



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADAS EN UN CUADRO DE MANDO
INTEGRAL, PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS DE MANTENIMIENTO EN
LA GERENCIA DE SERVICIOS DE LA REFINERÍA EL PALITO**

Autor:

ING. SOSA, HERY

C.I: V- 10.014.717



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADAS EN UN CUADRO DE MANDO
INTEGRAL, PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS DE MANTENIMIENTO EN
LA GERENCIA DE SERVICIOS DE LA REFINERÍA EL PALITO**

Autor:

ING. SOSA, HERY

C.I: V- 10.014.717



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADAS EN UN CUADRO DE MANDO
INTEGRAL, PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS DE MANTENIMIENTO EN
LA GERENCIA DE SERVICIOS DE LA REFINERÍA EL PALITO**

**Tutora:
Nataly Petit**

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia
Por: Nataly Petit
C. I. V- 7.573.755

Línea de Investigación: Modelos de Gestión de Mantenimiento

Campus Bárbula, Junio 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BARBULA



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Lic. Nataly Petit, titular de la Cédula de Identidad N° 7.573.755, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de la Maestría en Administración de Empresas Mención: Gerencia, titulado: **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADAS EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS DE MANTENIMIENTO EN LA GERENCIA DE SERVICIOS DE LA REFINERÍA EL PALITO**, presentado por el ciudadano, Hery Sosa, titular de la Cédula de Identidad N°10.014.717, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención: Gerencia, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los 01 días del mes de Junio del año dos mil dieciséis.

Firma:



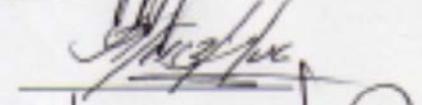
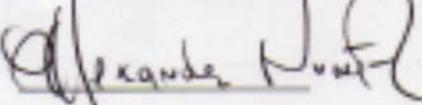
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO
FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Área de Ciencias Económicas/Sociales
Año 2016-Carabobo

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADAS EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS DE MANTENIMIENTO EN LA GERENCIA DE SERVICIOS DE LA REFINERÍA EL PALITO**, presentado por el ciudadano: Sosa Hery, titular de la Cédula de identidad N° 10.014.717. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención: Gerencia, estimamos que la misma reúne los requisitos para ser considerada como:

AProbado

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
<u>Evo Delgado</u>	<u>11247932</u>	
<u>Yvonne Pérez Silva</u>	<u>3.490.252</u>	
<u>Alexandra Novit</u>	<u>13.079.839</u>	

Barbula, Mayo 2016

DEDICATORIA

A Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo, a Jesús de la Misericordia y la Virgen de Guadalupe, mis guías espirituales, por iluminarme a cada momento en la materialización del trabajo realizado.

A mi madre: Amalia de Sosa.

A mi padre: José Ángel Sosa, quien desde el cielo me ha guiado a cada instante.

A mi hermano: José Ángel Sosa Chacón, quien también desde el cielo es mi guía y mi fuente de inspiración para seguir su ejemplo de estudiar aquí en la tierra, a él en especial le dedico este logro profesional.

A mi esposa: Jessika.

A mis hijas: Valentina y Sthefany.

***A mis hermanos: Shelyn, Ninoska, Rosita, Mayita y Miriam.
Por brindarme su apoyo incondicional, tenerme paciencia y consideración,
facilitando tiempo hermoso de sus vidas en procura de logros en mi
desarrollo profesional.***

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi agradecimiento a todas las personas que en diversas formas contribuyeron al logro de este Trabajo de Grado y muy especialmente:

A mi tutora: Nataly Petit, por apoyarme con su asesoría y recomendaciones.

A las instituciones que permitieron poder realizar esta trabajo, la Universidad de Carabobo, y la empresa en la cual se realizó la investigación PDVSA- Refinería El Palito.

Al personal de Postgrado de FACES, a sus profesores por haberme transmitido sus conocimientos y por su gran receptividad y colaboración en el suministro de la información solicitada y necesaria para realizar la presente investigación.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**



ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADAS EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS DE MANTENIMIENTO EN LA GERENCIA DE SERVICIOS DE LA REFINERÍA EL PALITO

Autor: Ing. Sosa, Hery
Tutor: Petit, Nataly
Fecha: Junio, 2016

RESUMEN

Actualmente la acentuada y creciente competitividad de la actividad económica, obliga a las organizaciones a mejorar sus procesos en el día a día. Por consiguiente las empresas deben lograr una importante capacidad de innovación, generar nuevos conocimientos y asumir su entrada a este mundo interdependiente. Apoyándose en herramientas como el cuadro de mando integral que contribuya a la obtención de sus objetivos. Es un instrumento que ayuda a las organizaciones a transformar la visión y estrategia, de modo, que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos. Es por ello que esta investigación se plantea como objetivo general: Propone estrategias de gestión basadas en un cuadro de mando integral, para mejorar las prácticas de mantenimiento en la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito, parte de un marco metodológico de diseño de campo, tipo descriptivo, con un instrumento de recolección de datos tipo Likert, el cual se aplicó a treinta trabajadores de la empresa, con la intención de conocer factores asociados a la gerencia estratégica y llegando a la conclusión que la empresa requiere diseñar su estructura organizacional y promover estrategias de mercadeo a nivel de imagen del producto, promoción, suministro y comercialización.

Palabras Claves: Cuadro de Mando integral, estrategias, gestión, mantenimiento.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**



ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADAS EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS DE MANTENIMIENTO EN LA GERENCIA DE SERVICIOS DE LA REFINERÍA EL PALITO

Autor: Ing. Sosa, Hery
Tutor: Petit, Nataly
Fecha: Junio, 2016

ABSTRACT

Currently the sharp and growing competitiveness of economic activity, forces organizations to improve their processes in the day. Therefore companies should achieve significant capacity for innovation, generate new knowledge and assume its entry to this interdependent world. Relying on tools such as the balanced scorecard that contributes to the achievement of its objectives. It is a tool that helps organizations transform vision and strategy, so, that drives the behavior and performance of individuals towards achieving strategic objectives. That is why this research general objective: To determine management strategies based on a balanced scorecard to improve maintenance practices in the management of logistics services El Palito Refinery, part of a methodological framework design field, descriptive, was applied as a technical survey and a questionnaire as a tool collection Likert data, which thirty workers of the company was applied in the search for general solutions with the intention of determining factors associated strategic management and concluded that the company needs to design its organizational structure and promote marketing strategies level product image, promotion, supply and marketing. The final product of the research, a proposal that will allow the organization to ensure their permanence in the market with greater competitiveness genre.

Keywords: Balanced Scorecard, strategy, management, maintenance.

INDICE GENERAL

	Pag.
INTRODUCCION	17
CAPÍTULO I	19
EL PROBLEMA	19
Planteamiento del Problema.....	19
Formulación del problema.....	25
Objetivos de la Investigación.....	25
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos.....	26
Justificación de la Investigación.....	26
CAPÍTULO II	30
MARCO TEÓRICO	30
Antecedentes de la Investigación.....	30
Bases Teóricas.....	35
Bases Legales.....	67
Definición de Términos Básicos.....	70
CAPÍTULO III	73
MARCO METODOLÓGICO	73
Naturaleza de la investigación.....	73
Técnicas e Instrumentos de Recolección Datos.....	76
Población y Muestra.....	78
Validez.....	79
Confiabilidad.....	79
Estrategias Metodológicas.....	81
CAPÍTULO IV	84
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	84

Análisis de los Resultados	85
CAPÍTULO V	126
PROPUESTA	126
Objetivos de la Propuesta.....	127
Justificación de la Propuesta.....	127
Factibilidad de la Propuesta.....	128
Análisis Situacional.....	130
Planeación Estratégica.....	136
Objetivos Estratégicos.....	138
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	142
Recomendaciones.....	145
Referencia Bibliográficas	147
ANEXOS	152
ANEXO A.....	153
ANEXO B.....	156
ANEXO C.....	159
ANEXO D.....	160
ANEXO E.....	161
ANEXO F.....	162

INDICE DE FIGURAS Y CUADROS

Figura	Pág.
1. Elementos claves de la actitud emprendedora.....	39
2. Diagnostico Estratégico.....	46
3. Estructura del Cuadro de Mando Integral.....	55
4. Matriz DOFA gerencia de Servicios de la Refinería El Palito.....	132
5. Mapa estratégico de la gerencia de Servicios de la REP.....	139
Cuadro	
1. Interpretación de la magnitud del Coeficiente de Confiabilidad de un instrumento.....	81
2. Estrategias Metodológicas.....	83
3. Costos.....	130
4. Ordenamiento de Factores (Perspectivas del CMI).....	133
5. Matriz de relación de factores de la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito.....	134
6. Objetivos estratégicos según la matriz DOFA de la Gerencia Servicios Logísticos de la Refinería El Palito.....	135
7. Cuadro de Mando Integral en la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito.....	141

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tablas	
1. Condiciones adecuadas en su lugar de trabajo.....	85
2. Actividades de la organización en función cumplir con la misión.....	86
3. Recursos materiales a utilizar cumplen con las normas y especificaciones.....	88
4. Cuenta con los procedimientos para el desarrollo de los trabajos a realizar.....	89
5. Supervisión de las labores de mantenimiento por personal calificado.....	90
6. Personal de mantenimiento recibe la inducción necesaria.....	92
7. Conoce bien las responsabilidades del cargo que desempeña.....	93
8. Cumple con responsabilidad el trabajo en función de los objetivos de la organización.....	94
9. Existe cooperación entre el personal de mantenimiento en consonancia con lo exigido.....	95
10. Establece de manera clara, concisa y bien planificada cada paso para cumplir con sus objetivos.....	97
11. La unidad de mantenimiento tiene los objetivos claros y su planificación en el tiempo lista antes del inicio de la actividad.....	98
12. El personal de mantenimiento de la gerencia de servicio termina el trabajo en el tiempo prometido.....	99
13. Existe interacción efectiva entre los miembros de mantenimiento de la gerencia de servicio.....	101
14. El compromiso de los empleados con la organización contribuye a cumplir los objetivos.....	102
15. Analiza efectivamente los problemas y determina acciones apropiadas para la solución.....	104
16. En el desarrollo de las funciones de mantenimiento se requiere constantemente tomar decisiones.....	105
17. Se obtienen efectivamente los objetivos de mantenimiento con las decisiones tomadas.....	106
18. Conoce la importancia de llevar un sistema de control de gestión periódico.....	107
19. Existe participación voluntaria por parte del personal de mantenimiento a fin de solucionar cualquier circunstancia.....	109
20. Los empleados de mantenimiento poseen la capacitación necesaria para el desarrollo del servicio a prestar.....	110
21. Se debería aumentar la participación del personal en la planificación del mantenimiento a fin de mejorar el rendimiento.....	112

22. Se debería dotar de los equipos adecuados para ejecutar eficientemente las actividades de mantenimiento.....	113
23. Se planifica, ejecuta y controla la asignación de recursos materiales de forma óptima.....	114
24. Se da un buen uso de los recursos utilizados en la práctica del mantenimiento.....	116
25. Existe comunicación entre todos los niveles de la gerencia de servicio.....	117
26. Se informa al personal de mantenimiento de los resultados obtenidos al final de cada periodo.....	118
27. Se siente identificado con la organización.....	120
28. La cultura organizacional está orientada hacia la integración y trabajo en equipo.....	121
29. Existen planes de formación del personal de mantenimiento para apoyar el logro de los objetivo.....	122
30. Conoce usted cuales son los beneficios de la herramienta de gestión denominada Cuadro de Mando Integral.....	124

INDICE DE GRAFICOS

Grafico	Pág.
1. Condiciones adecuadas en su lugar de trabajo.....	85
2. Actividades de la organización en función cumplir con la misión.....	87
3. Recursos materiales a utilizar cumplen con las normas y especificaciones.....	88
4. Cuenta con los procedimientos para el desarrollo de los trabajos a realizar.....	89
5. Supervisión de las labores de mantenimiento por personal calificado.....	91
6. Personal de mantenimiento recibe la inducción necesaria.....	92
7. Conoce bien las responsabilidades del cargo que desempeña.....	93
8. Cumple con responsabilidad el trabajo en función de los objetivos de la organización.....	94
9. Existe cooperación entre el personal de mantenimiento en consonancia con lo exigido.....	96
10. Establece de manera clara, concisa y bien planificada cada paso para cumplir con sus objetivos.....	97
11. La unidad de mantenimiento tiene los objetivos claros y su planificación en el tiempo lista antes del inicio de la actividad.....	98
12. El personal de mantenimiento de la gerencia de servicio termina el trabajo en el tiempo prometido.....	100
13. Existe interacción efectiva entre los miembros de mantenimiento de la gerencia de servicio.....	101
14. El compromiso de los empleados con la organización contribuye a cumplir los objetivos.....	103
15. Analiza efectivamente los problemas y determina acciones apropiadas para la solución.....	104
16. En el desarrollo de las funciones de mantenimiento se requiere constantemente tomar decisiones.....	105
17. Se obtienen efectivamente los objetivos de mantenimiento con las decisiones tomadas.....	107
18. Conoce la importancia de llevar un sistema de control de gestión periódico.....	108
19. Existe participación voluntaria por parte del personal de mantenimiento a fin de solucionar cualquier circunstancia.....	109
20. Los empleados de mantenimiento poseen la capacitación necesaria para el desarrollo del servicio a prestar.....	111
21. Se debería aumentar la participación del personal en la	

planificación del mantenimiento a fin de mejorar el rendimiento.....	112
22. Se debería dotar de los equipos adecuados para ejecutar eficientemente las actividades de mantenimiento.....	114
23. Se planifica, ejecuta y controla la asignación de recursos materiales de forma óptima.....	115
24. Se da un buen uso de los recursos utilizados en la práctica del mantenimiento.....	116
25. Existe comunicación entre todos los niveles de la gerencia de servicio.....	117
26. Se informa al personal de mantenimiento de los resultados obtenidos al final de cada periodo.....	119
27. Se siente identificado con la organización.....	120
28. La cultura organizacional está orientada hacia la integración y trabajo en equipo.....	121
29. Existen planes de formación del personal de mantenimiento para apoyar el logro de los objetivo.....	123
30. Conoce usted cuales son los beneficios de la herramienta de gestión denominada Cuadro de Mando Integral.....	124

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tienen que enfrentar grandes e importantes cambios que las obligan a adoptar medidas oportunas para mantener el equilibrio y lograr así asegurar su permanencia en el mercado. Es por ello que hoy en día se requiere mantenerse a la vanguardia con la información que permita mejorar el desempeño de la gestión y tomar las estrategias adecuadas para toda la organización.

