y objetivos programados en el Plan Operativo Institucional (POI), en el Plan Estratégico Institucional (PEI)

**El Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).** El Texto Único de Procedimientos Administrativos es un instrumento de gestión, en él se describen todos los procedimientos seguidos ante una entidad de la Administración Pública, requeridos por el administrado para satisfacer sus intereses o derechos; detallándose los plazos y requisitos. El TUPA deberá de señalar la relación de aquellos servicios administrativos prestados a exclusividad, debiendo realizar la debida difusión de aquellos que no presta en esa situación.

**Cuadro de Asignación del Personal (CAP).** El Cuadro de Asignación de Personal, es un Instrumento Normativo de Gestión que clasifica cada uno de los cargos/puestos de trabajo, de acuerdo al nivel adquirido en los procesos de contratación, nombramientos y ascensos efectuados en la entidad, mediante concurso público. Considera al personal que tenga vínculo laboral al amparo de los Decretos Legislativos 276 (empleados) y 728 (obreros) a los que ubica en los Grupos de Funcionarios, Profesionales, Técnicos y Auxiliares.

### **Estrategia.**

La palabra estrategia proviene del verbo griego *strategos*, que significa “general”; este concepto se originó en el campo militar en donde era considerada como la ciencia y el arte del mando militar, aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combates en gran escala (Francés, 2012).

De acuerdo con Ariza (2011), más tarde este concepto fue llevado al campo empresarial cuando Sócrates en la Grecia Antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general, al señalar que en toda tarea quienes la ejecutaban debidamente tenían que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudios modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra la teoría del juego. Las estrategias fueron introducidas por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Luego, para el año 1954, Peter Drucker consideró que las estrategias requieren que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles deberían tener. En 1962 el Investigador Alfred Chandler establece la estrategia como un elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de estrategias formales, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, las estrategias se han ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías (pequeñas, medianas y grandes) en el mundo cuentan con algún tipo de estrategias; ya que, éstas representan la forma cómo ella actúa para alcanzar sus objetivos, y está asociada con políticas y lineamientos que gobiernan las decisiones diarias.

### 2.1.3. Definición de Estrategias.

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que existen diversas definiciones en la actualidad, entre las cuales se encuentran la de Koontz y Wehrich

(2012:130), que consideran a la estrategia como “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de necesarios para su cumplimiento”.

Por su parte, Serna (2011:32), define las estrategias “como acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”.

Francés (2011), define la estrategia desde 2 puntos de vistas, una de manera restringida y otra de manera amplia; desde el punto de vista restringida, se considera, plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre; y la amplia, define los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización (por ejemplo, una empresa).

Mintzberg y Quinn (2011), indican que es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

**Estrategia como plan:** es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

**Estrategia como táctica:** es una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

**Estrategia como pauta:** la estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento

resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

**Estrategia como posición:** la estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

**Estrategia como perspectiva:** consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

En fin, la estrategia se considera como un conjunto de lineamientos a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigida a la obtención de los mismos. Además, se puede afirmar que, la estrategia persigue la búsqueda permanente de la sincronía entre los recursos de la empresa y la capacidad para obtener una vía de crecimiento en los mercados donde opera.

#### 2.1.4. Clasificación de las Estrategias.

El propósito de las estrategias, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos; no tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. De allí que, Serna (2011), establece que las estrategias dentro de una organización, están relacionadas con los objetivos que quiere lograr dicha organización y las mismas las clasifica de la siguiente forma:



A. Estrategias ofensivas. Estas estrategias tienen como propósito la consolidación de la organización en el mercado, y dentro de ella se encuentran:

Las estrategias de concentración, cuando la empresa centra todo su esfuerzo en un único producto, buscando trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

Las estrategias de diversificación concéntrica, se dan cuando la entidad decide realizar productos o prestar servicios que están relacionados con su actividad principal.

Las estrategias de integración vertical, se dan cuando la organización decide agregar una nueva etapa a la cadena de producción o servicio.

Las estrategias de diversificación de conglomerado, cuando la empresa decide diversificar su línea de productos pero, que no tienen relación con su primera actividad.

Las fusiones, la combinación de dos o más entidades en una sola; adquisiciones, es la compra que una compañía realiza de otra, pero deja que la adquirida realice operaciones de forma independiente.

Operaciones conjuntas, cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna podía hacer por separado.

Innovación, es la búsqueda permanente de nuevos mercados y productos.

Las alianzas estratégicas, cuando las empresas unen sus fuerzas para lograr efectos sinérgico pero cada una de ellas mantiene su identidad.

B. **Estrategias defensivas.** Estas estrategias se aplican en las organizaciones para evitar catástrofes y anticipando los problemas que puedan afectarlas. Solo se han definido cuatro, las cuales son:

**Reducción o ennichamiento,** consiste en disminuir el número de operaciones de la empresa y así mejorar su productividad.

**Desinversión,** cuando la empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión.

**Liquidación,** se realiza cuando los niveles de ineficiencia son muy altos, entonces la compañía decide vender o disponer de sus bienes previo a trámites legales.

**Estrategia de recuperación,** la cual se define cuando la empresa realiza acciones que dirijan a suspender su declive y establecer un ambiente de supervivencia y de utilidades.

Cabe señalar que, dentro de las estrategias defensivas puede darse la alianza estratégica, la cual consiste en la búsqueda de asociación que permita alcanzar efectos sinérgicos, pero estas alianzas como estrategias defensivas generalmente son temporales.

Estrategias genéricas. Estas estrategias están dirigidas a todas las unidades estratégicas de negocios, es decir, señalan la

dirección por áreas globales. En estas estrategias se pueden mencionar elementos como productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado, entre otras.

Estrategias concéntricas. Son aquellas estrategias que afectan a toda la organización, debido a los cambios del mundo actual, los cuales tienen incidencia en el entorno empresarial. En estos casos, los gerentes se ven obligados a diseñar estrategias que soporten el plan trazado para las diferentes áreas funcionales, pero para ello deben tomar en cuenta principios tales como: calidad, el servicio y la capacidad del personal; los cuales deben ser incluidos en la formulación de estrategias para cada caso en particular.

Otra clasificación de estrategias, es la planteada por David (2009), que las clasifica en: estrategias de integración; estrategias intensivas y estrategias defensivas.

A. Estrategia de integración. Este tipo de estrategia permite a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores; esta estrategia a su vez se divide en:

a. Integración hacia delante. Ésta implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura sigue hoy día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios Web para vender en forma directa productos a los consumidores. Éste tipo de estrategia puede ser muy eficaz:

- b. Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- c. Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia adelante.
- d. Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez; éste es un factor a considerar porque la integración hacia adelante reduce la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.
- e. Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.
- f. Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas; éste es un factor importante porque una empresa aumenta la capacidad de predicción de la demanda de su producto a través de la integración hacia adelante.
- g. Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia adelante.
- h. Integración hacia atrás. Es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco

confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa. Para la implementación de este tipo de estrategia se aconseja la utilización de los siguientes indicadores:

i. Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.

j. Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.

k. Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; éste es un factor a considerar porque las estrategias de integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación.

l. Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.

m. Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta, porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.

n. Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.

- o. Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.
- p. Integración horizontal. Se refiere a una estrategia que busca el aumento del control sobre los competidores de la empresa, este tipo de estrategia se ha convertido en una estrategia de crecimiento más favorecida en algunas industrias; por ejemplo el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad. Para conocer cuando una estrategia de comunicación horizontal podría ser eficaz muy eficaz se puede seguir los siguientes indicadores:
  - q. Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el estado cuestione su tendencia importante a reducir la competencia.
  - r. Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
  - s. Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
  - t. Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
  - u. Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observe que la

Integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.

B. Estrategias intensivas. Éstas son conocidas como la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos, ya que, exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes, entre este tipo de estrategias se encuentra:

- a. Penetración en el mercado. Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de .ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios. Cinco indicadores determinan cuándo la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:
  - b. Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
  - c. Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.

- d. Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- e. Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
- f. Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.
- g. Desarrollo del mercado. El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas, este tipo de estrategias puede ser muy eficaz cuando existan nuevos canales de distribuciones disponibles, confiables, baratas y de buena calidad, cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza, cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados, entre otros.
- h. Desarrollo de productos. El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo; conocer el desarrollo de producto podría ser una estrategia muy buena a seguir cuando:
- i. Una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de



su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.

- j. Una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
- k. Los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
- l. Una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
- m. Una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

C. Estrategias defensivas. Según David (2003), se pueden clasificar en:

Recorte de gasto. El recorte de gasto es un tipo de estrategia diseñada para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa u organización, esto está asociado con la venta de terrenos y edificios, disminución del número de empleados, reducción de la línea de productos, entre otras. Este tipo de estrategias es muy fervoroso utilizarla cuando una empresa u organización posee una capacidad distintiva definida, pero aún no ha podido lograr sus objetivos y metas de manera constante con el paso del tiempo o cuando el crecimiento de la misma ha sido tan rápido que se requiere una reorganización interna importante.

Enajenación. La enajenación se ha vuelto una estrategia muy popular, ya que, las empresas intentan concentrarse

en sus fortalezas principales, disminuyendo su nivel de diversificación, ésta consiste en la venta de una parte de una empresa u organización para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas.

Este tipo de estrategia puede ser utilizada por la empresa u organización, por ejemplo, cuando éstas han seguido una estrategia de gasto y no han logrado los mejoramientos necesarios, cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlos de forma inmediata por otras fuentes, cuando la acción antimonopolio gubernamental es amenaza a la misma, entre otras.

Liquidación. Es un tipo de estrategia que consiste en la venta en parte de todos los activos de una empresa, la cual, es eficaz seguir cuando una empresa u organización ha implementado una estrategia de recorte de gasto y de enajenación y ninguna ha sido exitosa, cuando la única alternativa para la misma es la quiebra o cuando los accionistas tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos.

Según Porter (Francés, 2006), las estrategias pueden ser clasificadas en dos tipos: genéricas y competitivas.

a Estrategias genéricas. Las estrategias genéricas, de carácter relativamente estable, se refieren a la orientación estratégica que adopta una unidad de negocios para lograr ventajas competitivas sostenibles. No es fácil ni barato cambiar de estrategia genérica de una vez adoptada pero

se puede realizar de ser necesario. Esta se clasifica en: liderazgo en costo, diferenciación y focalización.

- b. Estrategia de liderazgo en costo. Consiste en destacar la fabricación de productos estandarizados a un costo muy bajo por unidad, para aquellos consumidores que son sensibles al precio, es decir, esta estrategia necesita un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se puede alcanzar ventajas en costos.
- c. Estrategia de diferenciación. Esta consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que establezcan que el producto sea visto por los clientes como especial o único en el mercado,
- d. Estrategias de focalización. Consiste en concentrar la atención de las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico. Existen dos variantes:

Focalización en costos: Se dirige a un determinado segmento de mercado, identificado por su poder adquisitivo, alto o bajo.

Focalización en diferenciación: Se orienta a un segmento de mercado identificado por necesidades o gustos específicos.

- D. Estrategias competitivas. Según Francés (2006), éstas se refieren a los cursos de acción que promueven una empresa o unidad de negocio para alcanzar los objetivos en situaciones coyunturales del mercado, tal como lo es la aparición de

competidores, la decisión de incursionar en un nuevo mercado o la de enfrentar la aparición de productos sustituidos. Porter (Francés, 2006) señala que, las estrategias competitivas se clasifican en cuatro grupos, tales como:

**De disuasión.** Tiene como fin evitar los conflictos con los competidores o atenuar su magnitud.

**Ofensivas.** Destinadas a eliminar o debilitar a los competidores.

**Defensivas.** Nacen como respuesta a ataques de los competidores.

**De cooperación o alianzas.** Mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir en forma más eficiente y eficaz.

#### 2.1.5. Importancia de las Estrategias.

Las organizaciones de hoy en día están sumergidas en un entorno que cada vez se vuelve más exigente, debido a la profundidad de los cambios que repercuten de forma directa e indirecta sobre las actividades organizacionales. Razón por la cual el gerente debe tener una preparación estratégica que le permita guiar a la empresa ante cualquier situación que se presente, porque de él va a depender el desarrollo efectivo del objetivo de la organización, siendo de gran importancia esta herramienta que va permitir colocar a la empresa en un status de competitividad, permitiendo canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas) (Mintzberg y Quinn, 1993).

Mediante el establecimiento de estrategias las organizaciones pueden asegurar el logro de los objetivos propuestos, además que sirve como maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor, éstas se comparten tanto planes para el futuro como patrones del pasado, que permite a la organización situarse en cualquier posición viable de manera de ubicarla en el entorno, en que compete. Es por esto que, las empresas se ven en la obligación de introducir nuevos sistemas de gestión continuamente, con la finalidad de mejorar la eficiencia de sus operaciones, para que la empresa mantenga una posición sólida en el mercado; para captar la atención de nuevos clientes y mantenerse líder en el mercado.

#### 2.1.6. Niveles estratégicos.

En una empresa dedicada a una sola actividad económica, se podría aceptar la existencia de un solo nivel estratégico, lo cual en la actualidad es poco común, ya que, el entorno es muy inestable; por lo que, es necesaria la identificación de dos o más niveles estratégicos. Las estrategias son realizadas por la alta gerencia, pero el resto de los niveles deben realizar planes de acción que conlleven a alcanzar las estrategias formuladas por ésta. Estos planes de acción también deben ser estratégicos, por ello se dice que, las estrategias son elaboradas en todos los niveles de la empresa. A este respecto, Rabines y Coulter (2005), indican que los niveles estratégicos son:

**Estrategia a nivel corporativo.** Esta estrategia se formula en la alta gerencia y en este nivel se establece la misión y visión de la empresa, y políticas generales para el desarrollo de la misma. Ésta está dirigida para aquellas organizaciones que tienen más de una línea de negocios, para así mantener un

equilibrio de cartera. Así mismo, este nivel, pretende dar respuesta a la siguiente pregunta ¿en qué negocio o negocios se debe incursionar?

**Estrategia a nivel de crecimiento.** En este nivel la estrategia intenta determinar cómo debe competir una corporación en cada uno de sus negocios, es decir, la estrategia es formulada para acrecentar el número de productos que ofrece a los mercados que atienden, buscando así el crecimiento de la actividad comercial de la misma, para defenderse frente a las competencias.

**Estrategia a nivel funcional.** Este nivel tiene como finalidad utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, existente en cada actividad, de manera razonable, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las estrategias desde el nivel funcional se realizan tomando en cuenta cómo respaldar a la estrategia a nivel de negocios y ésta, a su vez, ayuda a formular la estrategia a nivel corporativo.

#### 2.1.7. Enfoques Estratégicos para la Gerencia de las Organizaciones.

En la actualidad existen modelos estratégicos que los gerentes utilizan como herramienta que les van a permitir tomar decisiones correctas, para el logro de los objetivos de la organización. Entre stows están:

**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 organización, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la industria hacia el futuro (Serna, 1997). Así mismo, David (2003), define la planificación estratégica “como un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro”.

**Considerando lo planteado,** se puede decir que, la planificación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado; su objetivo es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

La planificación estratégica es de gran importancia porque trata de que las decisiones sean tomadas en el presente más no en el futuro, pues la planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.

Gerencia estratégica. Se entiende por gerencia estratégica “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”.

La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización (ventajas competitivas, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa (ventajas comparativas), el establecimiento de la misión y visión de la

compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y las decisión de cuales escoger. Al llevar a cabo todo lo mencionado anteriormente, se logrará que la organización sea competente en el mercado, permitiéndole obtener buenos resultados y cumplir con las expectativas que se tienen en la misma.

La implementación de estrategias, es descrita por David (2008), como aquella donde se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuesto, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

En cuanto a la evaluación de las estrategias, David (2008), señala que esta etapa es el complemento necesario para alcanzar el éxito, ya que al implementar estrategias, los gerentes deben saber si éstas están o no dando resultado de acuerdo a lo planificado y es a través de la evaluación que se puede obtener esta información.

Con base a lo anterior, se puede decir que, la gerencia estratégica se encarga de proyectar y crear tácticas, métodos y medios, que son implementados en todos los niveles de la organización, con el fin de poner en marcha sus propósitos para lograr sus objetivos.



Prospectiva. El enfoque prospectivo, indica que el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado y la estrategia puede concebirse independientemente del pasado.