Siendo una de las principales preocupaciones de los directores y gerentes al poner en práctica las estrategias en la organización buscan garantizar la sustentabilidad de la misma, a través del control y medición de la gestión, en términos que proporcionen tomar decisiones acertadas y oportunas para el logro de los objetivos.

Se hace necesaria para lograr estos cometidos utilizar herramientas que aseguren resultados exitosos, como lo es el Cuadro de Mando Integral; que ofrece ventajas porque permite evaluar en forma integrada el comportamiento de las áreas básicas en una organización, es por eso que con esta investigación se propone la adopción de este instrumento para generar estrategias de gestión que faciliten a la Refinería El Palito una evaluación más completa y pertinente para mejorar las prácticas de mantenimiento en la gerencia de servicios con miras a implementar las acciones correctivas para optimizar los resultados a fin de mejorar la productividad y competitividad.

Para cumplir con lo anterior el trabajo se estructura de la siguiente manera:

En el capítulo I, El Problema en donde se plantea el contexto que se relaciona con el tema elegido como objeto de estudio, así como también, los objetivos de la investigación y la justificación de la misma.

En el capítulo II, se señalan todos los elementos que componen el marco teórico, tales como: los antecedentes internacionales como nacionales, así como también las teorías y leyes, que conjuntamente con la definición de términos conforman las bases teóricas que fundamentan la investigación.

En el capítulo III, se detalla todo lo relativo al Marco Metodológico, constituido por la naturaleza y el diseño de la investigación, las estrategias y los cuadros técnicos metodológico que permitieron el desarrollo de los objetivos específicos, la población y muestra a investigar, las técnicas e instrumento de recolección de datos así como también la validez y confiabilidad del mismo.

En el Capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de resultados provenientes de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos entre los cuales se encuentran la exploración documental y la aplicación de cuestionarios.

En el Capítulo V La Propuesta, se sustentó la justificación de la misma, para seguidamente proceder a la elaboración del mapa estratégico de la unidad de mantenimiento que es el punto de partida de las estrategias de gestión presentadas bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la evaluación de los procesos.

Por último se exponen las conclusiones y recomendaciones en base en los aportes obtenidos con la mayor objetividad posible, así como, la lista de referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el entorno económico actual los requerimientos y expectativas del mercado mundial son cada vez más exigentes, lo que obliga a las organizaciones, a incorporar eficazmente diversas herramientas de gestión para desarrollar una dirección estratégica eficiente y eficaz, mejorar los procesos en el día a día y afianzar su competitividad. En ese sentido, las empresas se ven obligadas a lograr transformaciones inmediatas en la forma de conducir, dirigir y gestionar estratégicamente sus procesos, para así garantizar el logro de las metas y los objetivos planteados, generar nuevos conocimientos y por consiguiente, asumir su entrada a este mundo global e interdependiente.

De igual manera, el establecimiento de estrategias de gestión y sistemas de medición, permite conocer el comportamiento de una empresa de acuerdo con la planificación establecida, para luego ser capaz de unir todos los departamentos con un fin común: medir el resultado de una gestión respecto al cumplimiento de unos objetivos previamente fijados y lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos de la organización, bajo acciones de alta eficiencia. Ante un escenario, como el antes descrito se exige a las empresas actuales basar sus acciones en el marco de estrategias de gestión, donde se incorporen elementos técnicos que formen una base cierta y razonable de información al momento de la toma de decisiones.

En el orden de las ideas anteriores, para Beltrán (2004) las organizaciones están en un proceso de búsqueda de herramientas que

sirvan de apoyo para los procesos de gestión y la toma de decisión, entre las cuales ha tomado especial importancia los sistemas integrados de gestión cuyo objetivo es facilitar a los administradores con responsabilidad de planificación y control de grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño que les permita a estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso. En estos términos, las estrategias de gestión se fundan en la administración efectiva de la información a nivel estratégico, es decir, se desarrolla en la dirección organizacional y tienen como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones son generalmente corporativa y de mediano y largo plazo.

Con referencia a lo anterior, cuando una empresa carece de un preciso sentido de dirección, se convierte en un sistema reactivo que simplemente responde a las fuerzas que actúan sobre ella. En esta dirección, la transformación de una cultura reactiva en una eminentemente preventiva es totalmente posible y las estrategias gestión son el factor clave de éxito. Como ejemplo, podemos mencionar que un empresario pequeño o grande que pudiera no haber escuchado el termino estrategia, pero sabe lo que desea lograr para su empresa, tiene una estrategia, aunque no esté expresada en papel y tinta. Su estrategia es del tipo cognoscitivo: existe en su mente y es producto de la reflexión acerca de su organización y de cómo la visualiza en el futuro.

En el orden de las ideas anteriores, Thopsom (2012:35) define la estrategia “como las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”, en otras palabras la estrategia no es más que la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión, considerando que el mundo actual, obliga a las empresas a

realizar cambios en forma permanente, se ha de hacer una apuesta por la implantación de estrategias y modelos de gestión adaptados a las exigencias de las empresas, se ha de enfocar hacia una gestión más eficaz y eficiente de los procesos, optimizar los recursos y aprovechar las sinergias mutuas.

Dadas las condiciones que anteceden, las fronteras nacionales ya no son una barrera para la competencia que representan las empresas extranjeras, En este contexto, surge un nuevo concepto gerencial, destinado a mejorar el rendimiento de las empresas, a través de la alineación de sus procesos. La herramienta difundida por Kaplan y Norton (2002) conocida como Cuadro de Mando Integral (CMI), la cual proporciona una medición más allá de los indicadores financieros, permite medir la forma en que las unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros y las formas en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos para mejorar su actuación futura.

Según Norton y Kaplan (2002: 21) “Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategias, contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, del cliente, del proceso interno y la de formación y crecimiento”. Según lo citado, el cuadro de mando integral transforma el objetivo y la estrategia de una organización en objetivos e indicadores tangibles, el CMI, es utilizado para gestionar su estrategia a largo plazo, para aclarar y traducir la visión y la estrategia, comunicar y vincular objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y aumentar el feedback y la formación estratégica.

Producto de los cambios políticos, económicos y sociales que han caracterizado los últimos 10 años a Venezuela, lo cual impone constantes redefiniciones desde las perspectivas del mercado, los medios de

producción; así como el rediseño, la reorientación de estrategias que permitan aprovechar racional y eficientemente los recursos financieros, tecnológicos y humanos que se poseen, las empresas nacionales, públicas y privadas, se ven obligadas a establecer controles lo suficientemente efectivos, es decir que se logren los objetivos a través del mejor método y el más económico, lograr la satisfacción de los clientes con la más óptima utilización de sus recursos.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, las empresas del estado, deben contar con mecanismos efectivos de monitoreo, seguimiento y de detección de desviaciones para el cumplimiento de objetivos y metas que les permitan una efectiva estrategia de gestión y la presentación idónea y oportuna de sus resultados ante un colectivo que exige transparencia y eficiencia en la administración de los recursos presupuestarios. En Venezuela, Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima por sus siglas conocida como (PDVSA), principal empresa del estado, se han generado cambios sustanciales en su estructura organizacional, lo cual obedece a diversas razones políticas y estratégicas de la empresa y que se han reflejado mayormente en la alta gerencia de la corporación.

Entre los cambios mencionados en el párrafo anterior, se puede citar el paro petrolero de diciembre del año 2002, el cual trajo como consecuencia la salida forzosa de más del 95% de la línea gerencial de la empresa, según cifras manejadas por la actual gerencia de Recursos Humanos, generando una crisis en las líneas de mando encargadas de elaborar, dirigir y coordinar todas las funciones que ejecuta la corporación. Al suscitarse cambios de personal se crea un vacío en todas las organizaciones que componen a PDVSA, teniendo que asumir los puestos vacantes empleados profesionales graduados y no graduados en universidades reconocidas del país.

Con referencia a lo anterior, en PDVSA asumieron un gran porcentaje de empleados de menor nivel en la estructura organizacional, trabajadores que en su mayoría desempeñaban funciones supervisoras medias, con baja delegación y trabajadores profesionales de nuevo ingreso en la industria del petróleo, por lo tanto, dentro de sus competencias no estaba la elaboración de estrategias de gestión, así que al tener que asumir puestos gerenciales vacantes, lo hacen presentando debilidades en los procesos de mantenimiento y en especial en los procesos de planificación. No obstante por lo descrito en líneas anteriores, se permite deducir que estos nuevos gerentes y líderes del negocio, debido a su poca o ninguna experiencia gerencial, presentan debilidades tales: desconocimiento en cuanto a cómo gestionar a lo largo de la cadena de valor de mantenimiento en cada uno de sus procesos a la hora de querer implementar estrategias de gestión, la razón que justifica lo anterior es la inexistencia de manuales de mantenimiento adaptados al contexto operacional de servicios logísticos, ya que en épocas pasadas el 100% de los servicios eran contratados, es decir no existía la figura de trabajar con recursos propios.

En el orden de las ideas anteriores, en la actualidad, con el nuevo marco jurídico establecido en la ley orgánica del trabajo y en función de evitar incurrir en la tercerización, gran parte de los trabajos son ejecutados con recursos propios, lo que obliga a los gerentes de servicios logísticos a contar con sólidos conocimientos en cuanto al sub-proceso de planificación, deben existir planes de mantenimiento, además de un sistema de gestión y control del mantenimiento, que permita la integración de todos los procesos de la cadena de valor de mantenimiento como lo son Captura y Diagnostico, Planificación, Programación, Ejecución y Cierre.

La gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito, no escapa de la realidad descrita en el párrafo anterior. Partiendo de la gestión estratégica, la cual según Beltrán (2004: 25) “Se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es generalmente corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio”. La presente investigación persigue, implantar nuevas técnicas de estrategias de gestión, con el objetivo principal de optimizar sus procesos en este caso específico la gestión de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos.

La investigación asume como escenario a la empresa Petróleos de Venezuela, S.A., negocio Refinería El Palito, la gerencia de Servicios Logísticos, adscrita a la Refinería El Palito, en igual circunstancias que otras empresas, presenta, inconformidades en cuanto al servicio prestado como lo son las paradas de emergencia de equipos mantenibles (Unidades de Aire Acondicionado, Equipos de Flota Pesada y Flota Liviana, Equipos del Comedor Industrial, Edificaciones, entre otros). Ahora bien, la empresa nombrada anteriormente, ha tolerado por mucho tiempo las paradas no programadas de los equipos como si fuese algo inevitable, considerado un costo más que hay que pagar dentro de sus procesos productivos, sin embargo, es importante resaltar y aprender que estas irregularidades se pueden evitar.

No obstante, en los actuales momentos, se observa que las causas y razones por las cuales viene sucediendo lo planteado, en relación a la gestión del mantenimiento en gerencia de Servicios Logísticos, obedece a la falta de estrategias que permitan minimizar las fallas. Existe un gran torbellino de la actividad de mantenimiento pero las mejoras en cuanto a disponibilidad y confiabilidad no son observadas. De igual forma, se advierte

un bajo rendimiento de los equipos lo cual se evidencia, ya que gran parte de las operaciones se encuentran atascadas en un mismo ciclo reactivo: falla el equipo, se repara y se repite, lo que se traduce en pérdidas de producción, incidentes de seguridad y costos mayores a lo planificado.

Una vez conocido lo que es control de gestión, a través de una estrategia como etapa inicial para alcanzar la visión empresarial en un mediano plazo, utilizando para ello una herramienta de estudio como lo es el CMI, no resta más que conocer al detalle cuales son los procesos macros dentro de la cadena de valor de mantenimiento de la Gerencia de Servicios Logísticos, para identificar en que subproceso de la cadena se pueden establecer estrategias de gestión que permitan mejorar las prácticas de mantenimiento. Partiendo de las anteriores consideraciones, surgió la necesidad de emprender un proceso investigativo orientado a dar respuesta a la siguiente interrogante:

Formulación del Problema

¿Cómo las estrategias de gestión basadas en el CMI, contribuirán a optimizar las habilidades de mantenimiento en la Gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El palito?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias de gestión basadas en un cuadro de mando integral, para mejorar las prácticas de mantenimiento en la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de mantenimiento en la gerencia de Servicios Logísticos, de la Refinería El Palito.
- Identificar los indicadores de gestión estratégicos de la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito.
- Diseñar las estrategias claves para mejorar las prácticas de mantenimiento, a través del Cuadro de Mando Integral, en los procesos de mantenimiento en la gerencia de servicios logísticos de la Refinería El palito.

Justificación de la Investigación

Este trabajo es de relevancia para la organización porque contribuirá a mejorar la gerencia de Servicios Logísticos ofreciendo una ventaja competitiva en relación a las diferentes gerencias logísticas del resto de las unidades estratégicas de negocio de la empresa PDVSA distinguiéndose de otras en su ramo. Con la aplicación adecuada de la herramienta del cuadro de mando integral, le permitirá tener mayor eficiencia, en sus actividades y estarán alineadas a la estrategia, a su visión y a la alta gerencia en la toma de decisiones correctivas y preventivas en el momento adecuado, a fin de ser competitiva para subsistir en un mercado cada vez más dinámico y cambiante.

Es evidente que desarrollando un proceso de gestión estratégica del mantenimiento, basado en un cuadro de mando integral, se logrará obtener efectos en la calidad del servicio, pero también se tendrá en la seguridad de los equipos y de los trabajadores, en la productividad y competitividad. De esta manera, este estudio reviste una gran importancia ya que está orientado a diseñar estrategias de gestión basadas en un CMI, para mejorar las

prácticas de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito, disponer de una excelente imagen en su entorno, así como la satisfacción de sus trabajadores y clientes, recordando siempre que es una gerencia de apoyo la cual no esta exenta de la aplicación de teorías nuevas de estrategias de gestión en cuanto a mantenimiento se refiere.

Adicionalmente, como puntos importantes que justifican esta investigación se pueden destacar los siguientes: Desde el punto de vista de ahorro de costos, al manejar la seguridad y estar vigilantes de las posibles fallas de los equipos y edificaciones, invirtiendo en controlarlos y reducirlos, se está incurriendo directamente en la reducción de costos y por ende en mejores índices de producción y ganancias. Aumento de la competitividad, la cual está definida como la capacidad de la empresa para satisfacer de la manera más económica, los requisitos de valor que los consumidores buscan en los productos o servicios que utilizan. Este valor está representado por: calidad-precio/ expectativas - preocupaciones ambientales / riesgos -calidad de vida.

Asimismo, la investigación se justifica ya que permitirá, mayor comunicación con los empleados, aumento de su motivación y compromiso, fomentar la participación, facilitar una mejor comunicación y velar porque todos cooperen con un propósito común. De igual manera, en lo referente al contenido, este estudio parte de la necesidad que se tiene en el complejo refinador El Palito de mejorar eficientemente sus procesos, específicamente en servicios logísticos, de manera que se les facilite una visión integrada, global de los sistemas y se optimice la seguridad y preservación de los vehículos y maquinarias pesadas como grúas y equipos de izaje pesado y edificaciones.

De allí surgen las inquietudes que orientaron este trabajo de investigación, el cual está, circunscrito, desde el ámbito del contenido a la línea de modelos de gestión de mantenimiento. Tomando en cuenta, el impacto que tienen los servicios en la gestión de mantenimiento y los efectos que puede generar un sistema de indicadores para medir el desempeño. Esta investigación entonces propone grandes beneficios a la empresa, pues ayudará a conocer las brechas del servicio de mantenimiento, y hacer más asertiva la toma de decisiones contribuyendo a una mejor operación y por ende a la sostenibilidad de negocio.

Desde el punto de vista social se busca que la investigación se convierta en un verdadero punto de referencia, por el sostenimiento de la responsabilidad social de Servicios Logísticos, contribuyendo al ahorro y por ende al desarrollo de la nación con la optimización de los recursos económicos asignados a dicha gerencia, lo que se traduce en productividad y bienestar social de la colectividad, a través de todos los planes sociales como: Misión Milagro, Misión Vivienda, Misión Alimentación, Misión Ciencia entre otras. A su vez contribuye a tener trabajadores dispuestos a dar lo mejor de sí por convicción y vocación, pero también porque forman parte de una institución que les ofrece la participación, comunicación y los incentivos necesarios para mantenerse motivados en el entorno actual.

Desde el ámbito académico, esta investigación pretende contribuir con el mejoramiento continuo en las prácticas profesionales de actualización a través del Programa de Maestría en Administración de Empresas, mención Gerencia de la Universidad de Carabobo, contribuye a generar un registro de estudios que agregan valor a la dinámica de la academia y del componente científico. Así mismos, también en el aspecto académico, dicho trabajo de investigación puede ser tomado como insumo o punto de referencia para

otras investigaciones, servir de apoyo para nutrir líneas de investigación relacionadas con estrategias de mantenimiento, así como también dentro de la importancia del manejo de las herramientas adecuadas para el logro de los objetivos.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

Una vez descrito el planteamiento del problema, precisados el objetivo general y los específicos, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentarán el estudio en cuestión. El marco teórico citando a Canales (2009: 86) “ayuda a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas” incluye aspectos como la búsqueda, recuperación, revisión de trabajos enfocados hacia el estudio de estrategias de gestión basadas en un cuadro de mando integral, como herramientas que permiten desarrollar acciones para mejorar las prácticas de mantenimiento en la gerencia de Servicio Logístico en la Refinería El Palito significando un gran aporte a la investigación que se realiza, enmarcados en referentes teóricos que permiten explicar de manera sencilla la teoría que soporta a esta investigación.

Antecedentes de la Investigación

Para desarrollar esta investigación es necesario basarse en estudios o trabajos realizados con anterioridad para Tamayo y Tamayo (2004: 98) “Los antecedentes de investigación tratan de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”. De allí, que para la presentación del trabajo, se revisaron las investigaciones siguientes:

Lalanguí (2013), titulado: Estrategia para la Implementación de un Cuadro de Mando Integral –Balanced Scorecard en una Empresa Agrícola

Bananera. Realizado en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Ecuador, trabajo especial de grado presentado para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas. El objetivo general de este trabajo fue elaborar una estrategia para la implementación de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en una empresa agrícola bananera. Para este efecto se aplicó la metodología de Cuadro de Mando Integral, la cual comenzó con la definición de misión y visión, apoyado con diferentes herramientas estratégicas como son el, FODA, también se tomó en cuenta la información cuantitativa y el método estadístico, cuya herramienta principal fue el cuestionario su utilidad radica en que facilita la detección de patrones básicos de conducta y sus resultados pueden representar las opiniones simples, conductas o expectativas de un determinado sector de la población o de toda ella.

Una vez analizado los resultados, se llegó a concluir que dentro de la Empresa Agrícola Bananera, existen algunos inconvenientes en cuanto a su organización, es por eso que el Balanced Scorecard ayudó a conocer la estrategia de la empresa a todo su personal que labora, indicando las prioridades y relaciones de causa y efecto. Este antecedente aporta información relevante referente a la formulación del mapa estratégico del cuadro de mando integral, de una manera más racional y simple, a través de la coordinación de las acciones en un sistema integrador y la alineación de todos los trabajadores enfocados a la consecución de los aspectos relevantes de la estrategia empresarial, lo cual sirve de referencia para la elaboración del modelo de gestión que se pretende aplicar en la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito.

De igual manera, Méndez (2012), titulado: Alineación de los Componentes del Plan Estratégico a los Propósitos Organizacionales de la

Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., utilizando el Cuadro de Mando Integral, este trabajo fue realizado en la Universidad de Cuenca, Ecuador, para optar al título de: Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, mención Mercadotecnia. El objetivo principal fue alinear los componentes del plan estratégico con la visión organizacional de la empresa eléctrica regional CENTROSUR, a través de un Cuadro de Mando Integral; como metodología se aplicó una investigación del tipo descriptiva la cual permitió conocer las situaciones predominantes del plan estratégico.

Se concluyó que la planificación estratégica es una herramienta gerencial que permite a través de un minucioso análisis interno y externo, conocer la situación actual de la empresa y en base a ello proyectarse a un futuro deseado, creando estrategias que permitan su consecución, por otro lado, para la estructuración e implementación del Cuadro de Mando Integral en una organización es fundamental un adecuado proceso de planeación estratégica que inicie con el establecimiento de la misión, visión y valores corporativos, que junto a un diagnóstico confiable constituyen la guía para la toma de decisiones dentro de la empresa. El presente antecedente, aporta claramente como a través de una planeación estratégica, utilizando herramientas como la matriz DOFA y el Cuadro de Mando Integral, se puede realizar un análisis interno y externo de la organización y de esta manera crear estrategias de gestión, lo cual, permitirá disponer de un sistema para guiar a la organización en estudio al logro de sus objetivos.

Para continuar, se consultó el trabajo de Pérez (2012), en su trabajo de investigación titulado: Propuesta de Diseño y Aplicabilidad de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en la Dirección de Finanzas en la Empresa Corporación INLACA, C.A., el cual se realizó en la universidad de Carabobo, para optar al título de magíster en administración de empresas

mención finanzas. Este trabajo tiene como objetivo general: Diseñar un Cuadro de Mando Integral (BALANCED SCORECARD) en la Dirección de Finanzas para la Empresa Corporación Inlaca, C.A., con el propósito de mejorar, visualizar y consolidar la información financiera de la empresa y, por consiguiente, lograr el incremento del valor agregado de la misma. La metodología utilizada, se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo con un nivel descriptivo, las técnicas de recolección de información empleadas fueron la encuesta, cuyo instrumento utilizado fue el cuestionario. Una vez obtenido los resultados se concluye que la empresa no cuenta con un sistema de control que permita a la dirección de finanzas contar con una herramienta útil y eficaz para una labor trascendente como lo es la toma de decisiones, no solo a nivel de finanzas sino a través de otros puntos clave en una organización. El antecedente aporta lineamientos estratégicos para la aplicación del cuadro de mando integral en la empresa en estudio, basado en las cuatro perspectivas: cliente, procesos operativos internos, aprendizaje y crecimiento y finanzas. Lo cual, le permitirá disponer de un sistema de control de gestión para guiar a la gerencia de Servicios Logísticos en la mejora de las prácticas de mantenimiento.

De igual forma, se consultó el trabajo de Silva (2011), titulado: Diseño de un Cuadro de Mando Integral que Permita, a la Gerencia de un Banco en la República Bolivariana de Venezuela, Medir su Gestión, Controlar y Hacer Seguimiento a sus Principales Indicadores de Desempeño. Trabajo especial de grado para optar al título de magíster en administración mención gerencia, realizado en la Universidad de Carabobo, Venezuela. El objetivo general de esta investigación fue, diseñar un cuadro de mando integral que permita a la alta gerencia de los bancos venezolanos medir su gestión, controlar y hacer seguimiento a sus principales indicadores de desempeño.

El trabajo se presenta como una investigación de tipo descriptiva documental, realizada a los bancos pertenecientes al Sistema Bancario Nacional, tomando como muestra los principales seis (6) bancos del país en captaciones de depósitos. La información fue recabada a través de un análisis cualitativo a información bibliográfica, publicaciones oficiales de instituciones del estado, publicaciones oficiales de los bancos objeto de muestra, entre otros. Dicho análisis, permitió establecer un plan estratégico modelo para la banca venezolana, a partir del cual se establecieron las perspectivas que conforman el cuadro de mando integral propuesto y sus respectivos indicadores. Entre las conclusiones del investigador, se destaca la necesidad de que la banca venezolana utilice herramientas eficientes para medir y hacer seguimiento a la consecución de sus objetivos estratégicos. La contribución de este antecedente a la presente investigación, se basa en que suministra elementos teóricos conceptuales, lo cual sirve de soporte para reforzar las ventajas del Balanced Scorecard a nivel de cualquier proceso de servicios logísticos de la Refinería El Palito, de forma que se reflejen en una alta productividad y que sirva como herramienta de control para aplicar el modelo de gestión estratégica en el área en estudio.