Actualmente, muchos gerentes están cada vez más conscientes de la necesidad y ventaja de conocer y estudiar el futuro. Un gran número de ellos admiten que los retos en los próximos años serán más importantes o más complicados que los de ahora. La única certeza que se tiene sobre el futuro es que mientras no se hagan intentos por aprenderlo seguirá siendo dudoso y, con ello, se cancelarán todas las posibilidades para evitar las tendencias adversas que se vienen perfilando.

Aun cuando el futuro es impredecible y está lleno de mucha incertidumbre, hace más de cuatro décadas que existe una disciplina que se ha convertido en un bastión para los estrategas, puesto que, permite identificar los que ellos piensan sobre el futuro de un determinado fenómeno. Ellos, pueden decir qué se puede cambiar o conservar en el futuro, ya que, mediante su implantación puede ayudar a tomar decisiones en un ambiente confuso o de conflicto. Además, esa disciplina aporta información valiosa que permite establecer prioridades, en el proceso de toma de decisiones estratégicos de la organización.

En este sentido, emerge la “perspectiva estratégica”, la cual es definida como “la identificación de un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que tenemos sobre las actividades que el hombre quiera emprender”.

Balanced Scorecard (BSC): Según Vogel (2011), el BSC o también llamado Cuadro de Mando Integral lo que "...busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance, de tal forma que la empresa pueda tener buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro".

Total Performance Scorecard (TPS): Según Rampersad (2004:23), el Total Performance Scorecard puede definirse como, "un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios, basados en el crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas".

El Total Performance Scorecard permite a las instituciones definir a las estrategias en cuatro categorías o perspectivas como lo son: la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, procesos internos y conocimientos y aprendizajes, conllevando a los empleados a desarrollar de una manera más clara, lo referente a cuál es la misión, visión y objetivos tanto personales como corporativos (Rampersad, 2004).

Este enfoque es el más reciente y tiene como punto de partida la identidad personal; es decir, que es un planteamiento que se lleva a cabo en la organización, de adentro hacia afuera. La utilización de este enfoque va a permitirle a la organización activar los motores necesarios para su desarrollo y competencia, permitiendo mejorar, desarrollar y aprender de sus errores y virtudes y lograr, de esta manera, un mejor desempeño organizacional, así como del personal que en ella labora.

El Total Performance Scorecard comprende cinco elementos, los cuales se conocen como: Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb; todo esto engloba la visión y misión del personal con la misión y misión del corporativo (Rampersad, 2004).

El Cuadro de Mando Integral Corporativo este concepto "...incluye la mejora continua y el control de los negocios y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa" (Rampersad, 2009).

El Cuadro de Mando Integral personal es aquel que abarca la misión y visión del personal, los papeles clave de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones mejoras. Incluye la mejora continua de las habilidades y el comportamiento de cada uno, basándose en el bienestar personal y el éxito social (Rampersad, 2009).

La gestión de calidad es una forma de actuación disciplinaria dentro de toda empresa en la cual la mejora continua es la idea principal, donde se alcanzan de un modo rutinario, sistemático y consistente la identificación de problemas Rampersad (2008).

La gestión por competencias aquel que abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa. La meta de la gestión por competencia se basa en llevar a cabo actuaciones sobresaliente de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado (Rampersad, 2008).

En cuanto a el Ciclo de Aprendizaje para (Rampersad, 2008), es aquel elemento que “se observa en los cuatro conceptos mencionado anteriormente y, junto con el proceso de aprendizaje consciente, o aprendizaje por educación, tiene como resultado cambios en los comportamientos, tanto individuales como colectivos”.

## 2.2. Aspecto conceptual del Balanced Scorecard

### 2.2.1. La medición y la gestión en la era de la información.

Las empresas de la era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan. La especialización funcional debe ser entregada en los procesos basados en los clientes. La producción en masa y la prestación de productos y servicios estándar ha de ser reemplazada por la entrega flexible, entusiasta y de alta calidad de productos y servicios innovadores, que pueden ser individualizados hacia segmentos de clientes seleccionados. La innovación y mejora de productos, servicios y procesos será generada por empleados muy preparados, una superior tecnología de la información y unos procedimientos organizativos adaptados.

Si las organizaciones invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito (o fracaso) no puede ser medido a corto plazo por el modelo tradicional de contabilidad financiera, ya que este modelo financiero, desarrollado para empresas comerciales y corporaciones de la era industrial, mide los acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

### 2.2.2. El Balanced Scorecard.

Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez el Balanced Scorecard (BSC), buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del BSC que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos 50 años.

De esta manera el BSC proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

El Balanced Scorecard proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

La diferencia con otros sistemas, es que en el Balanced Scorecard los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito.

Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Balanced Scorecard mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, del cliente, los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. Como especificamos antes, el Balanced Scorecard sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales.

El BSC complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de BSC derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas. El BSC expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros: revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo. El BSC pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

### 2.2.3. Principios de las organizaciones basadas en la estrategia.

Una estrategia bien diseñada y bien comprendida mediante la alineación y la coherencia de los limitados recursos de la organización puede producir unos espectaculares resultados. Las empresas que implementaron con éxito el BSC enfocaron y alinearon a sus equipos directivos, unidades de negocio, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus

recursos financieros, con la estrategia de la empresa.

Figura No 01: Principios de las Organizaciones Basadas en la Estrategia



FUENTE: Kaplan y Norton, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral

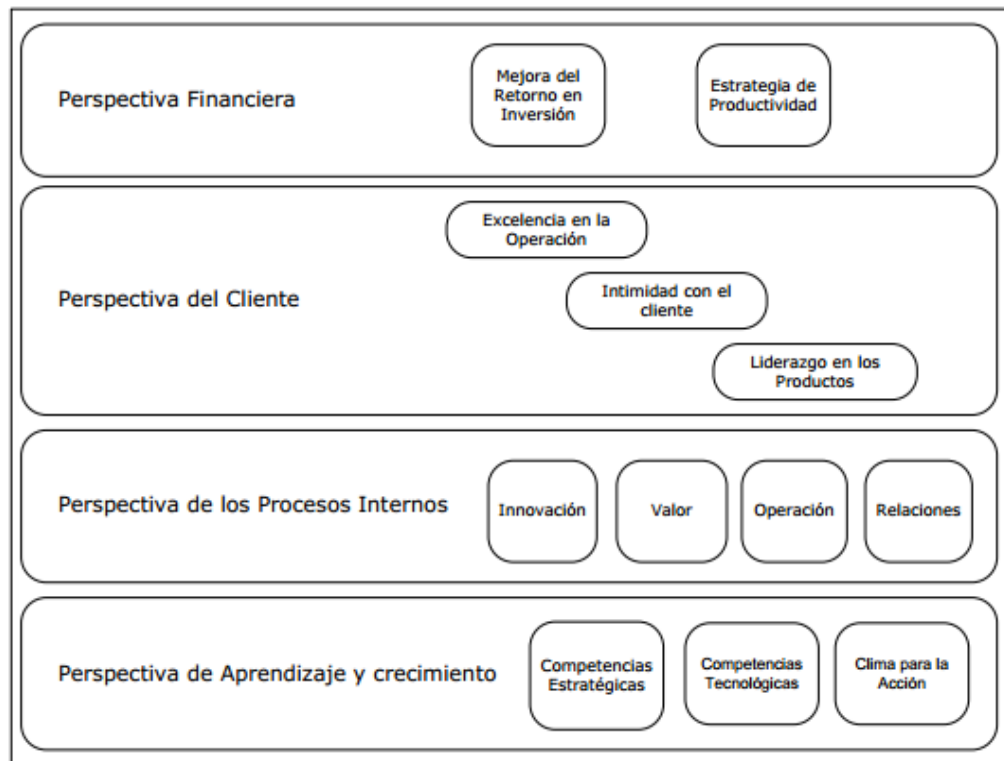
#### Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos

La estrategia no puede aplicarse si no se puede comprender, y no se puede comprender si no puede describirse. Por ello a partir de la pregunta ¿cuál es mi estrategia?, construya su mapa estratégico, el cual es una estructura lógica y completa que la describa en detalle. Proporciona las bases para diseñar un BSC que es la piedra angular de un “nuevo sistema de gestión estratégica”.

El mapa estratégico describe las relaciones causa-efecto en la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles (financieros). Por último, los mapas estratégicos y los Balanced Scorecard constituyen la tecnología que permite medir la gestión

en una economía basada en el conocimiento.

Figura No 02: Mapa Estratégico



Elaboración Propia

### Principio 2: Alinear la organización con la estrategia

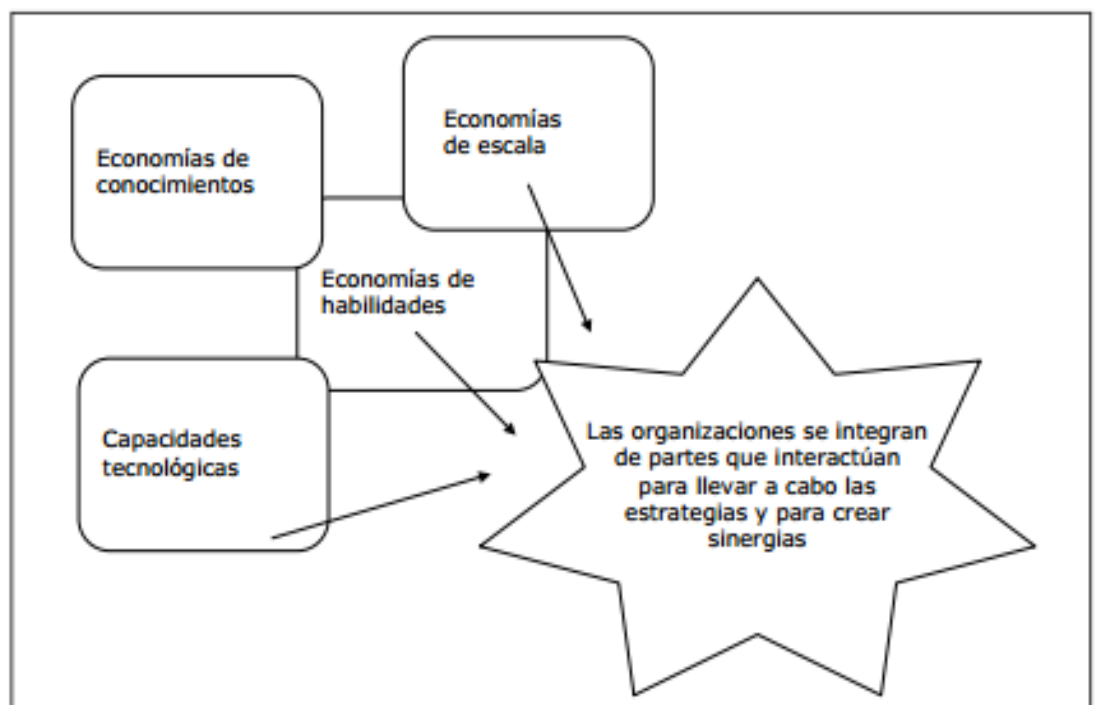
La sinergia es la meta general del diseño de la organización. Las organizaciones cuentan con numerosos sectores, unidades de negocios y departamentos especializados, cada uno de ellos con su propia estrategia. Para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas.

Tradicionalmente las organizaciones se diseñan alrededor de especialidades funcionales las cuales tienen un conocimiento, un



lenguaje y una cultura que le son propios. Pero aparecen los "silos funcionales" que son un obstáculo importante para la aplicación de la estrategia, dado que casi todas las organizaciones tienen dificultades para la comunicación y coordinación entre estas funciones especializadas. Las organizaciones basadas en la estrategia usan el BSC para traspasar esas barreras. No hace falta tener organigramas nuevos. Las unidades de negocio y las de servicio compartidos quedan vinculadas a la estrategia a través de los temas y objetivos comunes que aparecen en sus BSC's, de esa forma se asegura de que el todo exceda a la suma de las partes.

Figura No 03: Alinear la Organización a sus Estrategias



Elaboración Propia

Principio 3: Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo

Las organizaciones enfocadas en la estrategia exigen que todos

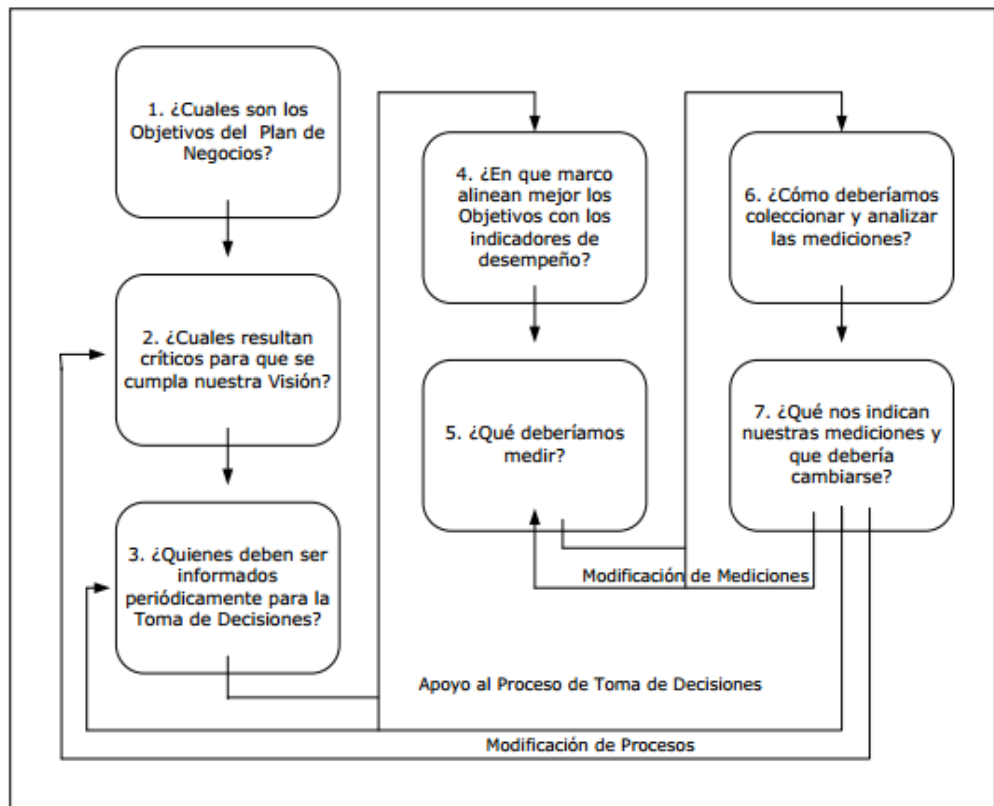
los empleados tengan:

- Una clara comprensión de los objetivos y de los métodos para llevarlos a cabo.
- La determinación de las nuevas capacidades requeridas para tener éxito.
- Una alineación de las funciones tradicionales, de manera horizontal.
- La clara definición de los tramos de autoridad, responsabilidad y transparencia.
- La determinación explícita de una Visión de Futuro.
- Un balance claro de los Activos Intangibles.
- El desarrollo personal, desde un área particular de Desempeño.
- La necesidad de Gestionar el Desempeño.

Además, estén alineados con la estrategia y puedan ejecutarla en su tarea diaria. En ese sentido, el "Balanced Scorecard" se centra en la comunicación y la formación, el desarrollo de objetivos personales y de equipo, y en sistemas de incentivos y recompensas que relacionen el desempeño de la organización y el de los individuos.

La Gestión basada en el Desempeño consiste en un enfoque sistemático para mejorar el desempeño. Se lleva a cabo mediante un proceso constantemente en marcha, que debe permitir el establecimiento de los objetivos de desempeño estratégico; de manera tal que, permitan las mediciones del propio desempeño; la colección, el análisis, la evaluación y el empleo de los datos, para conducir las mejoras del Desempeño de la Gestión.