Otro trabajo consultado fue el de Avellaneda (2011), en su trabajo de grado titulado “El Cuadro de Mando Integral en la Gestión de las Organizaciones del Sector Público”, para optar al grado de Magíster en administración mención gerencia de la universidad de Carabobo, Venezuela, donde el propósito fundamental fue el proponer un modelo de control de gestión basado en el cuadro de mando integral, estrategia que de ser empleada en los entes u organismos de la administración pública, permitirá el fortalecimiento de la planificación y la eficaz ejecución de las metas planteadas. La metodología utilizada de la presente propuesta fue de tipo factible, ya que se trata de un modelo de control de gestión viable que

propone la solución a muchas de las debilidades que presentan los entes descentralizados del Municipio Carlos Arvelo.

El desarrollo de la misma fue de carácter “descriptivo y explicativo”, porque enuncia las variables reales más relevantes. Su desarrollo se fundamentó en la estrategia de un “trabajo de campo” con apoyo documental y el instrumento utilizado fue el cuestionario. Como conclusión se evidencian deficiencias en los procesos productivo y financiero, desde la contratación hasta los tiempos de entrega, específicamente las estrategias de financieras, por cuanto se expone la propuesta de estrategias productiva y financiera para la mejora de las prácticas de mantenimiento mayor de los sistemas de transporte y distribución. Esta investigación se vincula al presente trabajo, ya que el tercer objetivo establece el diseño de un modelo de control de gestión estratégica a través de un Cuadro de Mando Integral y al igual que la investigación actual se podrán diseñar estrategias de gestión, para mejorar los procesos de mantenimiento en el área de mantenimiento de flota de la gerencia de servicios logísticos de la Refinería el Palito.

Bases Teóricas

La estructura de contenido de las bases teóricas varía de acuerdo al problema objeto de estudio que se plantee en cada investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010: 40), plantean que “una teoría es un conjunto de constructos (Conceptos), definiciones y preposiciones relacionadas entre sí, que presentan un punto de vista sistémico de fenómenos especificando relaciones entre variables con el objeto de explicar y predecir los fenómenos”. Se puede decir, que este conjunto de constructos, desarrollado en sus respectivas dimensiones, permitió construir sistémicamente las teorías que sustentaron y sirvieron de soporte a la investigación. A continuación se presenta el desarrollo de los aspectos que

sustentan los constructos teóricos:

Estrategia

Para poder entender claramente lo que son estrategias de gestión, es necesario poder definir primero qué es una estrategia, según Lussier (2011:152) “Una estrategia es un plan integrado general de como una organización lograra sus objetivos. Representa los medios para un fin.” Para lograrlo es necesario basarse en las declaraciones de visión y misión, los objetivos corporativos y una evaluación de los entornos internos y externos solo entonces se puede realizar las estrategias apropiadas para la organización. De igual manera, Según los autores Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012: 23), “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”.

Después de dilucidar las diferentes definiciones de los autores antes citados se deduce que la formulación de la estrategia representa el compromiso de la directiva de la empresa, de emprender un conjunto particular de acciones. En ese sentido, se entiende como la serie de pasos claves que una organización debe seguir para poder obtener los objetivos propuestos, los mismos que siempre van enfocados a tener éxito empresarial, competir de una mejor manera, entre otros. La estrategia es un proceso que busca la planeación consciente de actividades en pro de lograr los objetivos deseados, no se refiere simplemente a ser eficiente, sino su preocupación es habilitar a la organización para que sea efectiva.

Es importante recalcar que las empresas que no tienen una estrategia como parte fundamental de su desarrollo y gestión del negocio, no van a

tener un éxito, puesto que la estrategia permite tener un horizonte y un camino por donde debe seguir la empresa, ya que permite: saber cómo competir con éxito, cuales son los factores críticos del negocio para triunfar en el mercado, que posibilidad de tener diversificación del portafolio de productos y servicios, integración hacia delante o atrás, ampliación geográfica, expansión entre otras. La estrategia de una empresa proporciona dirección y guía no sólo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer. Desde un punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber lo que se debe hacer. En el mejor de los casos, emprender acciones estratégicas erróneas generará distracción y desperdicio de recursos; en el peor, provocará consecuencias indeseables de largo plazo que pongan en riesgo la supervivencia misma de la empresa.

Cuando se plantea una estrategia implica buscar respuesta a preguntas como hacer crecer el negocio, qué hacer ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, de qué manera desarrollamos las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. Por lo tanto La formulación de la estrategia requiere la participación de los administradores de todos los niveles. El nivel de la estrategia también tiene que ver con quién participa en la formulación de la estrategia. La tarea de elaborarla, abarca cuatro niveles, en cada uno de los cuales participan diferentes tipos de administradores, para Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) estos son los diferentes niveles.

- La estrategia corporativa es una estrategia del nivel de negocios múltiples: cómo lograr una ventaja competitiva con una estrategia para negocios y mercados múltiples. Esta consiste en impulsar el desempeño combinado del conjunto de negocios en que la compañía se diversificó y

los medios de captar sinergias entre líneas de negocios para convertirlas en ventajas competitivas.

- La estrategia de negocios es una estrategia del nivel de una sola línea de negocios que compite en un mercado o industria relativamente bien definida. Lo importante en este caso es crear respuestas ante circunstancias cambiantes del mercado e iniciar acciones para fortalecer su posición en ese rubro, obtener una ventaja, desarrollar capacidades competitivas sólidas, fortalecer la posición de mercado y mejorar el desempeño.
- Las estrategias de áreas funcionales se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas. Por ejemplo, la estrategia de marketing de una compañía representa el plan para administrar la parte de ventas y marketing del negocio.
- Las estrategias operativas se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades operativas específicas de importancia estratégica (ej. control de calidad, compra de materiales, administración de marcas o ventas por internet).

Una estrategia es inseparable de una buena actitud emprendedora. Una cosa no existe sin la otra. Se parte entonces que: Visión + entorno+ objetivos = estrategia de gestión Ver figura 1.

Figura 1 Elementos claves de la actitud emprendedora



Fuente: Sosa, Hery (2015)

Estrategia de Gestión

Partiendo de la figura 1, una empresa no pueden existir sin una estrategia de gestión que se refiere a la capacidad de observación (visión) y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización como de su realidad interna (entorno) así como las aptitudes, valores, cultura y las actividades que conduzcan al logro (objetivos) evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura (estrategia de gestión).

Para Kenneth (2009:86) combinando las ideas de Drucker y Chandler define que la estrategia de gestión es el “patrón de los principales objetivos,

propósitos las políticas o planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” es de hacer notar que según Chiavenato y Sapiro (2011) la estrategia de gestión se fundamenta en el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una buena gestión garantice una posición futura diferente que proporcionara ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Es reflexionar y actuar tener como norte pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia esta elección involucra a toda la organización que consiste en seleccionar y evaluar las alternativas existente a fin de escoger la más conveniente tomando en cuenta los factores internos y externos para tomar decisiones en base de disminuir las perdidas y aumentar las ganancias en las organización. La estratégica de gestión, por tanto, combina las actividades de varias áreas funcionales de una organización para lograr objetivos organizacionales. Es el nivel más alto de actividad gerencial ya que de allí es donde se desprenden los planes estratégicos.

Planificación Estratégica

Citando a Troya (2009: 25), la define como una “herramienta al servicio de la organización, que le permite mediante el diseño y ejecución de un plan estratégico, proyectarla al futuro con un desempeño mejorado”

Así mismo, Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012: 86) afirman que es el “proceso por el cual se ordenan sus objetivos y acciones. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”, Por su parte, parafraseando a Serna (2006), se entiende como el proceso mediante el cual una organización define su visión

de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

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

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

En ese sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir producto de la búsqueda de consenso entre actores, el plan permite comunicar las expectativas y aspiraciones de grupos e individuos en la organización. Finalmente, el plan

señala metas e indicadores que se convierten en referencias o estándar para el control de la gestión.

En el orden de las ideas anteriores, la planificación, es el proceso gerencial de crear y mantener un equilibrio entre los objetivos y los recursos de la organización y las oportunidades del mercado en evolución, la meta de la planeación estratégica es la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Por tanto las decisiones estratégicas requieren también del compromiso de los recursos a largo plazo. Un error estratégico puede amenazar la supervivencia de una empresa, por otra parte un buen plan estratégico ayuda a la protección y al crecimiento de los recursos de la misma. Según Steiner (2007), las etapas de la planificación estratégicas son las siguientes:

- Preparación: en función de los conocimientos previos de la empresa y la definición de su plan.
- Misión: son los propósitos y objetivos primarios.
- Diagnóstico: aquí se procede a revisar a través de un análisis exhaustivo, los puntos fuertes y débiles internos y externos de la organización.
- Entorno actual y previsto: se estudia el ambiente en donde se van a aplicar las estrategias.
- Resumen de evaluación de la empresa: esta conforma el proceso interactivo de las estrategias.
- Desarrollo y evaluación de alternativas: comprende la revisión y creación de planes auxiliares.
- Adopción y redacción del plan: una vez que se llevan a cabo las etapas anteriores, se procede a formulación del plan general de la organización

Adicional a lo anteriormente expuesto, hay una herramienta que se considera importante, debido a que ella realiza la evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas. Para realizar la planeación estratégica de cualquier organización es importante contar con herramienta como la matriz FODA o DOFA para realizar el análisis que permita evaluarla situación general de una empresa en términos de su capacidad de aprovechar oportunidades comerciales y resguardarse de amenazas externas con evaluaciones de fortalezas competitiva como apoyo estándares para calibrar la posición de costos relativa y su proposición de valor para los clientes respecto de la de sus rivales.

Matriz DOFA

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta que se conoce como análisis DOFA, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. En palabras de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012: 101) “El análisis DOFA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro”. Basar la estrategia de una empresa en su recurso competitivo más valioso y sus fortalezas de capacidad mejora la probabilidad de éxito comercial. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Se entiende por matriz DOFA de acuerdo a Codina (2009) como una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Así mismo, se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en un formato que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas. Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más

exigente para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de ofrecer una serie de adaptaciones.

Según Fred (2003) es factible diferenciar estas estrategias unas de otras, las que usan la fuerzas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas son las estrategias FO. Se debe usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y hechos externos para colocar a la empresa en una posición favorable ante el mercado. Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades. De acuerdo a Fred (2003) las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

En el mismo orden de ideas se debe corregir las debilidades competitivas que hagan vulnerable a la empresa, reduzcan su rentabilidad o la descalifiquen para aprovechar una oportunidad atractiva. Además, la estrategia debe dedicarse a capturar las oportunidades comerciales más atractivas y ajustadas al conjunto de competencias de la empresa. La atención que se dedique a defenderse de las amenazas externas a la posición comercial y al desempeño futuro de la empresa depende de su grado de vulnerabilidad, de las acciones defensivas que existan para menguar sus efectos y de que los costos de dichas acciones representen el mejor uso de sus activos competitivos. El propósito es generar estrategias alternativas viables, y no en seleccionar ni determinar las mejores estrategias. No todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

Figura 2 Diagnostico Estratégico



Fuente: Codina, Alexis (2009)

Control de Gestión

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior. Estos y otros factores hacen del concepto clásico de control, solo un elemento de consulta, el Control de Gestión actual es una muestra de ello. Al principio de 1978, se consideraba el Control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el

control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión.

De igual manera Beltrán (2007: 26) expone que “La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”. Para controlar es indispensable mantener el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado, durante cierto período. Tanto los factores vitales como sus respectivos valores, incluyendo los rangos de variación tolerable, son establecidos de manera encadenada desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, asociados directamente a los objetivos fijados en la fase de planeación.

De esta manera los objetivos estratégicos generalmente de largo plazo y cobertura total en la organización, generan objetivos tácticos, de mediano plazo y cobertura parcial, y éstos últimos se traducen en objetivos operativos, de corto plazo y cobertura limitada de la organización. Finalmente se puede decir que estas funciones demuestran una vez más la importancia del control de gestión en una empresa, razón por la cual deben constituirse en la herramienta principal de toda gerencia efectiva, para el logro eficaz de las metas y objetivos que, previamente han sido establecidas en todos los niveles de la organización.

Es importante tener en cuenta que el control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de información clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo tanto, es indispensable contar con información administrable, que permita su análisis esta información está contenida y representada en los indicadores de gestión.

Indicadores de Gestión

Es por lo tanto relevante definir que es un indicador de gestión que para Beltrán (2007:38) se define un indicador como la “relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, estos pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros. Los indicadores de gestión no solo son datos sino que ante todo constituyen información, es decir agregan valor” respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”. Cabe destacar que para López, Vinegla (2000) los indicadores de gestión son:

...uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.(p.45)

Este sistema debe facilitarle a cada uno de sus usuarios, la información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos. Sólo de esta manera se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa; teniendo en cuenta que es una información, los

indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal.

Dentro la concepción sistémica del modelo integral de gestión, según Serna (2006) los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos:

- Indicadores gerenciales o de desempeño (lagging indicators): son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyos resultados puede modificarse muy poco. Tal es el caso de los indicadores financieros. Una vez se obtienen, muy poco puede hacerse para hacer cambios si no se afectan los factores que causaron el resultado.
- Indicadores impulsores o motores de desempeño (leading indicators): conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado. Índices relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimiento de la organización. Los impulsores de desempeño generan resultados en el largo plazo, pero exigen acciones de intervención en el corto plazo

Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta estratégica que puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. El CMI no es nada nuevo, simplemente señala un camino organizado para llevar a cabo lo que se sabe se tiene que hacer. Según Kaplan y Norton (2002) Constituye un elemento clave probado en grandes empresas que complementa los indicadores financieros

tradicionales, con medidas de los inductores de actuación futura o indicadores no financieros.

En los círculos empresariales se está considerando al CMI como un factor de gestión de máxima actualidad, ya que tiene la ventaja de su compatibilidad con cualquier otro modelo o paradigma que se haya implantado anteriormente. Todas las organizaciones se guían por su despliegue de objetivos y de los indicadores correspondientes; el CMI sencillamente reorganiza la elección de dichos objetivos, los integra de forma equilibrada para alcanzar la excelencia de la organización y promueve acciones para alcanzarlos de manera eficaz y coherente.

Según la norma Internacional ISO 9004, en su tercera edición del año 2009, define al cuadro de mando como la herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Según Kaplan y Norton (2002:33), “el Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: La falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia.” Se han venido desarrollando conceptos referidos al desarrollo estratégico de la empresa tales como la “misión” y la “visión” que no siempre han sido correcta ni uniformemente interpretados por los directivos y cuyo enunciado no proporcionaba excesivos resultados, a causa de su redacción generalista. El CMI sustituye a dichos conceptos o los complementa, dándoles un significado concreto, ya que los materializa y cuantifica al

traducirlos a indicadores estratégicos integrales que incluyen todas las finalidades ideales que pudieran haber sido enunciadas en la misión.

La utilización del Cuadro de Mando Integral es factible para cualquier tipo de empresa, bien sean manufactureras, de servicios, comercializadoras, gubernamentales o sin fines de lucro. El Cuadro de Mando Integral contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas complementarias que se integran en la visión y la estrategia de la empresa: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Cada una de esas dimensiones del Cuadro de Mando Integral se explica brevemente a través de un resumen tomado de la obra de Kaplan y Norton (2002).

Las cuatro perspectivas de CMI

Con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, según Kaplan y Norton (2002) el Cuadro de Mando Integral adopta, cuatro perspectivas fundamentales.

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva financiera: ha sido la que tradicionalmente desarrollaban los cuadros de mando utilizados hasta ahora para la supervisión de la empresa al más alto nivel. La dirección maneja el lenguaje de los números y más concretamente, el lenguaje del dinero, mientras que los empleados están más acostumbrados al lenguaje de las cosas. Este principio relegaba el manejo de los indicadores no financieros a organismos de menor nivel,

concretamente al nivel correspondiente a la gestión de la producción. El establecimiento de objetivos financieros resulta una labor sencilla puesto que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones.

Se pretende, a veces, aplicar el mismo tipo de métrica financiera a las distintas unidades de negocio, como puede ocurrir al señalar para todas ellas un determinado nivel de rentabilidad sobre el capital invertido o pretender que rindan uniformemente el mismo porcentaje de valor añadido, sin contar con que se les puede haber asignado estrategias diferentes. Los objetivos deben estar integrados y equilibrados y por ello cada objetivo parcial debe contribuir en la medida necesaria y oportuna a la consecución de los objetivos generales. También ha de considerarse la situación del negocio dentro del ciclo de vida del producto, el cual está sometido a una sucesión de fases entre las que tradicionalmente se consideran las siguientes: Introducción - Desarrollo - Madurez – Declive.

Perspectiva del cliente: de acuerdo a Kaplan y Norton (2002) explican que con frecuencia frases similares a “satisfacer las expectativas de los clientes” o “mejorar cuota de mercado” figuran entre las intenciones expuestas en la política de calidad de una empresa o los principios incluidos en la misión de la misma, pero no resulta tan frecuente que dichos propósitos se traduzcan en acciones concretas, sometidas a control de cumplimiento. La satisfacción del cliente es un concepto que, en la actualidad, se encuentra suficientemente desarrollado como para que resulte relativamente sencillo establecer objetivos estratégicos para alcanzar su cumplimiento e indicadores adecuados para su confirmación. Los objetivos referentes a la perspectiva del cliente deben tener en cuenta la siguiente secuencia de actividades y determinaciones.

Identificar claramente el mercado, ya que esto afecta directamente el proceso de distribución. Otro de los elementos es determinar cuáles son sus preferencias y necesidades y como pueden ser complementadas a satisfacción. Así como el cumplimiento de las prescripciones legales y reglamentarias y el respeto por las normas de la competencia y del medio ambiente. Todas las condiciones descritas anteriormente forman parte de la idea de percepción de calidad experimentada por el cliente y cada una de ellas puede dar lugar a un objetivo, controlable mediante un indicador. En cada caso deberán ser considerados aquéllos más adecuados para su inclusión en esta determinada perspectiva, en orden a poder diseñar un Cuadro de Mando Integral coherente y equilibrado.

Perspectiva del Proceso Interno: Los autores Kaplan y Norton (2002) exponen que los indicadores incluidos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del proceso, que implica, en primer lugar la calidad del producto, o sea, la situación que da lugar a una completa satisfacción del cliente. Una vez conseguida la calidad del producto, la única condición restante es la mayor economía del proceso. Lo que significa la mayor calidad posible del producto y el menor coste del proceso.

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

En relación a los costes del proceso para Kaplan y Norton(2002), influyen de forma destacada parámetros tales como reprocesos y rechazos causados por los errores de operación, averías en las máquinas y desajustes en la instalación producidos por un incorrecto mantenimiento, transportes, manipulaciones y almacenamientos innecesarios, pérdidas de tiempo del personal o las máquinas, tiempos de espera como diferencial entre el tiempo de proceso y el tiempo efectivo de producción, falta de orden y limpieza y, en un orden de cosas frecuentemente olvidado por los gestores, accidentes laborales, enfermedades profesionales, contaminación ambiental y otros daños al entorno.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Consideran Kaplan y Norton (2002) que en esta cuarta perspectiva debe tomarse en cuenta el aprendizaje que proporciona a la organización poder contar con empleados suficientemente preparados y el crecimiento, que consigue desarrollarlos como personas y como profesionales. El aprendizaje incluye, en primer lugar, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado. Desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, impartición de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos.

El crecimiento del personal desarrolla la vertiente humanística de los sistemas de calidad. Se deben contabilizar como indicadores los resultados obtenidos en los sistemas de participación, individuales y colectivos, obligatorios y voluntarios. De esta manera, el Cuadro de Mando Integral ofrece un marco modelado, probado y testado en un gran número de

organizaciones. Es un sistema cuya metodología no sólo está basada en el sentido común sino que además es aplicable a cualquier ámbito de gestión, lo que le consolida como un estándar de mercado, como se observa en la figura 3.

Figura 3 Estructura del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Sosa, Hery (2015)

Gerencia

Actualmente, existe unificación de criterios entre diferentes autores, al referirse a Gerencia entendiéndose como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los

procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Para Blanco (2014:36) la define como " la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas, La gerencia es un proceso social, integral, intuitivo, que se adapta siempre en pro de la calidad, de la buena administración de recursos y acuerdos, según Tipler (2000:25) "es el balance adecuado del método y de los resultados, del esfuerzo y del logro, de la eficiencia y de la eficacia es poder prever el flujo de las operaciones y procurarse los recursos correspondientes". Por su parte, Villegas (2001:34) define gerencia como: "el proceso de seleccionar políticas y estrategias administrativas que permitan maximizar los resultados mediante el uso más adecuado de los recursos organizacionales". De esta manera se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde se quiere llegar o que es lo que se desea lograr.

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo.

De acuerdo a Drucker (2000) la gerencia es el órgano específico que distingue a toda organización es un requisito efectivo para la existencia y desarrollo constante de la empresa en las condiciones altamente cambiantes

y desafiantes del mercado actual. La tarea de la gerencia consiste en interpretar los objetivos de la institución y transformarlos en acciones mediante planeación, organización, dirección y control, es decir, se debe considerar la gerencia como un proceso el cual debe ser analizado y descrito en términos de las funciones fundamentales antes mencionados. Con algunas diferencias por la naturaleza y nivel de las organizaciones, las funciones son las siguientes:

- Planificar: proceso que empieza con la visión que tiene la gerencia de una organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales estos determinan el curso de la organización.
- Organización: establece la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia, coordinado y sincronizado.
- Dirección: tiene que ver con los factores humanos de una organización es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado en la toma de decisiones.
- Control: Su propósito es medir cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación para determinar las acciones correctivas, si las hubiere y remediar que encauce la ejecución en consonancia con las normas establecidas.

Gerencia de Servicio

La percepción de un cliente cuando recibe un servicio o producto enfoca toda la organización por lo tanto constituye la mayor fuerza en las operaciones empresariales. Drucker (2000) expone que es una cultura orientada hacia el cliente, mantenida y fomentada por los directivos es un enfoque general, una filosofía, un proceso de pensamiento, un cúmulo de

valores y actitudes, un modelo de gerencia y un conjunto de métodos y herramientas en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio.

La definición de Albrecht, Karl (1990:56) de gerencia de servicios “es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando la recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio” partiendo de este concepto la gerencia de servicio como un enfoque total de la organización que incluye a todos sus miembros que hagan del servicio una misión reconocida para todo el mundo en la organización, sembrar sus pautas de calidad de servicio en base de la satisfacción de las expectativas del cliente, es importante reconocer que los clientes satisfechos constituyan el capital de la empresa por qué significa lealtad y repetición de compras futuras.

La gerencia de servicio es un concepto que transforma el gerente en el facilitador que debe precisar la misión del negocio y las estrategias específicas necesarias para que la calidad del servicio sea la clave de la operación de la organización. Para lograrlo se debe establecer aspectos tales como una cultura institucional, la toma de decisiones, el liderazgo sostenido, la aspiración a la calidad total, en un marco de cambio e innovación constante, para facilitar los medios y recursos necesarios para resolver los problemas.

Proceso

El proceso se basa en diversas actividades vinculadas de forma lógica que se llevan a cabo con el fin de obtener un resultado concreto, para Chiavenato (2001: 83) expone que “el proceso cuando está enmarcado desde una perspectiva económica es la transformación de entradas (insumos) en salidas (bienes y servicios), gracias al aprovechamiento de

recursos físicos, tecnológicos y humanos entre otros”. Se entiende entonces que el proceso productivo es cuando se designa una serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretar la producción de un bien o de un servicio.

Es de hacer notar que estas operaciones, acciones, se suceden de una manera, dinámica, planeada y consecutiva y por supuesto producen una transformación sustancial en las materias primas utilizadas, es decir, para que los insumos que entran en juego para producir un producto sufrirán una modificación para formar ese bien que luego será colocado en el mercado que corresponda para ser comercializado. Por lo tanto implica desde la concepción de la idea, diseño, todos los recursos físicos, económicos, tecnológicos y humanos que participan en la producción hasta el consumo del producto por parte de los consumidores.

Procesos de Mantenimiento

De acuerdo a lo expresado por Milano (2011:10) se entiende por mantenimiento “Conjunto de actividades que deben realizarse a instalaciones y equipos, con el fin de corregir o prevenir fallas, buscando que estos continúen prestando el servicio para lo cual fueron diseñados” por lo tanto se puede dilucidar que es el conjunto de técnicas que tienen por objeto conseguir una utilización óptima de los activos productivos, manteniéndolos en el estado que requiere una producción eficiente con unos gastos mínimos.

Se entiende entonces según Milano (2011) que los procesos de mantenimiento es conservar todos los bienes que componen los activos de la empresa, en las mejores condiciones de funcionamiento, con un muy buen nivel de confiabilidad, calidad y al menor costo posible. Dentro del proceso de mantenimiento no sólo deberá mantener las máquinas sino también las

instalaciones de: iluminación, redes de computación, sistemas de energía eléctrica, aire comprimido, agua, aire acondicionado, calles internas, pisos, depósitos, etc. Además deberá coordinar con recursos humanos un plan para la capacitación continua del personal.