Figura No 04: Sistema para evaluar el desempeño

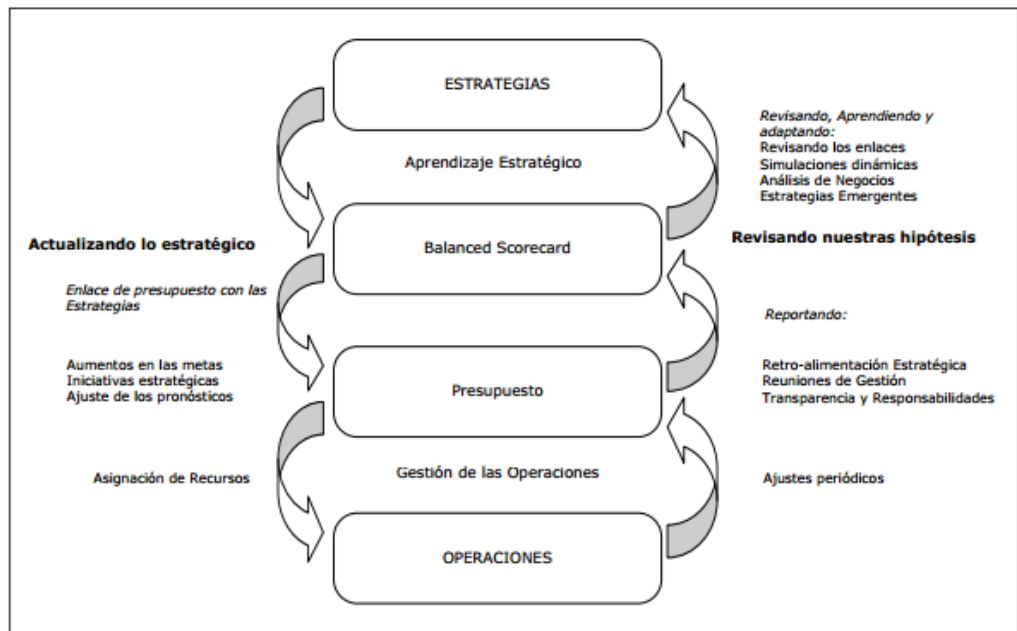


Elaboración Propia

#### Principio 4: Hacer de la estrategia un proceso continuo

Para gestionar la estrategia, el "Balanced Scorecard" exitoso usa el "proceso de circuito doble o doble bucle", que integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras. Vincula la estrategia con el presupuesto; cierra el circuito a través de sistemas de feedback efectivos y reuniones de gestión; y, por último, prueba las hipótesis estratégicas con la información obtenida del sistema de feedback, aprende de los resultados y adapta la estrategia en consecuencia.

Figura No 05: La estrategia en un proceso continuo



Elaboración Propia

#### Principio 5: Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo.

La experiencia ha demostrado que la condición más importante

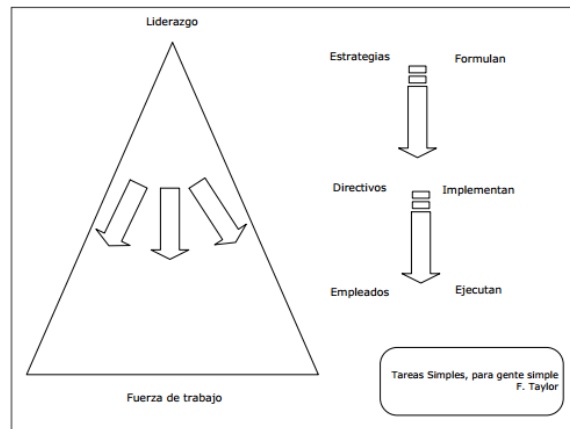
para el éxito es la capacidad del equipo ejecutivo de convertirse en dueño de la estrategia y participar activamente en ella. Si los que ocupan los escalones más altos de la organización no son líderes enérgicos del proceso, no habrá cambio, no se implementará la estrategia y se perderá la oportunidad de un desempeño revolucionario.

Un proyecto de BSC con éxito comienza reconociendo que no es un proyecto "métrico", sino que es un proyecto de cambio. Al principio, la atención se centra en la movilización y en la creación de empuje para lanzar el proceso. Una vez la organización está movilizada, la atención se traslada a la gobernabilidad. Finalmente, y de forma gradual en el tiempo, aparece un nuevo sistema de gestión, un sistema de gestión estratégica.

La primera fase, la movilización, debe servir para que la organización vea claramente por qué se necesita un cambio; la organización debe descongelarse. John Kotter describe el cambio transformacional que comienza por arriba, con tres acciones discretas a cargo de los líderes: 1) establecimiento de una sensación de urgencia, 2) creación del equipo que servirá de guía, y 3) desarrollo de una visión y una estrategia.

Una vez lanzado el proceso de cambio, los directivos establecen un proceso de gobernabilidad para guiar la transición. Este proceso define, demuestra y refuerza los nuevos valores culturales ante la organización. Es importante romper con las estructuras tradicionales basadas en el poder. El arte de liderar es equilibrar delicadamente la tensión entre la estabilidad y el cambio.

Figura No 06: Motivar para convertir la formulación de las estrategias en una tarea de todos



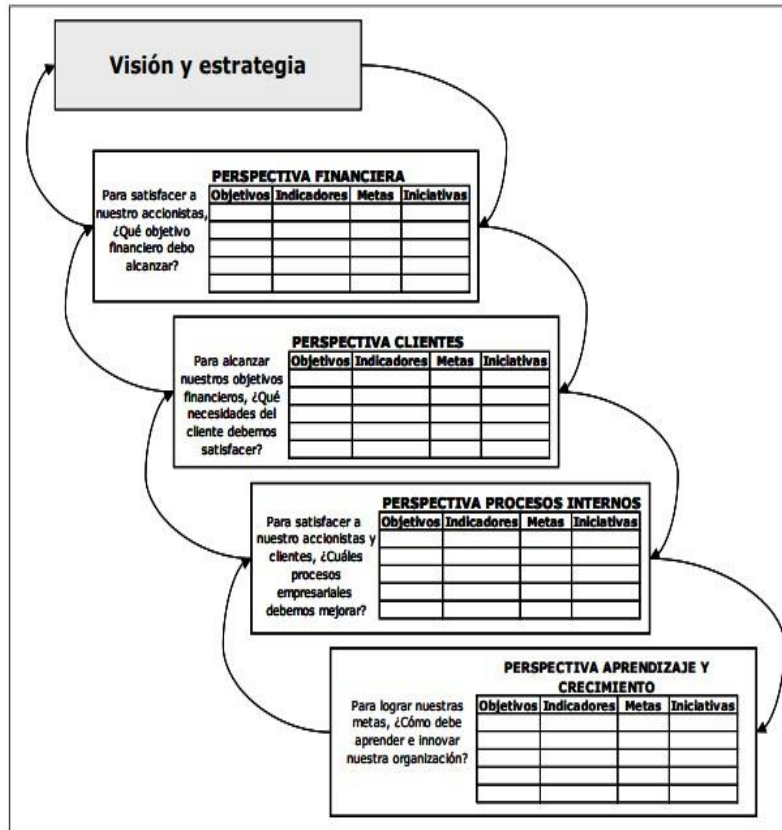
Elaboración Propia

## 2.3. Las perspectivas del Balanced Scorecard.

### 2.3.1. El modelo.

El BSC es un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Balanced Scorecard introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

Figura No 07: Definición de las relaciones causa-efecto de la estrategia



Fuente: Kaplan y Norton, Como utilizar el Cuadro de Mando Integrar

El BSC, sin embargo, es algo más que un mero sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el BSC como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un BSC inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización.

Sin embargo, el verdadero poder del BSC aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de

gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el BSC, se dan cuenta de que puede utilizarse para: clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y obtener feedback para la estrategia y mejorarla.

Los ejecutivos saben que el sistema de medición de su organización afecta en gran medida el comportamiento de gerentes y empleados. También saben que las medidas de contabilidad financieras tradicionales, como el ROI y la rentabilidad por acción, pueden proporcionar señales dudosas cuando se trata de innovaciones y de mejora continua. Las medidas tradicionales de desempeño financiero funcionaban bien en la era industrial, pero no son útiles para medir las habilidades y la idoneidad que las empresas tratan de manejar hoy. La mayoría de los ejecutivos no confían en un conjunto de medidas y excluyen otras porque llegaron a la conclusión de que ninguna medida aislada puede brindar un objetivo de desempeño claro o centrar su atención en las áreas críticas de la empresa.

Pensemos en el sistema integral llamado BSC como si fuesen los instrumentos e indicadores de vuelo de la cabina de un avión. Para volar un avión, los pilotos necesitan información detallada sobre muchos aspectos del vuelo: combustible, velocidad, altitud, rumbo, destino y otros indicadores que resumen el entorno actual y futuro. Confiar en un solo instrumento podría resultarles fatal. El BSC permite a los gerentes observar a la empresa desde cuatro



perspectivas importantes.

### **Procesos de gestión de operaciones**

Los procesos de gestión de operaciones son aquellos procesos básicos del día a día mediante los cuales las empresas producen sus productos y servicios y los entregan a los clientes. Los procesos de gestión de operaciones de las empresas dedicadas a la manufactura son los siguientes:

Adquirir materias primas de los proveedores.

Convertir las materias primas en productos terminados.

Distribuir los productos terminados a los clientes.

Gestionar el riesgo.

Los procesos de operaciones de las empresas de servicios producen y entregan los servicios usados por los clientes. Proceso de gestión de clientes Los procesos de gestión de clientes amplían y profundizan las relaciones con el cliente objetivo. Podemos identificar cuatro grupos de procesos:

Seleccionar el cliente objetivo.

Adquirir el cliente objetivo.

Mantener los clientes.

Aumentar los negocios con los clientes.

La selección de clientes implica la identificación de las poblaciones objetivo para las que la propuesta de valor de la empresa es más deseable. En dicho proceso se define un

conjunto de características que describen un segmento atractivo para la empresa.

La adquisición de clientes está relacionada con la generación de contactos de ventas, la comunicación con nuevos clientes potenciales, la elección de productos de nivel inicial, la fijación del precio de los productos y el cierre de la venta. La retención de los clientes es el resultado de dar un servicio excelente y reaccionar ante las solicitudes de los clientes. De ahí que las unidades de servicio bien preparadas son fundamentales para mantener la fidelidad de los clientes y reducir la posibilidad de deserciones. El aumento de los negocios que la empresa realiza con los clientes implica gestionar la relación de forma eficaz, hacer una venta cruzada de productos y servicios y convertirse en un asesor y proveedor de confianza.

### **Procesos de innovación.**

Los procesos de innovación desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes. La gestión de la innovación incluye cuatro grupos de procesos:

- Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios.
- Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
- Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
- Sacar los nuevos productos y servicios al mercado.

Los diseñadores de productos y los gerentes generan nuevas ideas ampliando las capacidades de los productos y servicios

existentes, aplicando nuevos descubrimientos y tecnologías y aprendiendo de las sugerencias hechas por los clientes.

Una vez generadas las ideas de nuevos productos y servicios, los gerentes deben decidir qué proyectos financiar y cuáles se desarrollaran completamente con recursos internos, cuáles se harán en colaboración con otras empresas y cuáles contarán con licencias de otras organizaciones o serán encargados enteramente a terceros. El proceso de diseño y desarrollo, que es el núcleo del desarrollo de productos, lleva nuevos conceptos al mercado. Un proceso de diseño y desarrollo exitoso culmina en un producto que tiene funcionalidad deseada, es atractivo para el público objetivo y se puede producir con calidad constante a un margen de utilidad satisfactorio. Al final del ciclo de desarrollo del producto, el equipo encargado del proyecto lanza el producto nuevo al mercado. El proceso de innovación de un proyecto determinado concluye cuando la empresa alcanza los niveles buscados de ventas y producción con niveles concretos de funcionalidad, calidad y costo del producto.

### Procesos reguladores y sociales

Los procesos reguladores y sociales ayudan a las organizaciones a ganarse continuamente el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y venden. Las regulaciones nacionales y locales –sobre medio ambiente, seguridad, y salud de los empleados y sobre las prácticas de contratación y empleo- imponen estándares a las prácticas de las empresas. Muchas de ellas, sin embargo, buscan ir más allá del cumplimiento de los estándares mínimos establecidos por las regulaciones. Buscan un desempeño mejor que las restricciones regulatorias para poder conseguir la reputación de empleador

elegido en todas las comunidades donde ellas están presentes.

Las empresas gestionan e informan sus actividades reguladoras y sociales siguiendo una serie de dimensiones clave:

Medio ambiente.

Seguridad y salud.

Prácticas de empleo.

Inversión en comunidad.

Invertir en medio ambiente, salud, seguridad, prácticas de empleo y desarrollo de la comunidad no tiene por qué ser una actividad que responda sólo a razones altruista. Una excelente reputación de desempeño en las dimensiones reguladoras y sociales ayuda a las empresas a atraer y retener empleados de alta calidad, haciendo así más efectivos y eficientes los procesos de recursos humanos. Además, reducir los incidentes medioambientales y mejorar la seguridad y salud de los empleados mejora la productividad y reduce los costos operativos. Y por último, las empresas con destacadas reputaciones, generalmente realzan sus imágenes con clientes e inversiones con conciencia social.

Todas estas vinculaciones –con mejores procesos de recursos humano, operaciones, clientes y financieros- ilustran de qué forma la gestión efectiva del desempeño regulatorio y comunitario puede impulsar la creación duradera de valor para los accionistas.

#### **2.4. Definición de la terminología**

**Ambiente laboral:** Es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento.

**Balance Score Card:** El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard– BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

**Estrategia:** Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del idioma griego stratos, «ejército», y agein, «conducir», «guiar»:

**Estrategias Directivas:** La estrategia directiva trata sobre el manejo del conjunto de negocios en los que la organización interviene o pudiera intervenir, cuyo propósito central es ganar

ciertas ventajas que no se tendrían si cada negocio se manejara por separado. Además del flujo físico del producto, es de interés pensar en los flujos de información (existencias, preferencias del cliente, etc.), promoción, servicio y pagos.

**Estrategias:** La acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Se puede decir entonces que estrategias son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, una estrategia podría "realizar investigaciones de mercado permanentemente, y proveer de eficiente información al equipo de venta, a fin de aumentar las ventas".

**Metas:** Los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa. Por ejemplo, para la empresa comercial que desea incrementar sus ventas, una meta podría ser capacitar al equipo de vendedores durante los primeros dos meses del año 2011, con lo que se busca alcanzar el objetivo planteado.

**Misión:** Es la razón de ser de la empresa. También se dice que es la labor, el encargo o servicio especial que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo. Por ejemplo, la misión de una universidad es la formación superior, enseñanza y la investigación.

**Objetivos:** Son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos. Por ejemplo, un objetivo de una empresa comercial puede ser aumentar las

ventas del año 2015 con respecto a las del 2003. Los objetivos se pueden ser de corto plazo (hasta un año), mediano plazo (de 1 a 3 años) y largo plazo (más de 3 años).

**Planificación:** Es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Otras definiciones, más precisas, incluyen. La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos". Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

Políticas. Son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio. Por ejemplo, competir en base a precios en el mercado.

**Presupuestos:** Es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc. Los presupuestos pueden ser de Operación (ventas, producción, inventarios, etc.) y Financieros (de efectivo, de capital, estados financieros pro forma, etc.).

**Procedimientos:** Son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos. Un ejemplo de este tipo de planes es el

procedimiento que se lleva a cabo para el pago de sueldo a los empleados.

**Programas:** Son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.

**Reglas:** Son Normas precisas que regulan una situación en particular. Aquí se exponen acciones u omisiones específicas, y no dan libertad de acción. Ejemplos de Este tipo son "no fumar", "no ingerir alimentos en este sitio", etc.



**CAPÍTULO III:  
MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y Diseño de Investigación**

La Investigación tuvo un enfoque cuantitativo puesto que se analizó en datos numéricos las variables presentadas.

### **3.2. Población y Muestra**

Para efectos de la determinación de la muestra, se aplicó el muestreo no probabilístico. La población que existe en el Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque es de 83 trabajadores.

### **3.3. Hipótesis**

Hipótesis General

Las estrategias directivas basadas en el enfoque Balanced Scorecard – BSC son determinantes para mejorar el ambiente laboral en el Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque. Chiclayo 2015.

Hipótesis Nula.

Las estrategias directivas basadas en el enfoque Balanced Scorecard – BSC son determinantes para mejorar el ambiente laboral en el Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque. Chiclayo 2015.

### 3.4. Variables

- **Variable Independiente:** Estrategias directivas.

La estrategia directiva trata sobre el manejo del conjunto de negocios en los que la organización interviene o pudiera intervenir, cuyo propósito central es ganar ciertas ventajas que no se tendrían si cada negocio se manejara por separado. Además del flujo físico del producto, es de interés pensar en los flujos de información (existencias, preferencias del cliente, etc.), promoción, servicio y pagos.

- **Variable Dependiente:** Ambiente laboral.

Es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento.