Con los procesos de mantenimiento se busca describir las normas, la organización y los procedimientos que se utilizan en una empresa para efectuar la función de mantenimiento, buscando elevar el papel del mantenimiento a un lugar muy importante de la organización, cuando los procesos se encuentran ordenados y son llevados a cabo de una manera satisfactoria. Se busca proporcionar con los procesos de mantenimiento un sistema en cada una de las etapas de la administración planeación, organización, dirección y control, que contribuyan como un apoyo en las actividades y operaciones necesarias de mantenimiento de las instalaciones y equipos de empresa. Que persigue reducir los costos de producción y garantizar la seguridad industrial, optimizando la disponibilidad de equipos e instalaciones para la producción, reduciendo los costos de las paradas de producción ocasionadas por deficiencia, para incrementar la vida útil de los equipos.

Toma de Decisiones.

La toma de decisiones ha sido definido por una gran variedad de autores, entre los que se pueden mencionar Stoner, J. y Freemam, R. (1994: 256) “la toma de decisiones es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad. Es considerado una parte importante de la labor de los gerentes”. Según Koontz, H. y Weihrich, H. (1998:162) “es la selección de un curso de acción entre alternativas y se encuentra en el núcleo de la planeación”. Es de hacer notar lo expresado por Chiavenato (2001: 325) quien precisa que “la toma

de decisiones se encarga de identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad”.

En función de lo expuesto por los autores antes citados se concluye que es un proceso en el cual está relacionado a todas las actividades necesarias, desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo, poniendo en práctica la alternativa seleccionada. Para que exista el proceso se deben tener al menos dos alternativas, de lo contrario, es llevar a cabo una acción, y por ende no existe el proceso. Una de las mayores responsabilidades que tiene la gerencia es sin duda alguna el proceso de toma de decisión. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Los gerentes consideran la toma de decisiones como su principal trabajo, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará.

Todo proceso decisorio abarca desde la liberación inicial hasta la puesta en práctica, por lo que se deben analizar alternativas viables a fin de evitar consecuencias negativas a las empresas. Por tal razón, se deben tener en cuenta una serie de características elementales expuesta por Váquiro (2009), para tomar decisiones adecuadas y eficaces, entre ellas se encuentran:

- Efectos futuros. Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con las decisiones afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

- Reversibilidad. Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- Impacto. Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- Calidad. Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.
- Periodicidad. Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

Ahora bien, el proceso de toma de decisiones según Chiavenato (2002), es un proceso complejo que depende de las características personales del gerente que decide, de la situación involucrada y de la manera como se percibe la situación y se desarrolla en seis (6) pasos:

- Identificar la situación: este es el primer paso de investigación donde se procura elaborar un mapa e identificar la situación, el problema o la oportunidad. Presenta tres aspectos: definición del problema, diagnóstico de las causas e identificación de los objetivos de la decisión. El proceso de toma de decisiones comienza reconociendo que existe un problema;

es decir, algo que tiene que ser cambiado en la situación actual o hay posibilidades de ser mejorarla.

- Definición de la situación: la confusión sobre la definición de la situación o del problema reside en parte en los eventos o asuntos que atraen la situación de la administración y que pueden ser síntomas de otras dificultades mayores. La definición de la situación desde el punto de vista de los objetivos organizacionales puede ayudar a evitar la confusión de síntomas con problemas.
- Diagnóstico de las causas: ¿cuáles son los cambios internos o externos que provocaron la situación o el problema?, ¿cuáles son las personas involucradas? ¿cuáles son las acciones que contribuyeron a provocar el problema?
- Identificación de los objetivos de la decisión: después de definir la situación y circunscribir las causas, el siguiente paso es decidir lo que constituirá una solución adecuada.
- Transformar la solución o curso de acción elegido en acción efectiva: es el paso en el que se implementa la solución elegida. Implementar una decisión es mucho más que simplemente dar órdenes. Se deben adquirir y asignar los recursos, el administrador debe elaborar un presupuesto de gasto y programar las acciones decididas, así como preparar los medios para medir el progreso y tomar las medidas correctivas, si surgiesen nuevos problemas.
- Evaluar los resultados obtenidos: es el último paso durante el cual se monitorean y evalúan los resultados de la solución. Todas las acciones tendientes a implementar una situación se debe monitorear. Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, (2012) expone que Toma de decisiones centralizadas: En una estructura organizacional sumamente centralizada, los administradores retienen la autoridad de casi todas las decisiones estratégicas y operativas, y controlan estrechamente a jefes de unidades de negocios, jefes de departamento y administradores de unidades operativas clave. Comparativamente, los supervisores de línea y empleados que constituyen las bases tienen poca autoridad discrecional. El paradigma de dominio y control de las estructuras centralizadas se basa en la suposición implícita de que los empleados de línea no tienen el tiempo ni la inclinación para dirigir y controlar adecuadamente el trabajo que desempeñan y que carecen de los conocimientos y el juicio para tomar decisiones inteligentes sobre cómo hacerlo mejor, de ahí la necesidad de dictar administrativamente políticas y procedimientos, así como la supervisión y el control estrechos.

La tesis implícita en las estructuras autoritarias es que la aplicación estricta de procedimientos detallados respaldada por una vigilancia rigurosa es la forma más confiable de mantener en el camino correcto la ejecución diaria de una estrategia. La ventaja de una estructura autoritaria es el control estricto del administrador a cargo, ya que es fácil saber a quién responsabilizar cuando las cosas no salen bien. Esta estructura también reduce el conflicto de metas entre los administradores de distintas partes de la organización, quienes pueden tener diferentes perspectivas, incentivos y objetivos. Otra ventaja de una estructura de mando y control es que permite una respuesta más uniforme y dirigida a una situación de crisis que afecte a la organización en su conjunto.

Sin embargo, hay también algunas desventajas graves en las estructuras jerárquicas de dominio y control provocan que la organización

responda lentamente a las condiciones cambiantes por el tiempo requerido para que el proceso de revisión y aprobación ascienda todos los peldaños de la burocracia administrativa. Además, para trabajar bien, la toma de decisiones centralizada requiere que los administradores recopilen y procesen la información relevante para la decisión, cuando los conocimientos relevantes residen en niveles organizacionales inferiores (o son demasiado técnicos, detallados o difíciles de expresar), cuesta trabajo y tiempo reunir los hechos y los matices ante el alto ejecutivo que no se encuentra cerca de la escena de la acción, no se puede comunicar fácilmente lo que ocurre con la situación, por lo que la toma de decisiones centralizada es impráctica. Cuanto más grande sea la compañía y más dispersas sus operaciones, mayor autoridad de toma de decisiones debe delegarse a los administradores más cercanos a la acción.

La toma de decisiones descentralizadas de acuerdo a Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), en las organización sumamente descentralizada, la autoridad de la toma de decisiones desciende al nivel organizacional más bajo capaz de tomar decisiones oportunas, informadas y competentes. El objetivo es dejar la autoridad adecuada de la toma de decisiones en manos de las personas más cercanas y familiarizadas con la situación y entrenarlas para que ponderen los factores y ejerzan un criterio adecuado. La toma de decisiones descentralizada significa, por ejemplo, que a los empleados con contacto con los clientes se les faculte para hacer lo necesario para complacerlos.

La razón de facultar a administradores y empleados en línea descendente para tomar decisiones relacionadas con operaciones diarias y ejecutar la estrategia se basa en la idea de que una compañía que recurre al capital intelectual combinado de sus empleados puede tener un mejor

desempeño que una compañía con dominio y control. El reto en un sistema descentralizado es mantener un control adecuado. Con una toma de decisiones descentralizada, la alta administración conserva el control al determinar los límites de la autoridad en cada tipo de puesto, instalar sistemas de control estratégico en toda la empresa, hacer que la gente rinda cuentas por sus decisiones, instituir incentivos de compensación que recompensen a la gente por hacer sus labores de manera que contribuya a un buen desempeño de la empresa y crear una cultura corporativa en la que haya una fuerte presión de los colegas sobre los individuos para que actúen con responsabilidad.

Delegar mayor autoridad a administradores, equipos de trabajo y empleados individuales acorta los tiempos de respuesta organizacional y estimula nuevas ideas, el pensamiento creativo, la innovación y mayor participación de los empleados de la empresa. Además, en las estructuras con trabajadores facultados, los empleos se definen más ampliamente, varias tareas se integran en un solo puesto y la gente dirige su propio trabajo. Se necesitan menos capas de administradores porque decidir cómo hacer las cosas se convierte en parte de las labores de cada persona o equipo de trabajo. Hoy en día los sistemas de comunicación en línea y los teléfonos con acceso a internet facilitan y hacen relativamente económico que las personas de todos los niveles organizacionales tengan acceso directo a los datos, a otros empleados, administradores, proveedores y clientes. Pueden tener acceso rápido a la información (a través de internet o intranet de la compañía), revisar fácilmente con los superiores o compañeros de trabajo cuando sea necesario y tomar acciones responsables.

Por lo regular, hay verdaderas ganancias en estado de ánimo y productividad cuando a las personas se les proporcionan las herramientas y

la información necesarias para operar de manera auto dirigida. Sin embargo, la descentralización también tiene algunas desventajas. Los altos ejecutivos pierden un elemento de control sobre lo que sucede (pues los subordinados facultados tienen autoridad para actuar por su cuenta) y así pueden ignorar las acciones que emprende el personal bajo su supervisión. Esta falta de control puede poner en riesgo a una empresa en caso de que los empleados facultados tomen decisiones poco prudentes. Además, como la descentralización da a las unidades organizacionales autoridad para actuar con independencia, existe el riesgo de que se dé muy poca colaboración y coordinación entre distintas unidades organizacionales.

Muchas empresas concluyeron que las ventajas de la descentralización son más que las desventajas; durante los pasados 15 a 20 años se dio un decidido cambio de las estructuras jerárquicas autoritarias con múltiples capas a estructuras más planas y descentralizadas que destacan el otorgamiento de facultades a los empleados. Este giro revela un consenso sólido y creciente respecto de que las estructuras organizacionales jerárquicas y autoritarias no se ajustan bien a la aplicación y ejecución de estrategias en una era en que la abundante información y la comunicación al instante son la norma y en que una parte de los activos más valiosos de la organización consiste en capital intelectual y reside en los conocimientos y capacidades de sus empleados.

Bases Legales

El marco legal de la presente investigación está basado en el estudio de las normativas legales vigentes en el país que exigen a las instituciones públicas y privadas la protección, custodia y el buen desenvolvimiento de sus acciones en la sociedad. Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Decreto N° 5.895, establece:

Artículo 141. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Cabe destacar que se hace un apartado en particular a la eficiencia, al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado, es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo. Alcanzar las metas en mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos de la refinería El Palito, las cuales se deben lograr eficazmente haciendo las cosas bien para obtener el mejor o máximo rendimiento y así obtener el resultado deseado.

Artículo 299. El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democratización, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para garantizar una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

El Estado hace uso de la política comercial para defender las actividades económicas de las empresas nacionales públicas y privadas garantizando fuentes de trabajo y una justa distribución de las riquezas. La

productividad constituye un elemento esencial de las empresas públicas y privadas para garantizar su actividad económica, razón por la cual a través de la herramienta del cuadro de mando integral contribuirá a generar beneficios socioeconómicos para la Refinería El Palito alineando los objetivos de la organización con las cuatro perspectivas del CMI, contribuyendo a mejorar la economía nacional.

Artículo 302. El Estado se reserva, mediante la ley orgánica respectiva, y por razones de conveniencia nacional, la actividad petrolera y otras industrias, explotaciones, servicios y bienes de interés público y de carácter estratégico. El Estado promoverá la manufactura nacional de materias primas provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables, con el fin de asimilar, crear e innovar tecnologías, generar empleo y crecimiento económico, y crear riqueza y bienestar para el pueblo.

Artículo 303. El Estado conservará la totalidad de las acciones de Petróleos de Venezuela, S.A., o del ente creado para el manejo de la industria petrolera, exceptuando la de las filiales, asociaciones estratégicas, empresas y cualquier otra que se haya constituido o se constituya como consecuencia del desarrollo de negocios de Petróleos de Venezuela.

Queda en criterio del Estado, mediante la ley orgánica respectiva, y por razones de conveniencia nacional, la actividad petrolera y otras industrias, explotaciones, servicios y bienes de interés público y de carácter estratégico. Para poder crear riqueza por la actividad petrolera el estado debe garantizar el mantenimiento por medio de la gerencia de Servicios Logísticos, innovando a través del uso adecuado de los elementos que contribuyan al bienestar del pueblo desarrollando en forma productiva el manejo del negocio de Petróleos de Venezuela para asegurar el rendimiento económico del país.

Definición de Términos Básicos

Consiste en darle el significado según el contexto a los principales conceptos relacionados directamente con la investigación y los objetivos formulados, los mismos están ordenados alfabéticamente y utilizando solamente la terminología con la finalidad de facilitar la lectura y comprensión.

Administración: proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de una organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Calidad: modelo de gestión y un estilo de dirección implantado en las empresas líderes.

Control Administrativo: Proceso que utilizaran los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización para propiciar que los objetivos que se han marcado y las metas que se han repartido.

Control: actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados.

Diseño: Es una actividad creativa que tiene como objetivo establecer las cualidades multifacéticas de los objetos, procesos, servicios y sus sistemas en sus ciclos de vida completos a través de herramientas, organizaciones y lógicas introducidas por la industrialización.

Economía: Es la capacidad que tiene la organización para eliminar el desperdicio de recursos al ejecutar sus operaciones. Se entiende por desperdicio todo lo que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de

materiales, maquinaria y mano de obra necesaria para agregar valor al producto.

Efectividad: Es el grado en el cual se logran los requerimientos de resultados en el trabajo

Finanzas: Es la ciencia correspondiente a la administración de dinero.

Globalización: Proceso en que hay un creciente flujo de ideas, personas, productos, servicios y capital que lleva a un aumento de la interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados.

Objetivo: Es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades.

Tecnología: Es el conjunto de saberes que permiten fabricar objetos prácticos como los de la industria, el comercio, la medicina.

Costo: Es el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios, se mide en unidades monetarias, mediante la reducción de activos.

Eficacia: Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.

Eficiencia: Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso energía y tiempo.

Gasto: Se entiende por gasto el costo que origina el uso de las cosas o servicios con la finalidad de generar ingreso.

Inversión: Es el gasto dedicado a la adquisición de bienes que no son de consumo final, bienes de capital que sirven para producir otros bienes.

Motivación: factores que causan la conducta de una persona, la canalizan y la sostienen.

Organización: proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas.

Planes de acción: son las tareas que debe realizar o área para concretar las estrategias en un plan operativo, que permite su seguimiento y evaluación.

Principios Organizacionales: conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área.

Recursos: medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas.

Sistema de gestión: sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Ventaja competitiva: Algo que la organización hace particularmente bien y que la distingue de sus competidores.

Capítulo III

MARCO METODOLOGICO

En esta etapa del proyecto, se puede visualizar el plan de la investigación estructurado y visto como conjunto ordenado de fases y procedimientos. Arias (2012: 110), define esta etapa como: “la metodología del proyecto, incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”. Se encuentra compuesta por el diseño de la investigación, así como otros aspectos, también la población y la muestra a utilizar, las técnicas de recolección de los datos y los instrumentos de análisis de los mismos, las técnicas e instrumento y el proceso adoptado para darle validez y confiabilidad a los datos. En tal sentido, para los efectos del presente trabajo, este capítulo, tiene como objetivo describir la estrategia metodológica empleada para su implementación.

Naturaleza de la Investigación

En resumen, la naturaleza de la investigación viene a ser la base fundamental del enfoque epistemológico, analítico, lo que significa literalmente, saber acerca del conocimiento, que en otras palabras no es más que el positivismo que en la práctica utiliza al método hipotético deductivo o camino que sigue el investigador para hacer su actividad. Se concibe en consecuencia el “Cómo” se realizó el estudio para responder las interrogantes establecidas, a través del conjunto de procedimientos y técnicas que fueron utilizados en el proceso investigativo.

La presente investigación, se enmarca dentro un enfoque cuantitativo, Corral, Fuentes, Brito y Maldonado (2011: 15) señalan que "...la investigación cuantitativa cuantifica el fenómeno, mide resultados, preferentemente, de manera numérica y objetiva" con la finalidad de obtener información sobre las prácticas de mantenimiento en la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito, lograr mejorarlas basándose en cuadro de mando integral como herramienta para generar las estrategias de gestión más adecuadas. Así mismo, el conjunto de acciones y actividades para realizar una investigación, para Canales, Alvarado, y Pineda (2009:133) corresponde al diseño, que son: "la determinación de las estrategias y procedimientos que seguirán para dar respuesta al problema y comprobar las hipótesis".

Para los fines de esta investigación en función de su objetivo general que fue proponer estrategias de gestión basadas en un cuadro de mando integral, para mejorar las prácticas de mantenimiento en la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito, se utilizó la modalidad de proyecto factible, que consiste según el Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2011), en "la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos." (p. 21). Partiendo de la sustentación teórica descrita para los efectos de la investigación se tomó como estrategia, dentro del marco y contexto del diseño investigativo, la investigación de campo, definida por Santa y Martins (2012):

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador

no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (p.88)

De acuerdo a la forma y lugar donde se recolectaron los datos, se ubica dentro del tipo de campo, por lo que permitió observar y recolectar la información directamente en el ambiente de estudio. Se tomó en referencia el lugar del área mantenimiento en la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito.

Durante el desarrollo de las fases investigativa, se consideró, como apoyo, la investigación documental. El Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2006: 12), “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audio visuales o electrónicos”. Se puede inferir de acuerdo a lo citado en líneas anteriores, que la presente investigación es documental ya que se realizó una compilación de datos mediante la recopilación de fuentes de información, generadas por materiales impresos, bibliográficos, tecnológicos, audiovisuales, entre otros. Permitiendo establecer criterios técnicos de las estrategias de gestión basadas en el cuadro de mando integral en los procesos de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos de acuerdo a los principios establecidos en la Refinería El Palito, lo cual permitió una visión panorámica del problema en estudio.

Ahora bien según el nivel de conocimiento estuvo sustentado en un trabajo de tipo descriptivo, que según Tamayo y Tamayo (2009: 52) afirma que los estudios descriptivos “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”. La presente investigación será descriptiva por cuanto permitió

la identificación y caracterización de las actividades que se desarrollan en el área de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito, con la finalidad de detectar los hechos que la conforman y aportar una alternativa de solución viable a un problema que afecta la organización.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Moran (2010: 47) define la técnica como “un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos”. En relación a lo planteado por este autor, se puede deducir que las técnicas se orientaron a la manera en que fueron obtenidos los resultados, entre las técnicas de recolección de datos se empleó la observación y la encuesta. Según Arias (2012: 69), define la observación como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”

El registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta y puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias”. A través de ella se recopiló información mediante la percepción visual de los hechos, realidades sociales y a las personas del contexto real en donde se desarrollan normalmente sus actividades. Navarro (2009: 71), se refiere a la encuesta como “se utiliza esta técnica cuando obtenemos de forma directa, información de los individuos que constituyen los elementos de la población objeto de estudio”. Con referencia a lo anterior, se precisa que las encuestas son una técnica que puede ser oral o escrita, siendo utilizada para este estudio la escrita, lo que permitió aproximarse a las personas encuestadas en un tiempo exacto.

Se hace evidente, que para la recolección de datos se requiere de instrumentos de recolección que concedan al investigador apoyarse de estos para acercarse a los fenómenos y obtener de ellos información, que permita reconocer los aspectos que influyen en el mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito. Al respecto Sabino, (2005: 150) expone “el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y por lo tanto a las variables o conceptos utilizados”. Basándose en lo expuesto por el autor, los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación.

Para recolectar los datos convenientes en función de los objetivos definidos en la presente investigación fue necesario aplicar instrumentos que facilitaron y aseguraron este proceso, es por esto, que en función de los objetivos y características de este estudio en concordancia directa con las técnicas establecidas, se seleccionó como instrumento para la técnica de la observación una lista de control, la cual Arias (2012: 70) define como: “La lista de cotejo o de chequeo: también denominada lista de control o de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. Se utilizó como instrumento, en el cual se establecieron los aspectos más resaltantes para describir la situación actual en cuanto al proceso de mantenimiento en la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito.

El cuestionario constituye el otro instrumento que definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010: 217) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”, comprende una serie de preguntas formuladas por escrito para que el investigado la conteste

también por escrito, en el mismo se consideraron tres (3) aspectos, una primera parte relacionada con el diagnóstico de la situación actual de los procesos de mantenimiento en la gerencia de Servicios Logísticos, de la Refinería El Palito, identificar los indicadores de gestión en los niveles operativo, táctico y estratégico de la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito y las estrategias de gestión, a través de un Cuadro de Mando Integral, para mejorar la toma de decisiones.

Población y Muestra

Considerando la definición de población planteada por Santa y Martins (2012) quien la define como:

...es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible. (p 105)

Por consiguiente, la totalidad de las unidades de análisis de la población en el presente proyecto investigativo está constituida por un grupo de ciento cincuenta (150) personas que conforman el área de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito.

Una vez definida la población de la investigación, es necesario ubicar la muestra, ella es una parte del universo, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento de la población. Santa y Martins (2012: 106), la define la muestra como: “la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible”. A su vez, la selección de la muestra, fue de tipo intencional, para lo cual Sabino, (2008: 135) cita que: “En la muestra intencional, las unidades se eligen en forma

arbitraria, designando a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia”. Se empleó, por lo tanto, la opinión personal del autor para identificar aquellos elementos que deben ser incluidos en la muestra. Se basó como juicios la experiencia en al área mínimo 10 años, zonas críticas del área de la gerencia de Servicios Logísticos, que posean título de formación superior, la antigüedad en su cargo (no menor de 5 años), que ocupen cargos estratégicos dentro del área de mantenimiento. En tal sentido la muestra está conformada por un total de treinta (30) personas, que cumplen con los criterios antes señalados.

Validez

La validez del cuestionario implica que las preguntas tienen pertinencia directa con los objetivos de la investigación. Al respecto, Moran (2010: 48) señala: “es el grado en que un instrumento mide la variable que busca medir, u obtiene los datos que pretende recolectar”. En tal sentido, la validez de un instrumento se evalúa sobre la base de comprobar evidencias preestablecidas relacionadas con el contenido, con el criterio y con el constructo, Para la validación del instrumento (cuestionario), el investigador tomó como base el juicio de tres (03) expertos: uno especialista en el área de gerencia, uno metodológico y otro estadístico, se entregó a cada uno de los expertos el cuadro técnico metodológico, el objetivo general, los objetivos específicos y título de la investigación. Dichos expertos, luego de revisar lo antes mencionado y evaluar dimensiones e indicadores del instrumento completo, dieron sus observaciones y aprobación.

Confiabilidad.

Para Moran (2010: 48) define que “la confiabilidad es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares”. En función del concepto citado en líneas

anteriores se revisó, evaluó y determinó la confiabilidad del instrumento, así como la detección de dificultades.

En el mismo orden de ideas Corral (2009) expone que para poder determinar la confiabilidad de un instrumento de medición, existen diferentes métodos; en el caso de este estudio, se utilizó, el método del Coeficiente del Alfa de Cronbach calculado con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[\frac{1 - \sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

En dónde:

α = Es el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbrach

k = Es la cantidad de ítems del instrumento

$\sum S_i^2$ = Es la sumatoria de las varianzas por ítems

S_t^2 = Es la varianza de los valores totales

Este coeficiente de acuerdo a Ruiz, (2002), puede tomar valores entre 0 y 1, señala que 0 significa una confiabilidad nula y 1 representa una confiabilidad total, de tal modo que si se alcanza un resultado confiable significará que el instrumento podrá ser aplicado nuevamente a sujetos ya encuestados y producir iguales resultados. La escala de interpretación del coeficiente de confiabilidad que se emplea en el presente estudio es la que se indica en el siguiente cuadro.

Cuadro 1: Interpretación de la magnitud del Coeficiente de Confiabilidad de un instrumento

Rango	Magnitud
0,81 – 1.00	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Moderada
0,21 – 0,40	Baja
0,01 – 0,20	Muy Baja

Fuente: **Ruiz, B. (2002).**

La confiabilidad viene a constituir el nivel de consistencia o equilibrio que debe darse entre los resultados obtenidos al aplicar un instrumento de recopilación de datos al mismo grupo de sujetos bajo condiciones muy similares. Siguiendo con los pasos pertinentes y para establecer la confiabilidad del instrumento se aplicó la prueba piloto a 9 personas, tomando en cuenta que éste es el 30% de la muestra. Finalmente, se estimó un coeficiente de confiabilidad de $\alpha = 0,82$ (Ver Anexo F) lo cual es indicativo de que la confiabilidad del instrumento es muy alta, siguiendo los criterios establecidos en el Cuadro 1.

Estrategias Metodológicas

Las variables a estudiar en una investigación se identifican desde el inicio de la misma. Con el marco teórico se conceptualizan y se analizan las relaciones entre estas para dar respuestas o explicaciones al problema de estudio. Parafraseando Malavé (2003) la estrategia metodológica conduce a

la conceptualización de las variables, es decir a precisar los aspectos que las componen y el significado que tendrá en una determinada investigación. La estrategia metodológica utilizada es la elaboración de cuadros técnicos metodológicos, lo cual permite recabar información necesaria para lograr una aproximación al objeto de estudio, es por ello que cada ítems sirve de insumo al instrumento de recolección seleccionado. Sobre la base de las consideraciones anteriores, se diseñó un cuestionario, el cual se aplicó a la muestra, para evaluar y analizar las diferentes opiniones de ingenieros y gerentes expertos de la corporación PDVSA, con el fin de determinar la actual situación de las estrategias de gestión que existen dentro del departamento en estudio, a fin de generar nuevas estrategias de gestión que permitan mejorar las prácticas de mantenimiento en la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito.