### 3.5. Operacionalización:

**TABLA N° 3.1.1: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Variable Independiente Estrategias directivas	Flujos de información	Existencias. Preferencias de los usuarios	Cuestionario sobre estrategias directivas.
	Promoción	Evaluación a los colaboradores.	
	Servicios	Brindar servicios a los colaboradores y usuarios.	
	Pagos	Puntualidad en las homologaciones a los colaboradores	
Variable Dependiente Ambiente Laboral	Liderazgo	Reconocimiento de la imagen del líder en la institución.	Cuestionario sobre ambiente laboral
	Comunicación	La información fluye claramente entre los colaboradores de la organización.	
	Motivación	Los colaboradores tienen interés por las actividades que realizan diariamente.	
	Satisfacción	Se sienten satisfechos con las acciones que se desarrollan en la organización.	
	Infraestructura	Comodidad para desempeñar el trabajo en la organización.	

FUENTE: Elaboración propia.

### **3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Métodos de investigación.**

Para validar el proceso de investigación de este trabajo se seleccionará el método deductivo, el cual según Muñoz (2010) es definido como "el método de razonamiento a través del cual se obtienen conclusiones partiendo de lo general, aceptado Como válido, hacia aplicaciones particulares".

Para obtener la información que sustenta este trabajo de investigación, se asistirá a bibliotecas y otros centros de documentación; a fin de recabar información significativa sobre el tema planteado.

Obtenida la información en documentos tales como directivas, instructivos y manuales, se procederá al respectivo análisis de la misma y a discriminar la información que realmente pudiera aportar datos significativos al desarrollo de este estudio.

El procesamiento de la información se realizó a través de la técnica del fichaje, la cual según Muñoz (2010) consiste en "...hacer la recopilación de datos y anotar las observaciones, hechos y todo tipo de información de interés relacionada con el trabajo de la investigación..."

#### **Técnicas de recolección de datos.**

Encuestas – Cuestionario, con esta técnica la recolección de datos se da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos que es aplicado a la muestra en estudio. La

encuesta, se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

Entrevista: Se realizó una entrevista al jefe del Área de Servicio de Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque al Ing. Cristóbal Alburqueque Llontop.

### **3.7. Procedimiento para la recolección de datos**

Instrumentos de recolección de datos.

El instrumento se ha diseñado en base a las dimensiones e indicadores que se señalan en la operacionalización de las variables. Así mismo cabe destacar que dicho instrumento ha pasado por un proceso de validación o el denominado juicio de experto; extendido por otros especialistas en el área investigativa; es así que el cuestionario fue evaluado por el Mag. Juan Villanueva Calderón DTC: Esc. Administración Pública; Ing. Cristóbal Alburqueque Llontop Coordinador del Servicio Equipo Mecánico SEDE Regional de Lambayeque y DTP de la Universidad Señor de Sipán.

#### **Procedimiento para la recolección de datos.**

Para recolectar los datos se seguirán los siguientes pasos:

Pasó 1: Se seleccionara las personas que serán

Encuestadas.

Pasó 2: Se seleccionará un programa de análisis de datos,

Emplearemos el programa de Microsoft Excel 2013 para la tabulación y obtención de tablas y gráficos.

Paso 3: Se evaluara la fiabilidad y validez de los instrumentos.

Paso 4: Se explorara los datos luego de aplicar el instrumento se Ejecutará el programa de análisis respectivo, se extraerán los datos del Programa de Excel al programa Word, para analizar e interpretar los Resultados que se han obtenido de la aplicación del instrumento de Recolección de datos.

### **3.8. Análisis Estadístico e Interpretación de los datos**

El procesamiento estadístico de los datos se ha desarrollado por medio de la estadística descriptiva, haciendo uso de un software estadístico como es el SPSS. Versión 22.1 Se ha procedido construyendo las tablas o gráficos para posteriormente brindar una interpretación de la información sistematizada.

### **3.9. Principios éticos**

**Consentimiento Informado**, la participación en este estudio fue estrictamente voluntaria, siendo confidencial y no se usó para ningún propósito fuera de lo de esta investigación.

**Confidencialidad**, Creamos lazos de confianza con las empresas encuestadas, dejando claro que la única finalidad del estudio, será utilizada para fines académicos sin fine de lucro.

### **3.10. Criterios de rigor científico**

**Validez:** La validez de este proyecto de investigación tendrá la aprobación de tres jurados especialistas con experiencia en el ámbito de la Administración Pública, que facilitará el estudio y el diseño de este proyecto.

**Fiabilidad:** El estudio de factibilidad para las estrategias basadas en el enfoque BALANCED SCORECARD – BSC para mejorar el ambiente laboral en el Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque, se realizará con información obtenida de los especialistas con experiencia en el ámbito Gubernamental.

#### **Confiabilidad de los instrumentos de recolección**

**información:** La confiabilidad se determinará con el software especializado Microsoft Excel para el desarrollo de los análisis de datos.



**CAPÍTULO IV:  
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE  
LOS RESULTADOS**

#### 4.1. Resultados en tablas y gráficos.

### EL ÁREA DE SERVICIO EQUIPO MECÁNICO DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE

El Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque, cuenta en la actualidad con 83 trabajadores, los cuales de acuerdo a su condición laboral se distribuyen de la siguiente manera:

CUADRO N° 4.1.1: RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN	N°
NOMBRADOS	
Jefatura de Infraestructura	1
Jefatura de administración	1
Jefatura de desarrollo económico	1
Jefatura de desarrollo urbano y rural	2
Jefatura de mantenimiento	10
Jefatura de Almacén	6
Jefatura de Mecánica Eléctrica	8
Jefatura de registro Contable	1
Área de Maquinaria pesada	12
Chofer	14
TOTAL	56
CONTRATADOS PERMANENTE	
Almacén	1
Archivo	2
Chofer	4
Contabilidad	1
Jefatura de proyección Urbanística	1
Jefatura de Racionalización	6
Jefatura de tecnología de información y Comunicaciones	2

Logística	2
Oficina de obras públicas y catastro	1
Oficina de vigilancia	1
Presupuesto	1
Tesorería	2
Unidad formuladora	3
TOTAL	27

FUENTE: Área de Servicio Equipo Mecánico

a) A nivel de Dirección:

El Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque, se sustenta en líneas de autoridad y dependencia de acuerdo a lo establecido en su organigrama Regional. Los órganos de dirección a nivel del Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque, quienes aprueban los planes y la ejecución de programas y proyectos (a través de ordenanzas Regionales, decretos y resoluciones). Las unidades y divisiones son las dependencias operativas que ejecutan los planes, programas, proyectos y acciones aprobadas por los órganos de dirección.

b) A nivel de Ejecución:

Desde el año 2011 en que El Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque fué incorporada al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) ha registrado un total de 81 proyectos, de los cuales el 100% se encuentran viables y demandan un total de S/.25'528,877.00 para su ejecución.

a) A nivel de Control:

El Sistema de control del Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque, básicamente se da a

través del proceso del Presupuesto Participativo, en el cual hay etapas bien definidas para el control de la gestión operativa: 1) Los Talleres de rendición de cuentas y 2) la gestión del comité de control y vigilancia. Sin embargo se percibe que no es suficiente, ya que debería existir una instancia conformada por técnicos y miembros de la sociedad civil, que ejerzan seguimiento y control de todos los procesos de gestión Regional así como de los programas y proyectos ejecutados, a fin de realizar los ajustes y correctivos necesarios. Asimismo se considera necesario fortalecer el Órgano de Control Institucional.

Las características de la gestión del Gobierno Regional Lambayeque, en función a los principios de la administración Regional, se pueden resumir de la siguiente manera:

**CUADRO N° 4.1.2: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

PRINCIPIOS O FASES DE LA GESTIÓN REGIONAL	INSTRUMENTOS Y RECURSOS CON LOS QUE CUENTA EL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE
1. Planificación y/o Programación	Plan de Desarrollo Concertado
2. Organización	Organigrama Actualizado.
	Documentos de gestión actualizados (ROF, TUPA, CAP, RIC)
	Cuenta con un total de 83 trabajadores.
3. Dirección	Sus órganos de dirección son el Concejo Regional, Gobernación y Gerencia Regional.
4. Ejecución	Cuenta con un total de 81 proyectos viables
5. Control	El proceso de Presupuesto Participativo, permite los talleres de Rendiciones de Cuentas.
	Cuenta con Comité de Control de Vigilancia

FUENTE: Elaboración propia.

Elementos del Cuadro de Mando Integral de la Gerencia de Operaciones del Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE

del Gobierno Regional Lambayeque.

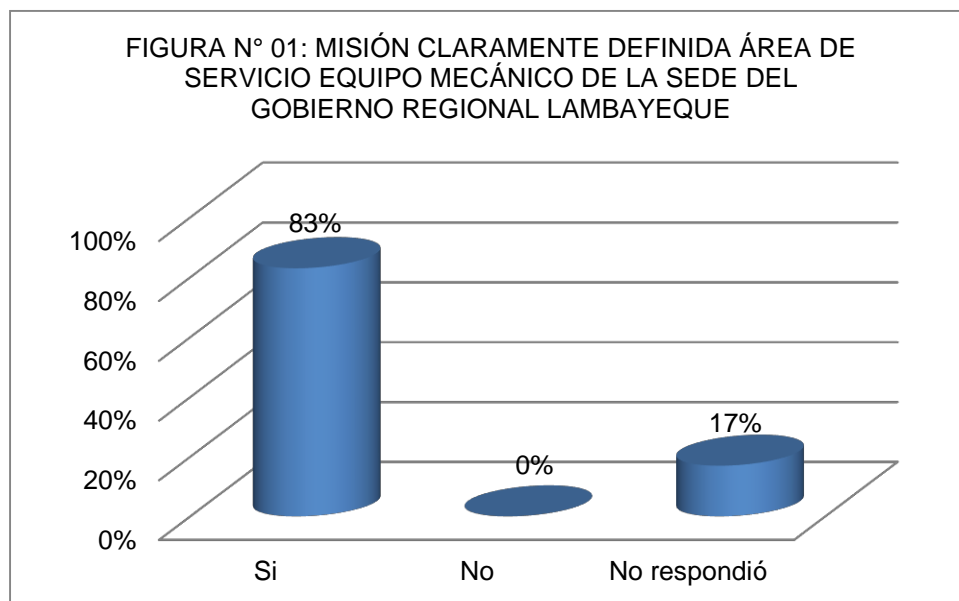
El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992 (Norton y Kaplan, 1999), cuya principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultado de la Empresa. El Cuadro de Mando Integral es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. Para conocer los elementos considerados en el Cuadro de Mando Integral del Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque fue necesaria la aplicación de un cuestionario.

En relación a los elementos relacionados con el Cuadro de Mando Integral, se hizo la consulta con respecto a la misión del Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque y según la Figura N° 3.1.2, un 83% de los encuestados considera que la misión del Área está bien formulada y claramente definida y el otro 17% no respondió. Las opiniones refieren que existe un conocimiento claro de la misión por parte de los empleados, con lo cual se infiere que la mayoría del personal conoce cuáles son los propósitos de la organización y pueden entonces trabajar por alcanzar los mismos objetivos.

**Tabla N° 3.1.2**

ITEMS	RESPONDIO			Total
	SI	NO	NO	
¿El Área del SEM de la SEDE del G.R.L tiene una misión, claramente definida?	83%	0%	17%	83 100%

**Fuente:** Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



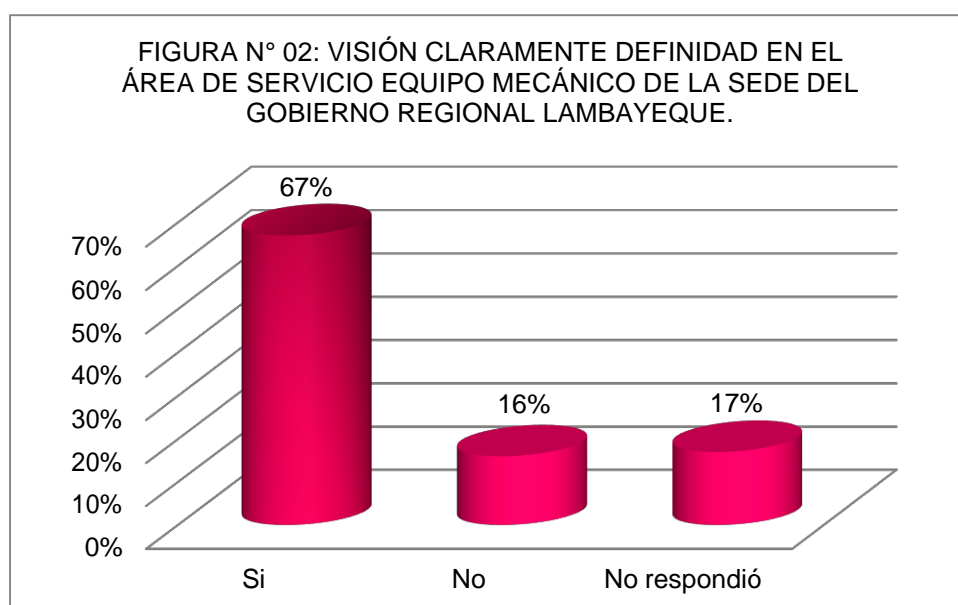
FUENTE: Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Asimismo, se le consultó al personal que labora en el Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque si ésta tiene la visión claramente definida, y el 83% de los encuestados manifestó que sí está claramente definida, en contraposición a un 16% que indicó lo contrario y el 17% restante no respondió (ver Figura N° 3.1.3).

**Tabla N° 3.1.3**

ITEMS	RESPONDIO			Total
	SI	NO	NO	
¿El Área del SEM de la SEDE del G.R.L tiene una Visión, claramente definida?	67%	16%	17%	83 100%

**Fuente:** Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



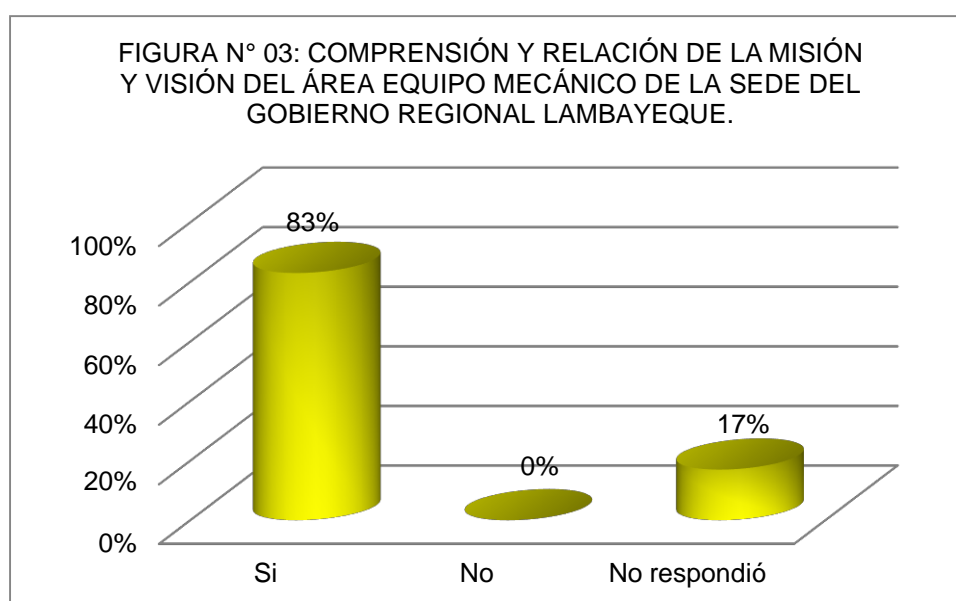
FUENTE: Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

En el Gráfico N° 3.1.4, se puede observar que el 83% de los encuestados respondió que para tener una buena gestión es muy importante la comprensión y relación de la misión y visión, y el otro 17% no respondió; lo cual lleva a inferir que es muy importante que los trabajadores tengan claro cuál es la misión y la visión de la organización para la cual trabaja.

**Tabla N° 3.1.4**

ITEMS	SI	NO	NO	Total
¿Cree que es muy primordial la comprensión y relación de la misión y visión del SEM, para tener una buena gestión?	83%	0%	17%	83 100%

**Fuente:** Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



FUENTE: Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

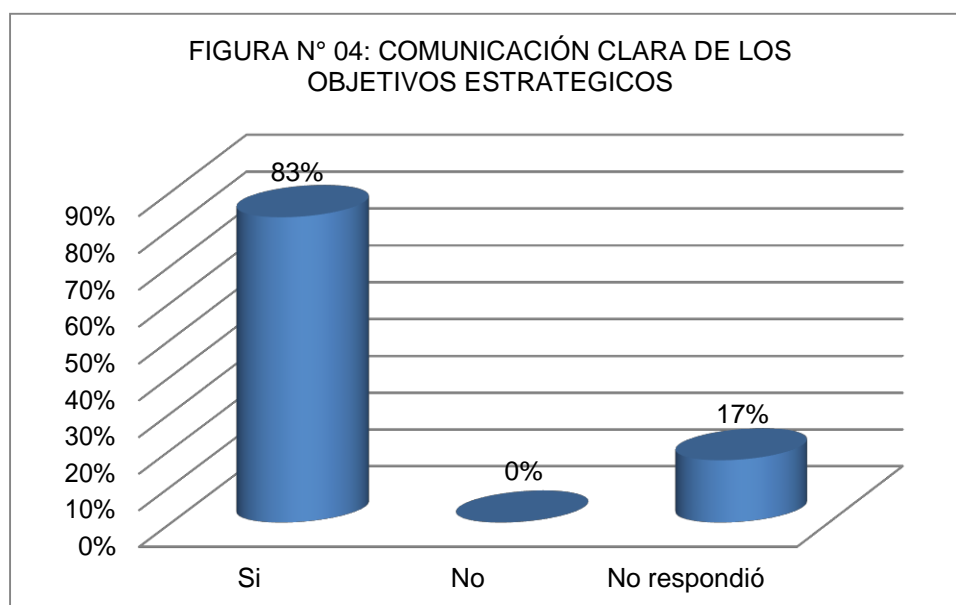
Un 83% de los encuestados mencionó que los objetivos estratégicos son claramente comunicados, y el 17% restante no respondió. Por lo que se puede inferir que la comunicación en el Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque es buena (ver Figura N° 3.1.5).



**Tabla N° 3.1.5**

ITEMS	SI	NO	NO RESPONDIO	Total
¿Considera que los objetivos del SEM, son claramente comunicados a todos los trabajadores?	83%	0%	17%	83 100%

**Fuente:** Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



FUENTE: Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La perspectiva financiera incorpora la visión de los funcionarios y mide la creación de valor de la organización del Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos del SEM realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de las organizaciones con ánimo empresarial, que es, precisamente,

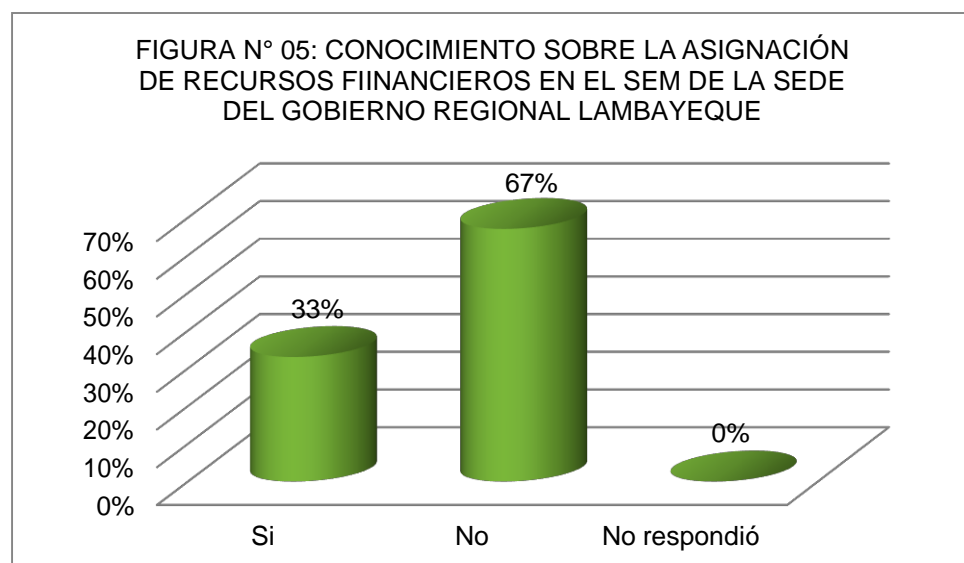
crear valor para la sociedad, por lo que se analizó en el cuestionario esta perspectiva de vital importancia (Norton y Kaplan, 1997).

Ahora bien, para conocer acerca de la perspectiva financiera del SEM de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque se le hizo la consulta a los encuestados sobre cómo y bajo qué criterios son asignados los recursos financieros de ésta Área, y un 67% de ella manifestó no tener conocimiento sobre la asignación de los recursos financieros en la misma a diferencia de un 33% que señaló si tener un conocimiento sobre la asignación de estos recursos (ver Figura N° 3.1.6).

**Tabla N° 3.1.6**

ITEMS	SI	NO	NO RESPONDIO	Total
¿Sabe cómo y bajo qué criterios son asignados los recursos financieros en el SEM?	33%	67%	0%	83 100%

**Fuente:** Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



FUENTE: Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

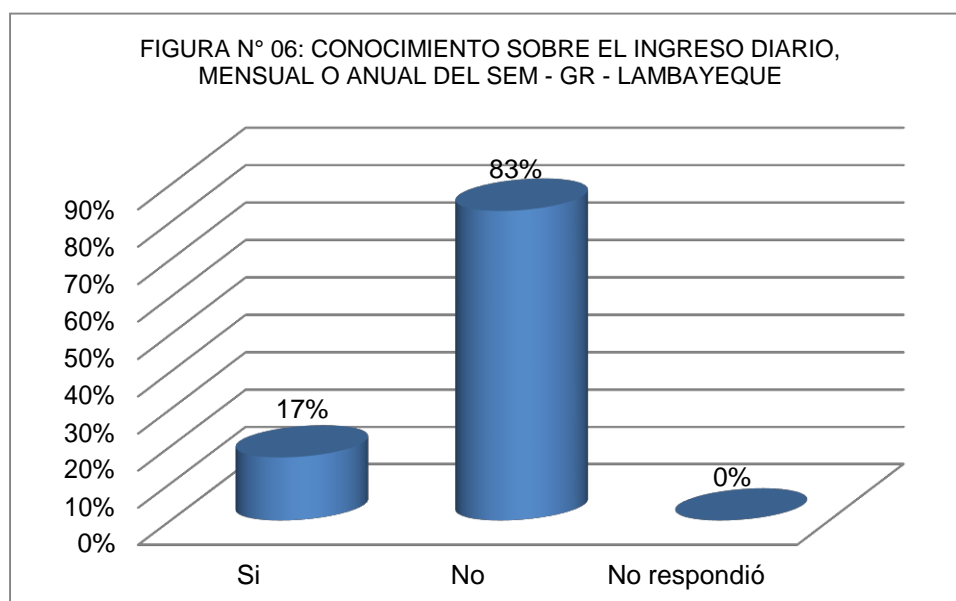
De allí que, para conocer los elementos de la perspectiva financiera en Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque fue necesario la aplicación de una encuesta, modalidad cuestionario. En cuanto al conocimiento de los ingresos diarios, mensuales o anuales del Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque el 83% de los encuestados indicó no tener conocimiento y el 17% restante dijo que si tiene conocimiento sobre los ingresos del Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno

Regional Lambayeque (ver Figura N° 3.1.7).

**Tabla N° 3.1.7**

ITEMS	SI	NO	NO RESPONDIO	Total
¿Sabe cuál es el ingreso diario, mensual o anual del Área del SEM, en su prestación de servicios a otras entidades?	17%	83%	0%	83 100%

**Fuente:** Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



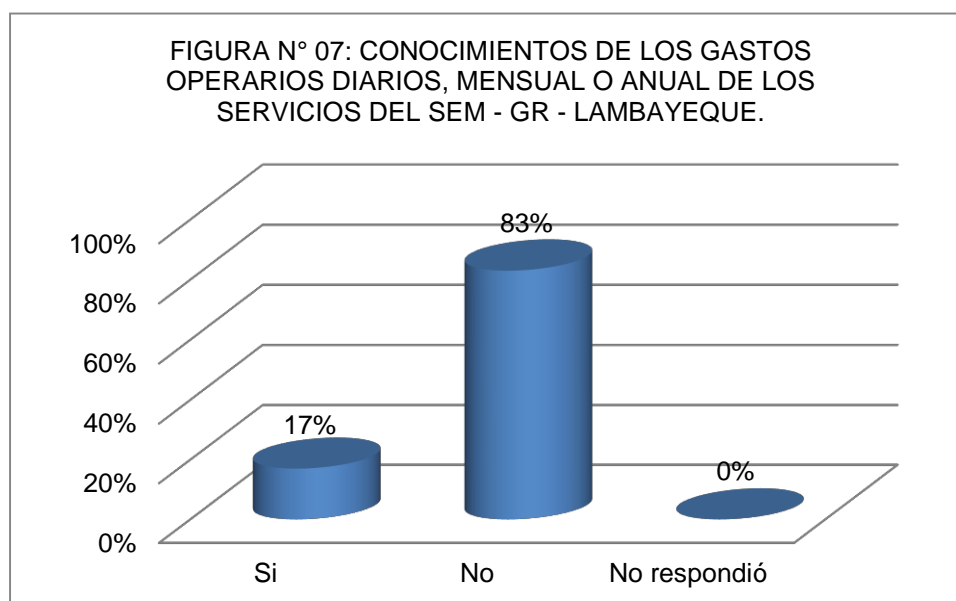
FUENTE: Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

En cuanto a los gastos administrativos diarios, mensuales o anuales que se generan en Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque, el 83% del personal encuestado no tiene conocimiento de estos gastos y el otro 17% si tiene conocimiento, tal como se visualiza en la figura N° 3.1.8.

**Tabla N° 3.1.8**

ITEMS	SI	NO	NO RESPONDIO	Total
¿Sabe cuáles son los gastos operacionales diarios, mensuales o anuales de los servicios del SEM?	17%	83%	0%	83 100%

**Fuente:** Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



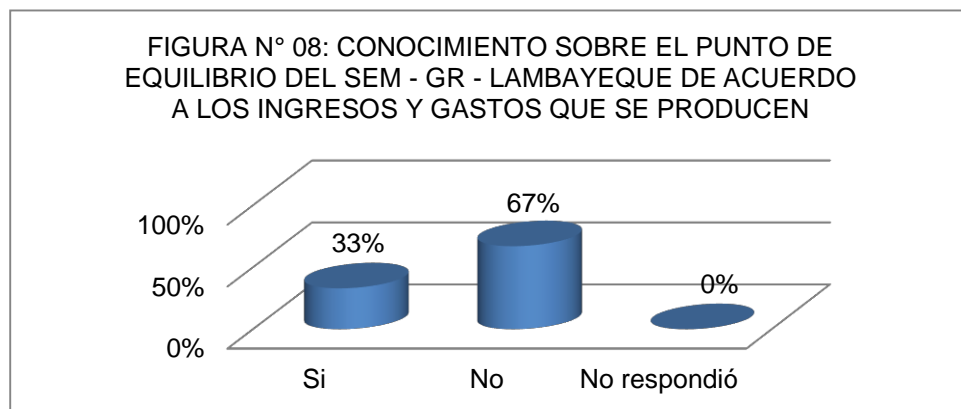
FUENTE: Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual los ingresos cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades; además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la institución, cuando los ingresos excedan o caen por debajo de este punto. En tal sentido, cuando se les consultó al personal encuestado acerca de si tienen conocimiento sobre el punto de equilibrio del Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque; el 67% de ellos afirmo no tener conocimiento en contra posición a un 33% que indicó conocerlo (ver Figura N° 3.1.9).

**Tabla N° 3.1.9**

ITEMS	SI	NO	NO RESPONDIO	Total
¿Sabe cuándo se logra el punto de equilibrio del SEM, de acuerdo a los ingresos y gastos que allí se producen?	33%	67%	0%	83 100%

**Fuente:** Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



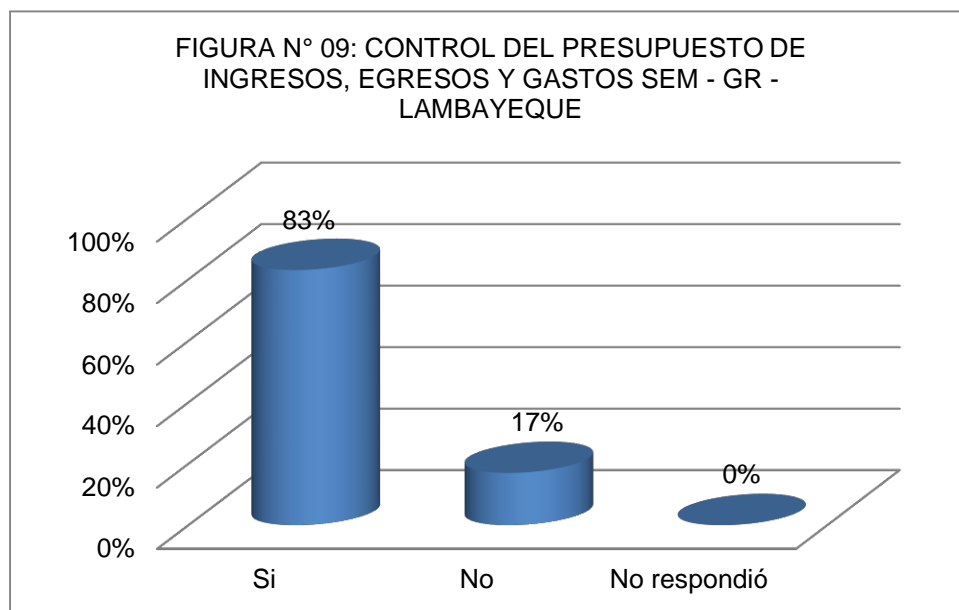
FUENTE: Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Además, se consultó si en el Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque se controla el presupuesto de ingresos, egresos y gastos, donde; el 83% afirmó que si se controla y el otro 17% dice lo contrario (ver Figura N° 3.1.10).

**Tabla N° 3.1.10**

ITEMS	SI	NO	NO RESPONDIO	Total
¿Cree que en el Área del SEM, se realiza o controla el presupuesto de ingresos, egresos y gastos?	83%	17%	0%	83 100%

**Fuente:** Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



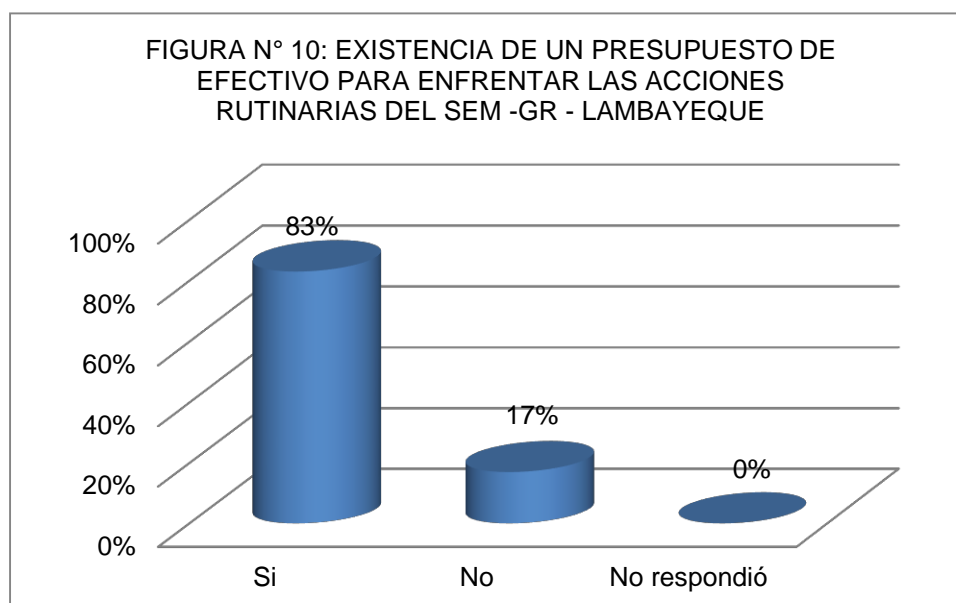
FUENTE: Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Asimismo, se consultó al personal del Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque si disponen de un presupuesto de efectivo para enfrentar las actividades rutinarias que se presente, donde el 83% afirmó que si se dispone de un presupuesto efectivo y el 17% dijo que no (ver Figura N° 3.1.11).

**Tabla N° 3.1.11**

ITEMS	SI	NO	NO RESPONDIO	Total
¿Dispone el Área del SEM, de un presupuesto de efectivo para enfrentar las actividades rutinarias que se presentan en el mismo?	83%	17%	0%	83 100%

**Fuente:** Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



FUENTE: Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Otro aspecto considerado en la perspectiva financiera fue el control periódico de la contabilidad de las operaciones del Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque, y al respecto el 100% de los encuestados manifestó que se lleva periódicamente la contabilidad de todas sus operaciones. También, se consultó si el Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque si elabora los estados financieros básicos exigidos por el Gobierno regional, donde, el 100% de los encuestados aseguró que la entidad si los elabora.

Asimismo, se hizo la consulta acerca de si se realizan análisis



financieros, a lo que el 100% de la población respondió afirmativamente. Ahora bien, de los encuestados que contestaron que si se realizaba análisis financieros, un 17% indicó que la liquidez, la solvencia, la rentabilidad de la entidad, costos, resultados obtenidos por la institución y todos los elementos financieros mencionados en la encuesta, son elementos financieros que deben tomarse en cuenta en la toma de decisiones, un 33% de la población indicó que los ingresos deben ser tomados en cuenta, y un 67% no contestó...

En general, se puede inferir que el personal encuestado del Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque no tiene conocimientos sobre la asignación de los recursos financieros, además, que gran parte del personal no conoce los ingresos y gastos diarios, mensuales o anuales de la institución, además de no conocer los gastos administrativos. También se observó que el personal no tiene conocimiento de cuándo se logra el punto de equilibrio en dicha Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque. Otros aspectos estudiados es que, la Gerencia de Infraestructura de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque controla los ingresos y gastos de la misma, además de realizar los análisis financieros necesarios, y de recibir las cancelaciones de las facturas de sus proveedores a tiempo.

También, se le consultó a los encuestados si las metas anuales y los programas de incentivos a los trabajadores del Área de Servicio Equipo Mecánico, están vinculados al: a) el presupuesto anual, b) objetivos estratégicos y en lo que respecta a la vinculación de las metas y programas de incentivo de los trabajadores con el presupuesto anual, 50% de ellos respondió que sí están

vinculados, con el presupuesto anual, un 33% dijo que no tienen relación con el presupuesto y el 17% restante no respondió. En relación a la vinculación de las metas y programas de incentivos con objetivos estratégicos del Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque, un 16% de los encuestados expresó que si están vinculados, un 67% manifestó que no tienen relación, y el 17% no respondió.

#### 4.1. Elementos de aprendizaje y crecimiento del Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque.

El aprendizaje y crecimiento es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensa obtenerse resultados constantes y a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr aprendizaje y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente, son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

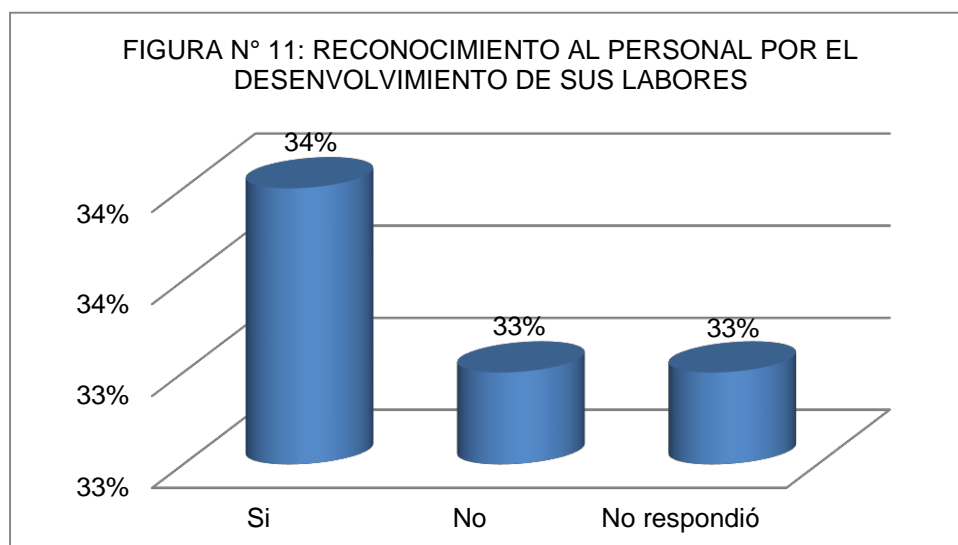
A tal efecto, un 100% de los encuestados indicó que el Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque, ha tenido aumento en la productividad del personal que allí labora. En cuanto a los reconocimientos que se le da al personal que labora en el Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque, por el desenvolvimiento en sus labores, un 34% de la población indicó que si se le otorga reconocimiento por su desempeño, un 33% dijo que no se les da, y el 33% restante no respondió. Por lo que se puede inferir que, el Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del

Gobierno Regional Lambayeque no cuenta con un plan de reconocimiento previamente establecido (ver Figura N° 3.1.12).

**Tabla N° 3.1.12**

ITEMS	SI	NO	NO RESPONDIO	Total
¿En el Área del SEM, se realiza reconocimientos al personal por el buen desenvolvimiento de sus labores?	34%	33%	33%	83 100%

**Fuente:** Elaboración propia en base al procedimiento de la encuesta



FUENTE: Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Asimismo, el 100% de los encuestados manifestó que el Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque, está capacitada para trabajar en equipo. Además, el 100% de los encuestados expresó que esta institución está en la capacidad de adaptarse a los grandes cambios que se presentan en el entorno competitivo. En función a estos resultados se puede inferir que el Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque se ha venido adaptando a los cambios que se han presentado, obteniendo muy buenos

resultados.

De acuerdo con los datos procesados, el 50% de los encuestados manifestó que el Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque, ha creado programas para mejorar los sistemas y procesos del SEM SEDE del Gobierno Regional Lambayeque, y el otro 50% indicó que no se han creado. Así mismo, se consultó si el Área Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque alinea a los empleados, equipos y unidades de la organización, con las estrategias y objetivos a largo plazo de la entidad, a lo que un 50% indicó que si se alinean todos los elementos antes mencionados con los planes a realizar, el 17% expresó que no, y el 33% restante no respondió.

El 83 % de los encuestados indicó que el Área Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque no dispone de planes de formación, y un 17% mencionó que si se han realizado; por lo que se puede inferir que en los últimos tiempos no se han realizado planes de desarrollo y formación. Con respecto a los conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar las actividades en Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque, un 83% de los encuestados indicó que si poseen estas capacidades, y el otro 17% dijo que no.

#### **4.2. Discussions de resultados.**

Debilidades y Fortalezas del Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque.

Una vez realizado el análisis interno y considerando que una fortaleza es la posición favorable que posee el Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque en relación con algunos de sus elementos (recursos,

procesos, etc.) y que la colocan en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o delante de una amenaza, se pudieron detectar las siguientes fortalezas:

Existe una misión y visión, lo que, le provee un marco de referencia que le sirve de guía, le permite orientar sus labores y derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales.

El Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque tiene una misión que permite, formular los propósitos que la distingue de otras dependencias, enfocados en los esfuerzos que realiza la misma, para conseguir sus propósitos fundamentales e indica la manera concreta donde radica el éxito de ésta.

Los objetivos del Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque están acorde con las metas de la entidad, lo cual indica con precisión lo qué se debe hacer para alcanzar las metas estratégicas.

Los proveedores del Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque cancelan sus facturas a tiempo.

El Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque controla los ingresos y gastos que se generan.

El Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque lleva periódicamente la contabilidad de todas sus operaciones.

El Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque conoce con exactitud los activos, pasivos y el capital neto con que cuenta la entidad mediante la elaboración de Estados de situación Financiera.

El Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque elabora el Estado de Ganancias y Pérdidas, que le permite reflejar los gastos e ingresos, que se han producido en un periodo determinado y así conocer la situación económica y los resultados de la misma.

El Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque tiene conocimientos de la cantidad de usuarios y proveedores.

El Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque dispone de un personal idóneo para prestar sus servicios.

Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque dispone de una adecuada infraestructura para prestar el servicio a sus usuarios.

El Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque está apta para enfrentar los cambios tecnológicos que se presenten.

El Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque cuenta con los medios informáticos para acceder a la información y realizar transferencia en la misma.

El Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque cuenta con los software contables novedosos para llevar sus transacciones que se presentan.

El Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque dispone de instalaciones y equipos modernos para mejorar y ejecutar sus servicios.

El personal conoce las normas y políticas establecidas en El Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque para realizar sus actividades.

El Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque dispone del personal capacitado para trabajar en equipo y así lograr los objetivos de manera eficiente.

El Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque alinea al personal con las estrategias y objetivos a largo plazo de la organización.

En lo que respecta a las debilidades, éstas son aquellas actividades que El Área de Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque no de forma eficiente, entre ellas se determinaron:

La misión del Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque no se encuentra planteada por

escrita, y el resto del personal que hace vida en la organización no tiene conocimiento de la misión de esta.

La visión gerencial no se encuentra planteada por escrita por tanto, el personal no tiene conocimiento de la visión de esta.

El personal del Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque no conoce cómo se asignan los recursos financieros en la misma.

Los trabajadores de del Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque no tienen conocimiento de los ingresos diarios, mensuales o anuales.

El personal del Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque no tiene conocimiento de la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo que le permita la evaluación de la capacidad del Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque para generar efectivo y equivalente de efectivo, la necesidad de liquidez.

El personal del Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque no tiene conocimiento de la elaboración del Estado de variación de las Cuentas del Patrimonio.

No se determina el punto de equilibrio, en este caso, los trabajadores desconocen en qué momento el Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque comenzará a tener ganancias o pérdidas.



El Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque dispone de pocos planes de inducción para el personal que allí labora.

El Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque le da pocos reconocimientos al personal por el desenvolvimiento de sus labores.

El Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque no dispone de planes de formación para el personal que allí labora.

Oportunidades y Amenazas en el Área Servicio Equipo Mecánico de la SEDE del Gobierno Regional Lambayeque.

Luego de realizar el respectivo análisis de los factores externos, se determinaron las siguientes oportunidades:

Los cambios tecnológicos, permiten al Área de Servicio Equipo Mecánico mejorar los sistemas de información en la misma.

Reputación y responsabilidad social del Área Servicio Equipo Mecánico, permite posicionarse en un nivel competitivo frente a otras Áreas de gobiernos Regionales.

El Área Servicio Mecánico está capacitada para prevenir los grandes cambios en su entorno.

Aprovechamiento de las oportunidades que se le presentan.

La ubicación geográfica de la Región Lambayeque representa un punto clave para el fácil acceso de los trabajadores y usuarios.

Excelente acceso vial, lo cual permite el normal desenvolvimiento de las actividades.

El mercado proporciona elementos de telecomunicaciones que permiten el desarrollo eficiente de las actividades.

Son beneficiosos para el Área Servicio Equipo Mecánico los avances tecnológicos, pues éstos brindan mayor productividad en las actividades realizadas.

En cuanto a las amenazas existentes en el Área Servicio Equipo Mecánico, se pueden señalar las siguientes:

La inflación afecta los costos de los suministros necesarios para las actividades del Área Servicio Mecánico.

Las actividades se ven detenidas por la inseguridad, delincuencia y sobre todo las manifestaciones públicas pues éstas dificultan llegar al lugar de trabajo.

El Gobierno nacional no ha mejorado las políticas de inversión.

La contaminación ambiental, el calentamiento global, los recursos naturales son temas que influyen en las actividades del Área de Servicio Equipo Mecánico.

No tiene conocimiento de las amenazas a las que está expuesta.

**CAPÍTULO V:  
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo comprende detalladamente las características y componentes de la propuesta elaborada y la descripción de la aplicación de la metodología para su desarrollo.



#### **AUTORAS**

Bach. Azabache Llontop Denisse

Bach. Flores Serna Adela

Asesora.

Dra. Ana Guerrero

**Propuesta de un plan de estrategias  
BSC para mejorar el ambiente laboral  
en el SEM de la Sede del Gobierno  
Regional Lambayeque - Chiclayo 2016**

**CHICLAYO – PERU**

**2016.**

## **Introducción**

La presente propuesta de un plan de estrategias a través del Balance ScoreCard o Cuadro de Mando Integral está diseñada con el propósito de mejorar el ambiente Laboral en el Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque, a través de la evaluación de estrategias, que busque la satisfacción de su personal y la fidelización de sus usuarios se han formulado estrategias, las cuales buscan cumplir los objetivos establecidos.

El plan proporcionará al Gobierno Regional de Lambayeque; las herramientas necesarias para mejorar el ambiente laboral en el Área de Servicio Equipo Mecánico así como también mejorar el servicio a los usuarios, y de esta manera mantener la sostenibilidad del SEM. Del mismo modo permitirán el desarrollo armónico de sus funciones como institución, aplicando de manera adecuada los elementos y herramientas que nos ofrece el Balance ScoreCard.

### **5.- Objetivos de la propuesta**

- a.** Proporcionar una herramienta administrativa que consta de un conjunto de estrategias para mejorar el ambiente laboral del SEM.
- b.** Especificar cada estrategia al exponer las actividades necesarias para llevarla a cabo, indicar los responsables, señalar el tiempo para realizarla y el costo que incurrirá la Institución.

5.1. Análisis de Impacto en el Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque.

A continuación se presenta el cuadro en el cual se refleja el grado y el impacto que tienen las fortalezas y las debilidades, amenazas y oportunidades que se mencionaron anteriormente. Una vez identificadas las debilidades fortalezas, amenazas y oportunidades del Área Servicio Equipo Mecánico aquellos que resultaron de impacto alto durante el análisis respectivo, los cuales serán mostradas a través de la hoja de trabajo.

CUADRO N° 4.1.3. HOJA DE TRABAJO DEL ÁREA SERVICIO EQUIPO MECÁNICO DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Reputación del SEM 2. Responsabilidad social 3. Las normas y leyes que regulan la actividad del SEM 4. Las nuevas tecnologías 5. Avances tecnológicos 6. Telecomunicaciones 7. Ubicación del SEM	1. Inflación. 2. La inseguridad, los desastres naturales y el impacto ambiental 3. Control de Cambio
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Conocimiento de la misión y visión de la entidad por parte de los empleados. 2. Objetivos acorde con las metas organizacionales. 3. Tiene una misión Gerencial. 4. Tiene una visión Gerencial. 5. Cancelación puntual de los proveedores 6. Control de los Ingresos y Gastos.	1. La misión y visión del SEM no se encuentra planteada por escrito. 2. No realiza análisis financiero que permite alcanzar los objetivos organizacionales. 3. No dispone de planes de formación del personal. 4. No tiene conocimiento de la elaboración del Estado de

<p>7. Elaboración del Estado de resultado y el Estado de Situación Financiera.</p> <p>8. Control periódico de la contabilidad</p> <p>9. Conocimientos de la cantidad de usuarios de la municipalidad</p> <p>10. Conocimientos de la cantidad de proveedores adscriptos al SEM a través de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque.</p> <p>11. Prestación de servicio de calidad</p> <p>12. Existencia de personal idóneo</p> <p>13. Existencia de una adecuada infraestructura</p> <p>14. Adaptación a cambios tecnológicos</p> <p>15. Utiliza Software contables novedosos</p> <p>16. Cuenta con instalaciones y equipos modernos para mejorar el servicio</p> <p>17. El personal conoce las normas y políticas establecidas en el SEM.</p> <p>18. Aumento en la productividad del personal.</p>	<p>Cambio de las Cuentas del Patrimonio.</p> <p>5. El personal no conoce los Ingresos y gastos diario, mensual o anual de la municipalidad.</p> <p>6. El personal se le da poco reconocimiento sobre su labor.</p> <p>7. No calculan el punto de Equilibrio</p>
--	---

FUENTE: Elaborado por los autoras.

## 5.2. Análisis DOFA para el Área Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque.

Ahora bien, una vez definidas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se procederá a interrelacionarlas, para identificar las estrategias FO (Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades), FA (uso de fortalezas para evitar amenazas), DO (Dominar las debilidades aprovechando Oportunidades), DA



(minimizar las Debilidades y evitar Amenazas (ver Cuadro N° 03).

CUADRO N° 4.1.4. MATRIZ DOFA PARA EL SEM

	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	(1) Reputación del SEM. (2) Responsabilidad social. (3) Las normas y leyes que regulan la actividad del SEM (4) Las nuevas tecnologías (5) Avances tecnológicos (6) Telecomunicaciones (7) Ubicación del SEM.	(1) Inflación. (2) Inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas. (3) Control de Cambio.
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (FA)
(1) Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de los empleados. (2) Objetivos acorde con las metas organizacionales. (3) Tiene una misión. (4) Tiene una visión. (5) Cancelación puntual de los proveedores (6) Control de los Ingresos y Gastos (7) Elaboración del Estado de resultado y el Estado de Situación Financiera.	(O1, F11, F12, F13). Aprovechar la infraestructura, el personal idóneo, y el buen servicio que presta el SEM para incrementar la reputación de la entidad. (O3, F2). Acatar las normativas y leyes para la formulación de objetivos acorde con las metas organizacionales. (O4, F7, F8, F11, F12, F16). Aprovechar las nuevas tecnologías para la elaboración de los estados financieros básicos y además de	(A2, F11). Aumentar las medidas de seguridad para controlar la delincuencia y manifestaciones públicas para que así, no afecten la prestación del servicio. (A1, F7). Ajustar los estados financieros básicos bajo los efectos de la inflación, a fin de suministrar información veraz ajustada a la realidad económica del país y evitar la

<p>(8) Control periódico de la contabilidad</p> <p>(9) Conocimientos de la cantidad de usuarios del SEM</p> <p>(10) Conocimientos de la cantidad de proveedores adscriptos al SEM.</p> <p>(10) Prestación de servicio de calidad</p> <p>(11) Existencia de personal idóneo</p> <p>(12) Existencia de una adecuada infraestructura</p> <p>(13) Adaptación a cambios tecnológicos</p> <p>(14) Utiliza Software contables</p>	<p>Llevar un control de la cantidad de usuarios y proveedores del SEM. (O5, F8, F15). Aprovechar las nuevas tecnologías como los software contables novedosos y así llevar a cabo la contabilidad de las operaciones de la empresa y obtener información en tiempo real.</p> <p>(O6, F5). Aprovechar las ventajas de las telecomunicaciones para tener mejor control de las facturas de los proveedores.</p>	<p>descapitalización de la misma.</p>
<p>DEBILIDAD (D)</p>	<p>ESTRATEGIA (DO)</p>	<p>ESTRATEGIA (DA)</p>
<p>(1) La misión y visión del SEM no se encuentra planteada por escrito.</p> <p>(2) No realiza análisis financiero que permite alcanzar los objetivos organizacionales</p> <p>(3) No dispone de planes de formación del personal.</p> <p>(4) No tiene conocimiento de la elaboración del Estado de Cambio de las</p>	<p>(O5, D3). Capacitar a los empleados para el desempeño de sus funciones con la utilización de los avances tecnológicos.</p> <p>(O4, D5). Aprovechar las nuevas tecnologías como los <i>software</i> contables para conocer los ingresos y gastos diarios, mensuales y anuales del SEM en tiempo real.</p>	<p>(A1, A2, A3, D2) Realizar análisis financieros que le permita prevenir los elementos económicos que afectan a las finanzas del SEM y prevenir efectos adversos a ella.</p>

<p>Cuentas del Patrimonio y de las Notas Revelatorias.</p> <p>(5) El personal no conoce los Ingresos y gastos diario, mensual o anual de la municipalidad.</p> <p>(6) El personal se le da poco Reconocimiento sobre su labor.</p> <p>(7) No se calcula el punto de Equilibrio.</p>	<p>(O3, D1). Diseñar la Visión y Misión de la municipalidad apegada a los lineamientos de las leyes y normas.</p> <p>(O6, D5) Utilizar los medios tecnológicos, para difundir informes al personal que labora en el SEM con respecto a los nuevos ingresos y gastos de la misma.</p>	
---	--	--

FUENTE: Elaboración propia.

Una vez realizado el análisis de los factores internos y externos, se procedió a la determinación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del SEM, y es a través de la matriz DOFA que se plantean las acciones estratégicas a ejercer para contrarrestar las debilidades y amenazas encontradas, por lo que surgieron las siguientes estrategias:

#### A. Estrategias FO:

Aprovechar la infraestructura, el personal idóneo, y el buen servicio que presta el SEM para tener un alto grado de reputación

Acatar las normativas y leyes para la formulación de objetivos acorde con las metas organizacionales.

Aprovechar las nuevas tecnologías para la elaboración de los estados financieros básicos y además de llevar un control de la cantidad de usuarios y proveedores del SEM

Aprovechar las nuevas tecnologías como los software contables novedosos y así llevar a cabo la contabilidad de las operaciones del SEM.

Aprovechar las ventajas de las telecomunicaciones para así llevar a cabo un control para la cancelación puntual de los proveedores.

## B. Estrategias FA

Aumentar las medidas de seguridad para controlar la delincuencia y manifestaciones públicas para que así, no afecten la prestación del servicio del SEM.

Ajustar los estados financieros básicos tomando en cuenta la inflación actual del país.

## C. Estrategias DO:

Capacitar a los empleados para el desempeño de sus funciones con la utilización de los avances tecnológicos.

Aprovechar las nuevas tecnologías como los software contables para conocer los ingresos y gastos diarios, mensuales y anuales de la entidad.

Apegarse a los lineamientos de las leyes y normas para establecer la misión y visión del SEM por escrito.

Utilizar los medios tecnológicos, para difundir informes al personal que labora en el SEM con respecto a los nuevos ingresos y gastos.

## D. Estrategias DA:

Realizar análisis financieros que le permita prevenir los elementos económicos que afectan a las finanzas.

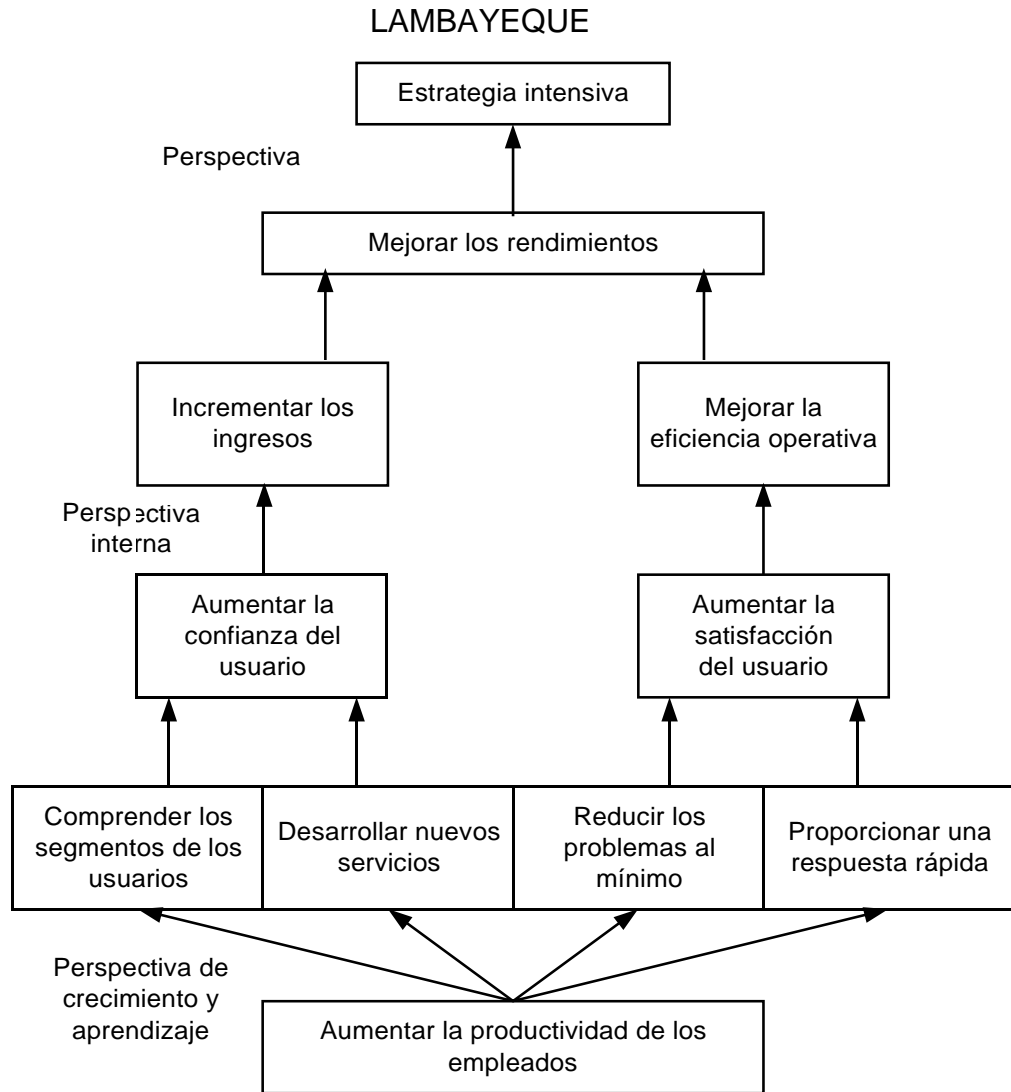
### 5.3. Estrategia para el SEM

La estrategia que se recomienda para la Gerencia de Operaciones del SEM la estrategia intensiva, puesto que éstas son conocidas como la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de servicios, con el fin de mejorar la posición competitiva del SEM en relación con los productos existentes, ofreciendo buenos servicios a través del personal idóneo con que cuenta el SEM, además de aprovechar las oportunidades y fortalezas que se presenten y así lograr brindar un buen servicio a los usuarios que acuden a ella y mantener competitiva al SEM por los servicios y prestaciones que en ella se desarrollen..

### 5.4. Mapas causa – efecto para el SEM de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque.

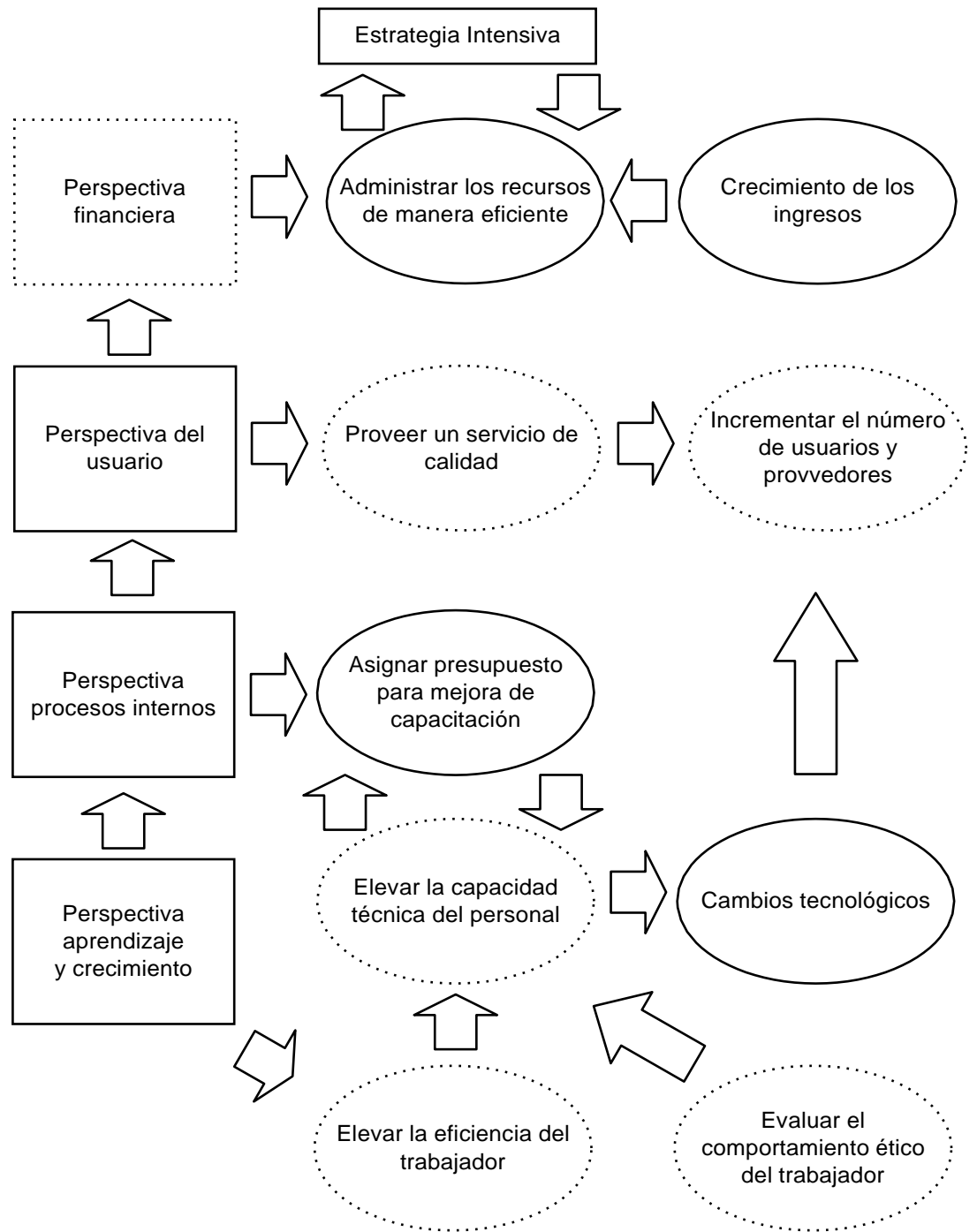
Ahora para poder visualizar el éxito de las estrategias para el SEM, se procedió a crear mapas Causa-Efecto para tener un enfoque claro de las diferentes perspectivas que comprende el Cuadro de Mando Integral. Por consiguiente, una vez analizados los elementos teóricos del Balanced Scorecard, se establecerá el Cuadro de Mando Integral del SEM con la finalidad de que todo su personal comience a trabajar cohesionadamente en equipo y desarrollen sus conocimientos y habilidades personales para satisfacer efectivamente las necesidades de los usuarios y mantener al SEM competitiva.

FIGURA N° 08: MAPA CAUSA-EFECTO DE LA ESTRATEGIA EN EL SEM DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL



FUENTE: Elaboración propia.

FIGURA N° 09: MAPA CAUSA-EFECTO DE LOS ELEMENTOS DEL CUADRO INTEGRAL PROPUESTO PARA EL SEM DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE



FUENTE: Elaboración propia



**CUADRO Nº 4.1.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
REQUERIDO POR EL SEM DE LA SEDE DEL GOBIERNO  
REGIONAL LAMBAYEQUE**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	
	INDICADORES DE EFECTO	INDICADORES DE CAUSA
<b>Financieros</b> F1- Mejorar los rendimientos F2- Ampliar los ingresos F3- Satisfacer las expectativas de los empleados F4- Mejorar la actuación de las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimiento sobre la inversión</li> <li>- Crecimiento de los ingresos</li> <li>- Rendimiento sobre el capital</li> <li>- Eficiencia Operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de ingreso</li> </ul>
<b>Clientes</b> C1- Aumentar la satisfacción del usuario con los servicios C2- Aumentar la satisfacción del usuario post-servicios C3- Mejorar la actuación del SEM C4- Satisfacer las metas de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuotas de segmentos</li> <li>- Retención de los usuarios.</li> <li>- Adquisición/Retención (frente a lo previsto)</li> <li>- Adquisición/Retención (por segmento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profundidad de la relación</li> <li>- Encuesta de satisfacción</li> <li>- Actuación del SEM (frente a lo previsto)</li> <li>- Encuesta de satisfacción de los usuarios.</li> </ul>
<b>Internos</b> I1- Comprender al usuario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasas de errores del servicio</li> <li>- Tiempo de cumplimiento de una solicitud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horas dedicadas a nuestros usuarios</li> </ul>

<p>I2- Reducir al mínimo los problemas operativos</p> <p>I3- Un servicio sensible</p> <p>I4- Mejorar la productividad</p> <p>I5- Desarrollar nuevos servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de gastos</li> <li>- Retención de usuarios</li> <li>- Ingresos procedentes de los nuevos servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoría de los gastos operacionales</li> </ul>
<p>Formación</p> <p>L1- Elevar las competencias del personal</p> <p>L2- Formación del personal</p> <p>L3- Desarrollo del personal</p>	<p>Productividad del personal</p> <p>Satisfacción de los empleados</p>	<p>Desarrollo del personal frente a lo previsto</p> <p>Motivación, delegación de los empleados</p> <p>Retención del empleado</p>

FUENTE: Elaborado por los autores.

- 5.5. Lineamientos de cultura organización requeridos para mejorar el ambiente laboral del Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Considerando lo importante de la cultura organizacional en las mismas, se plantea los siguientes lineamientos para el Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque.

Fomentar y aumentar un sentimiento de identidad a los miembros del SEM

Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Adaptación de personal en su relación laboral, no solo con los jefes y subordinados sino también lateralmente (usuarios y proveedores).

Interés del personal por el aprendizaje.

Motivación del personal con programas de inducción.

Comportamiento de los miembros con el personal.

Mejorar la calidad de los procesos de información.

Aplicar normas de comportamiento interno en la organización.

Responsabilidad del personal con sus actividades.

Reconocimientos al personal por su desenvolvimiento en su labor.

Mantener un ambiente agradable con el personal.

Los gerentes deben mantener un apoyo mutuo con el personal.

Escuchar las distintas opiniones para evitar conflictos entre el personal.

### **1.1 Actividades desarrolladas como inicio de la propuesta**

#### **PROGRAMA N° 01**

#### **I. DATOS INFORMATIVOS**

- 1.1. Institución** : Gobierno Regional Lambayeque.
- 1.2. Área** : Servicio Equipo Mecánico
- 1.3. Ejecutores** : Azabache Llontop Denisse  
Flores Serna Adela

#### **II. DATOS DE LA ACTIVIDAD**

- 2.1. Actividad** :  
Análisis y propuesta de Estrategias
- 2.2. Objetivos** :

- a. Implementar Estrategias en el enfoque Balanced ScoreCard
- b. Mejorar el ambiente laboral

### III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD

A. El día 07 de marzo se realizó un cronograma de capacitación con la frecuencia que se debe capacitar al personal. A continuación se muestra el cronograma de capacitación para los años 2016 y 2017.

CUADRO N° 4.1.6. CUADRO DE CAPACITACIÓN

Cronograma de capacitación para el personal del Área Servicio Equipo Mecánico																								
	2016												2017											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1era Capacitación										x														
2da Capacitación																x								
3era Capacitación																							x	

**Nota:** Se considera que se debe de capacitar al personal con la frecuencia que se observa en el año 2017, con el propósito de retroalimentar las habilidades de los trabajadores en mejora de ambiente laboral y de la calidad del servicio.

B. El 07 de marzo se decidió quienes son las personas encargadas de llevar a cabo la capacitación a la vez se seleccionó y preparó los temas que deben llevarse a cabo en la capacitación, entre los que se tomó en cuenta: Dar a conocer la visión y misión del SEM, dar a conocer la Matriz FODA.

#### **IV. MEDIOS Y MATERIALES**

Material de oficina como: papelotes, plumones y cinta de embalaje  
programas como: Microsoft Word y Microsoft Excel, Project, recurso humano, tiempo.

## V. PRESUPUESTO

<b>Estrategia 1</b> Capacitar al personal.				
<b>Objetivo</b> Mejorar el ambiente laboral				
<b>Justificación</b> Capacitar al personal es pieza importante para que los trabajadores se muestren motivados y puedan satisfacer las necesidades de los usuarios, de esta manera brindar un mejor servicio.				
<b>Plazo de ejecución</b> 2016		<b>Una semana del mes octubre del</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Cronograma de ejecución</b>			
	Día 26	Día 27	Día 28	
2. Realizar un cronograma de la frecuencia de capacitación.	X			
3. Asignar los responsables para la capacitación.		X		
4. Llevar a cabo la capacitación			X	
<b>Presupuesto</b>				
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor S/.</b>	<b>Total S/.</b>
Papelotes	3	Unidad	0.5	1.50
Plumones	2	Unidad	1.80	3.60
Cinta de embalaje	1	Unidad	1	1.00
<b>Sub total</b>				<b>6.10</b>
<b>Equipos</b>				
Proyector Multimedia	1	Unidad	3500	3,500.00
Laptop	2	Unidad	2500	5,000.00
<b>Sub total</b>				<b>8,500.00</b>
<b>Recursos humano</b>				
Expositores por 8 horas	2	unidad	200	1600. 00
<b>Sub total</b>				<b>1600.00</b>
<b>Otros</b>				
Refrigerio	89	Unidad	5.00	445
<b>Sub total</b>				<b>445</b>
<b>Total</b>				<b>S/. 11,160.00</b>

**CAPÍTULO VI:**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## **6.1. Conclusiones**

De los resultados y análisis de la información obtenidos en la investigación se concluye lo siguiente:

La jefaturas del Área Servicio Equipo Mecánico no realiza el análisis financiero, el cual es necesario para conocer la posición financiera y rentabilidad de la organización en un momento determinado y lograr introducir al Área Servicio Equipo Mecánico en el mercado competitivo, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar consecuentemente el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones.

El Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque, no cuenta con un personal capacitado para la realización de las actividades; no dispone de medios informáticos para acceder a la información y realizar transferencias de la misma. Asimismo, no cuenta con instalaciones y equipos modernos para ejecutar sus servicios de manera eficaz y eficiente. Así mismo no cuenta con la maquinaria suficiente para coberturar a más usuarios.

El Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque dispone de pocos planes de inducción para el personal que allí labora; en tal sentido, para que la misma tenga mayor eficiencia en dar respuesta a sus usuarios y, por ende, un máximo valor a sus acciones, debe considerar a su talento humano como su herramienta principal para el logro de sus objetivos por lo que la Institución debe implementar programas de inducción y formación al personal.

Con lo anteriormente planteado, se busca que el Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno regional Lambayeque mejore sus operaciones con el fin de aplicar las estrategias intensivas; buscando la penetración en el mercado y mejorar sus servicios, para hacerla más competitiva de tal manera que el Área de Servicio Equipo Mecánico en relación con los insumos, equipos y maquinaria existentes, obtenga mayores ingresos para beneficio de la Región.

## **6.2. Recomendaciones**

Las jefaturas del Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque deberán prestar mayor atención en los programas de inducción para la motivación del personal el que redundará en una mayor eficiencia para la atención a los usuarios para el logro de sus objetivos, mostrando un liderazgo en la gestión pública.

Las jefaturas deben tomar decisiones no sólo basados en los indicadores financieros sino también los no financieros teniendo en cuenta las Perspectivas de los usuarios, Perspectiva de Procesos Internos y la Perspectiva de Formación y Crecimiento y difundir entre sus colaboradores.

Las autoridades de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque deberán tener en cuenta en su presupuesto, la inversión en el mejoramiento de las instalaciones de oficinas para una buena atención y satisfacción de los usuarios y colaboradores.

Las jefaturas deben brindar apoyo a sus colaboradores de tal manera que se sientan valorados y difundir los objetivos y metas que se desean alcanzar

Las autoridades Regionales deben realizar un estudio de las necesidades y/o prioridades que sus usuarios requieren, para así poder satisfacerlos.

## REFERENCIAS:

- Amat mando Salas, O. & Dowds, J. (1998). Qué es y cómo se construye el cuadro de integral. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril). España.
- Arias, F. (1999). Proyecto de investigación introducción a la metodología científica. 4ª Edición. Editorial Episteme. Venezuela.
- Arias, F. (2006). Proyecto de investigación introducción a la metodología científica. 5ª Edición. Editorial Episteme. Venezuela.
- Balestrini, M. (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. 5ta edición. BL. Consultores asociados, Servicie Editorial. Colombia.
- Carrasco S (2009) Metodología de le investigación científica. (Segunda edición) Lima: Ed. San Marcos.
- Chiavenato, I. (1993) "Introducción a la teoría general de las administración".
- Cuesta Santos, A. (2000). Ergonomía organizativa y liderazgo de gestión laboral. P&S Producción y Sociedad. Año III, No. 5. Brasil: Ed. PPGEF.
- Cumpa J. (2004). La redacción del informe de investigación (Sexta edición) Lambayeque: Fondo editorial FACHSE-UNPRG.
- David, F. (1998). Administración estratégica. 5ta Edición. Editorial Pretince-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- David, F. (2003). Conceptos administración estratégica. Editorial Pearson educación. México.
- David, F. (2008). Conceptos administración estratégica. Decimoprimera Edición. Editorial Pearson educación. México.
- Díez E, García J, Martin F. y Periáñez R. 2001. Administración y dirección. McGraw-Hill. España.
- Francés, A. (2006). Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Edic. del IESA. Por Pearson Educación de México S.A. de C.V. Naucalpan de Juárez. Estado de México.

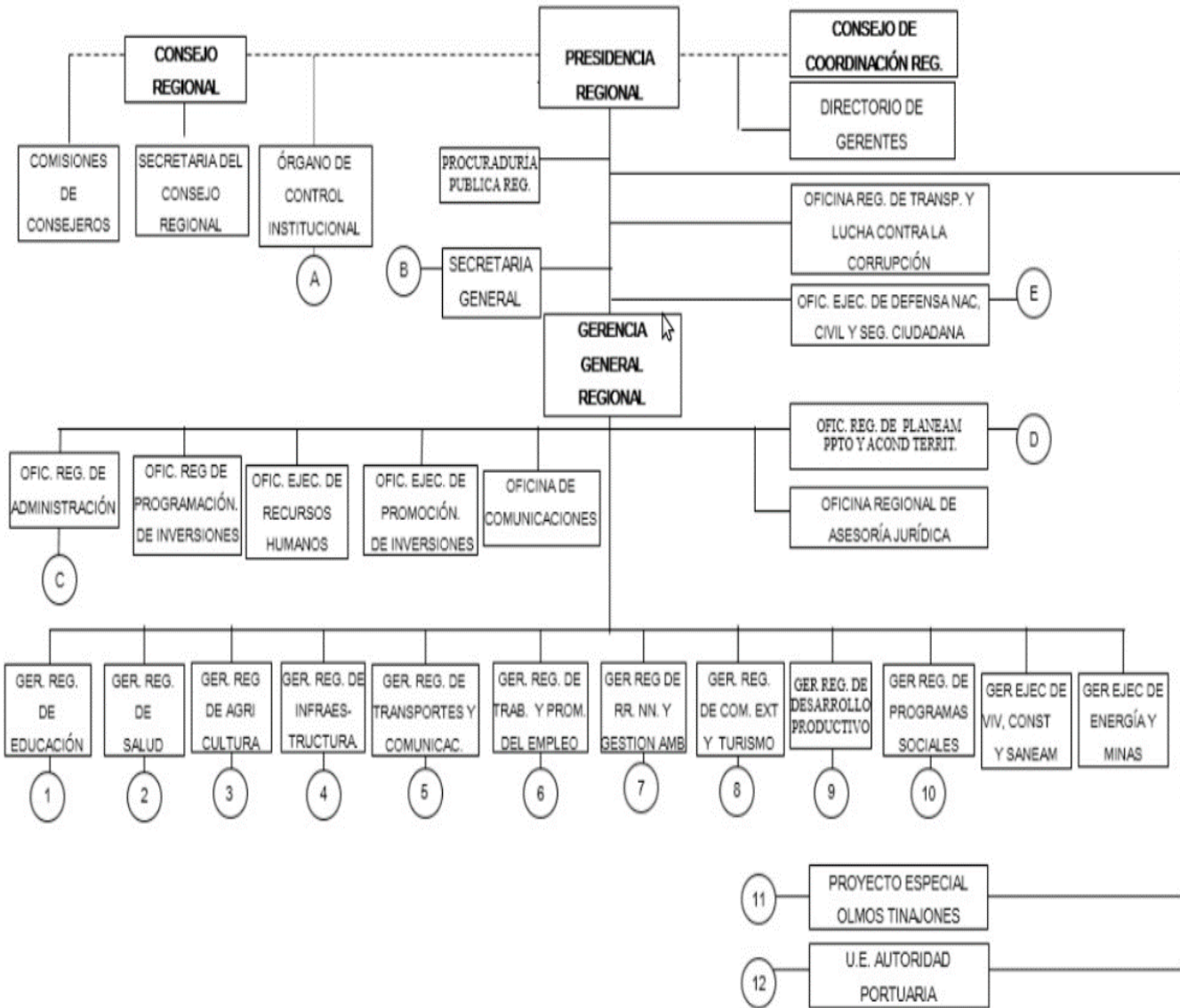
- Hernández R, Fernández C, Baptista L (2006) Metodología de la investigación científica. (Cuarta edición) Ed. México DF. MacGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hernández, R; C, Fernández y P, Baptista (2003). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1997). Cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión 2000.
- Kelinger, F.N. y Lee H.B. (2002) Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales .México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Koontz H, Wehrich, H. (1998). Administración: una Perspectiva Global, Editorial McGraw Hill. México.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). Mercadotecnia. Sexta edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mintzberg, H. y Brian Quinn, J. (1993). El proceso Estratégico. Editorial PRENTICE HALL. México.
- Olve, N., Roy, J. y Wetter, M. (2002). Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. España: Gestión 2000, Barcelona.
- Porter, M. (1996). Competitive advantage. Nueva York, The Free Press. Prieto, J. (2003). La gestión estratégica organizacional. ECOE Ediciones. Colombia.
- Quinta edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Rampersad, H. (2004). Cuadro de mando integral personal y corporativo. Ediciones McGraw-Hill. España.
- Ribaya (2008) Ausentismo laboral. Citado el 10-01-09. Disponible en: [www.avqtt.org/Articulos/ausentismo.pdf](http://www.avqtt.org/Articulos/ausentismo.pdf).
- Robbins, S y Coulter M (2005). Administración. Editorial Pearson educación. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). Administración. Editorial Pearson educación. México.

- Sabino, C. (1991). El Proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- Sabino, C. (2002). El proceso de investigación. Editorial Panapo. Venezuela.
- Sabino, C. (2007). Proceso de investigación. Editorial Panapo. Venezuela.
- Serna, H. (1997). Gerencia estratégica: planeación y gestión – teoría metodología. 3R Editores LTDA. Colombia.
- Serna, H. (1999). Gerencia estratégica: planeación y gestión – teoría metodología. 3R Editores LTDA. Colombia.
- Stoner, J. y Freeman, E. (1994). Administración. Prentice-Hall. México.
- Stoner, J. y Freeman, R; Gilbert, D (1996). Administración. Editorial Prentice Hall. México.
- Tamayo, M (2006). El Proceso de la investigación científica 6ta ed. México: Editorial Limusa.
- Tamayo, M. (1993). El Proceso de la investigación científica. 2ª ed. México: Editorial Limusa.
- Tamayo, M. (2004). El Proceso de la investigación científica. 4ª ed. México: Editorial Limusa.

## **ANEXOS**

## ANEXO 01

### ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE





## ANEXO 02

### CUESTIONARIO

ESTRATEGIAS BASADAS EN EL ENFOQUE BALANCED SCORECARD – BSC PARA  
MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL EN EL ÁREA DE SERVICIO EQUIPO MECÁNICO DE LA  
SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE – CHICLAYO 2015.

#### HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

Nº...

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES GENERALES

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

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

A. ESTRATEGIAS BASADAS EN EL ENFOQUE BALANCED SCORECARD – BSC PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL EN EL ÁREA DE SERVICIO EQUIPO MECÁNICO DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE – CHICLAYO 2015.

B. ASPECTOS GENERALES.

1. ¿El Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque tiene una misión, claramente definida?
  - a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
  
2. ¿El Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque tiene una visión, claramente definida?
  - a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
  
3. ¿Cree que es muy primordial la comprensión y relación de la misión y visión del Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque, para tener una buena gestión?
  - a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
  
4. ¿Considera que los objetivos estratégicos del Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque, son claramente comunicados a todos sus trabajadores?
  - a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_

C. PERSPECTIVA FINANCIERA.

5. Las metas anuales y los programas de incentivos a los trabajadores del Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque, están vinculados a:
  - A. El presupuesto anual
    - a. Si \_\_\_\_\_
    - b. No \_\_\_\_\_
  - B. Conoce Los objetivos estratégicos del Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque.
    - a. Si \_\_\_\_\_
    - b. No \_\_\_\_\_
6. ¿Sabe cómo y bajo qué criterios son asignados los recursos financieros en el Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque?
  - a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
7. ¿Cree que a los proveedores del Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque, le cancelan las facturas a tiempo?
  - a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
8. ¿Sabe cuál es el ingreso diario, mensual o anual de Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque en su prestación de servicios a otras entidades?
  - a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
9. ¿Sabe cuáles son los gastos operacionales diario, mensual o anual del servicio en Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque?
  - a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
10. ¿Tiene conocimiento de los gastos administrativos diarios, mensuales o anuales que se generan en Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque?
  - a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_

11. ¿Sabe cuándo se logra el punto de equilibrio del Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque de acuerdo a los ingresos y gastos que allí se producen?
- a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
12. ¿Cree que Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque se realiza o controla el presupuesto de ingresos, egresos y gastos?
- a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
13. ¿Dispone el Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque, de un presupuesto de efectivo para enfrentar las actividades rutinarias que se presenten en el mismo?
- a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
14. ¿En el Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque, se lleva periódicamente la contabilidad de todas sus operaciones?
- a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
15. ¿El Área de Servicio Equipo Mecánico de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque, elabora los estados financieros básicos exigidos en por la normatividad?
- a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_

## ANEXO 03

### TOMAS FOTOGRÁFICAS

Toma N° 01



Toma N° 02



Toma N° 03



Toma N° 04



Toma N° 05



Toma N° 06