De acuerdo a lo expresado por Hurtado y Toro (2005) definen el cuadro técnico metodológico como:

La descomposición de los objetivos o de las hipótesis de investigación en unidades de contenido más precisas que el enunciado general que los define. Esta descomposición nos permitirá extraer de los enunciados generales elementos estructurales más específicos y precisos, con la intención que de una vez convertidos en categorías de análisis o variables, indicadores o ítems puedan servirnos como elementos medibles en los instrumentos de recolección de datos. (p.76).

A través del cuadro técnico metodológico se logró dar un orden estructural y de alguna manera sistematizar el proceso de la investigación operacionalizando los objetivos específicos enmarcados dentro de un esquema o guía para conducir la investigación.

Cuadro 2 Estrategias Metodológicas

Objetivo General	Objetivos específicos	Dimensión	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Proponer las estrategias de gestión basadas en un cuadro de mando integral, para mejorar las prácticas de mantenimiento en la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito.	Diagnosticar la situación actual de los procesos de mantenimiento en la gerencia de servicios logísticos, de la Refinería El Palito.	Procesos Mantenimiento Productividad Estándares Relaciones	Estructura Visión Normas Procedimientos Supervisión Responsabilidad Cooperación	Encuesta Cuestionario	Gerencia de Servicios Logísticos Refinería El Palito
	Identificar los indicadores de gestión estratégicos de la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito	Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas	Incrementar la difusión del conocimiento Liderazgo Innovación Convenios Canales de Comunicación Benchmarking Capacitación Rotación Compromiso	Encuesta Cuestionario	Gerencia de Servicios Logísticos Refinería El Palito
	Diseñar las estrategias claves para mejorar la toma de decisiones, a través del Cuadro de Mando Integral, en los procesos de mantenimiento en la gerencia de servicios logísticos de la Refinería El Palito.	Perspectiva cliente Perspectiva Financiera Perspectiva Procesos Internos Perspectivas Aprendizaje y Crecimiento	Crear valor para los Clientes Crear valor del capital Intelectual Calidad de Servicio Calidad de procesos Tecnología Innovación Manejo óptimo de la información Manejo óptimo de los recursos	Encuesta Cuestionario	Gerencia de Servicios Logísticos Refinería El Palito

Fuente: Sosa, Hery (2015)

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En el trabajo investigativo es importante el manejo que el investigador hace de los datos recolectados, pues son estos los que servirán de soporte para describir la situación y ofrecer las posibles soluciones, tal como lo expresa Balestrini (2006: 35), señala que el análisis de los datos se define “como el resumen de las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de la investigación”. Por consiguiente, se refiere específicamente a describir los aspectos relacionados a la información recolectada de los instrumentos aplicados.

Después de lo anterior expuesto, los datos analizados son cuantitativos, ya que fueron obtenidos a partir del cuestionario diseñado para este estudio. Dicho instrumento consta de 30 afirmaciones y fue aplicado al personal que labora en el área de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito, muestra que se tomó como referencia con la finalidad de dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación, para facilitar la comprensión de la situación, es decir, un diagnóstico de las estrategias de gestión basadas en un cuadro de mando integral.

De esta forma, la aplicación de la metodología de la investigación seleccionada permitió obtener resultados específicos a través de la aplicación de procedimientos estadísticos, convenientes y ajustados para vincular los resultados obtenidos con las afirmaciones del estudio. Seguidamente se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado, para tal efecto se elaboraron tablas y gráficos de torta que permiten representar de manera porcentual los números obtenidos. Es preciso señalar que cada afirmación contenida en el cuestionario, fue analizada e

interpretada, producto no solo de la información recopilada de las encuestas, sino también de la observación en el área de trabajo, de igual modo la aplicación de la teoría desarrollada en este trabajo sirvió como base para cruzar información y establecer conclusiones.

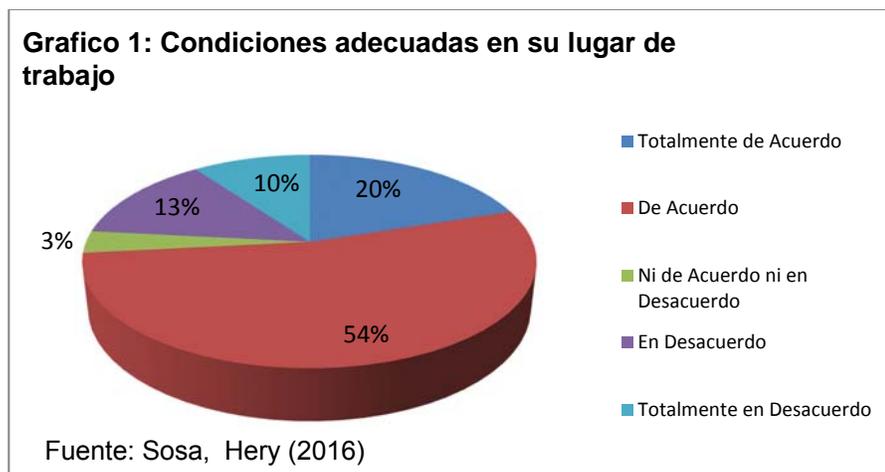
Análisis de los Resultados.

Ítem 1.- Considera que cuenta con condiciones adecuadas en su lugar de trabajo.

Tabla 1: Condiciones Adecuadas en su Lugar de Trabajo

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	6	20
De Acuerdo	16	53,33
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	3,333
En Desacuerdo	4	13,33
Totalmente en Desacuerdo	3	10
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)



Se observa en la tabla 1, así como en el grafico que un gran porcentaje, está de acuerdo con totalmente de acuerdo representando un

total de 74%, quienes manifiestan que las condiciones en su lugar de trabajo son adecuadas. De acuerdo a Chiavenato (2007), opina que la seguridad y la higiene laboral son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados. Por lo tanto es importante resaltar 26% que se encuentra en desacuerdo, entre totalmente en desacuerdo y ni en acuerdo ni en desacuerdo, con las condiciones en su lugar de trabajo, al respecto Pizarro (2007), expone que las condiciones ambientales de los lugares de trabajo no deben ser un riesgo para la salud y la seguridad de los empleados. La exposición a los agentes físicos, químicos y biológicos del ambiente de trabajo deberá ajustarse a los establecido en su norma específica. Es importante tomar en cuenta que cierto número de trabajadores están percibiendo un escenario de trabajo inadecuado lo cual influye en su comportamiento y afecta la conducta del trabajador.

Ítem 2.- Las actividades de la organización son ejecutadas en función de cumplir con la misión de la empresa.

Tabla 2: Actividades de la organización en función cumplir con la misión.

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	14	46,67
De Acuerdo	10	33,33
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	10
En Desacuerdo	2	6,667
Totalmente en Desacuerdo	1	3,333
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)



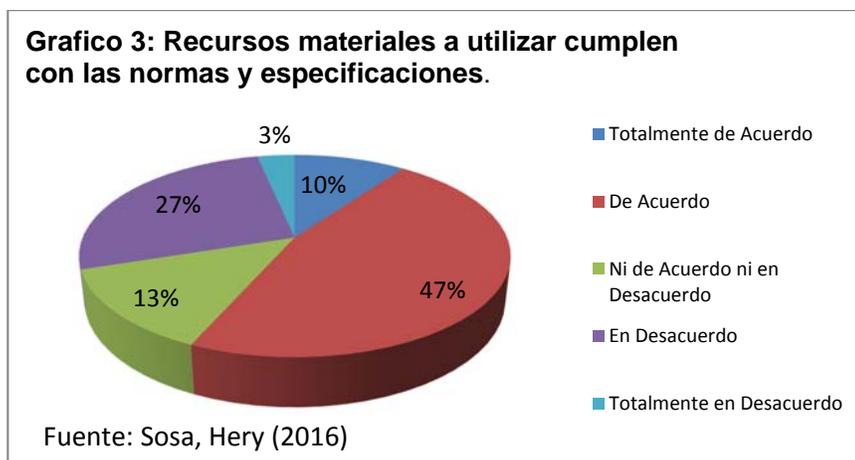
Cabe destacar que un bajo porcentaje no está de acuerdo con la afirmación lo que representa una debilidad y una clara evidencia que existen desajustes en la estructura de la organización, para lo cual afirman Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012: 22), “Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común”. Es el punto de partida para delinear tareas gerenciales y, sobre todo, la instauración de las estructuras gerenciales De igual forma Martínez (2004) resalta la utilidad de la misión porque proporciona el criterio para definir el concepto comunicativo que da congruencia a las comunicaciones difundidas por la organización. Por lo tanto el resto del porcentaje 80% que está totalmente de acuerdo y de acuerdo que existe una misión que orienta y por ende el propósito de la organización está claro y congruente con sus actividades.

Ítem 3.- Los recursos materiales a utilizar en la realización del servicio de mantenimiento cumplen con las normas y especificaciones de la empresa.

Tabla 3: Recursos materiales a utilizar cumplen con las normas y especificaciones.

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	3	10
De Acuerdo	14	46,67
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	13,33
En Desacuerdo	8	26,67
Totalmente en Desacuerdo	1	3,333
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)



Un porcentaje de afirmación representado por el 47% de los consultados han considerado que los recursos materiales a utilizar en la realización del servicio de mantenimiento cumplen con las normas y especificaciones de la empresa tal como lo señala el especialista del tema Milano (2001), los recursos materiales se deben considerar a la hora de elaborar el presupuesto de mantenimiento, constituyen la parte visible de la organización con la cual interactúan diariamente los ejecutores del mantenimiento y sus clientes. El área de mantenimiento debe asegurar el suministro de todos los materiales, consumibles, suministros especiales y

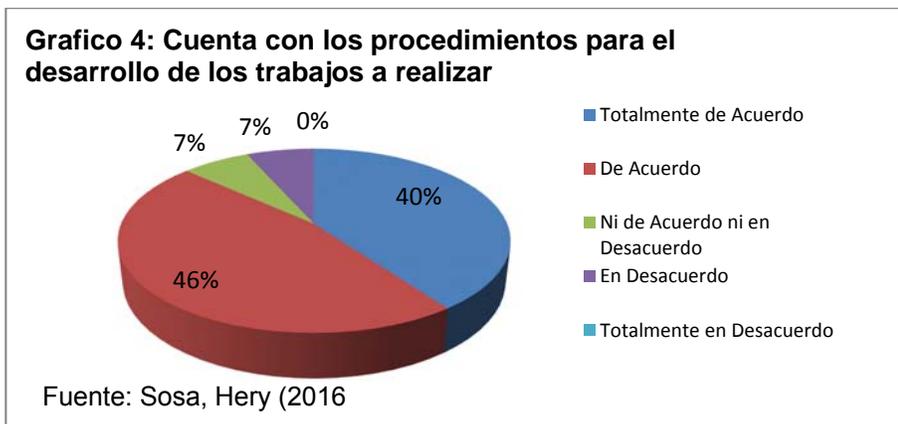
artículos de inventario necesarios para apoyar a los procesos de mantenimiento. Es importante señalar que un 43% está entre ni de acuerdo ni en desacuerdo y totalmente en desacuerdo lo cual puede traer inconvenientes en el área de trabajo en este cierto sentido, expresa Milano (2001) cada material presenta un problema individual de control, si no cumple con las normas y especificaciones. De acuerdo a Serna (2000) para facilitar que se cumpla con las normas y procedimiento, se debe hacer la catalogación, identificación y almacenamiento, según su tasa de uso y otras características asociadas.

Ítem 4.- El personal de mantenimiento de la gerencia de Servicio Logístico, cuenta con los procedimientos para el desarrollo de los trabajos a realizar.

Tabla 4: Cuenta con los procedimientos para el desarrollo de los trabajos a realizar.

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	12	40
De Acuerdo	14	46,67
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	6,667
En Desacuerdo	2	6,667
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)



Se evidencia en el gráfico anterior, un 86% afirma estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, que cuentan con los procedimientos de trabajo, para Münch y García (2004), los procedimientos son importantes ya: determinan el orden lógico que deben seguir las actividades; promueven la eficiencia y especialización; delimitan responsabilidades, evitan duplicidades; determinan cómo deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quién debe realizarlas y son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente. Como se observa un porcentaje de 14% está en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que demuestra que esas personas, no se encuentran informados en relación a las operaciones que deben realizar en su jornada, lo que representa una debilidad para la gerencia.

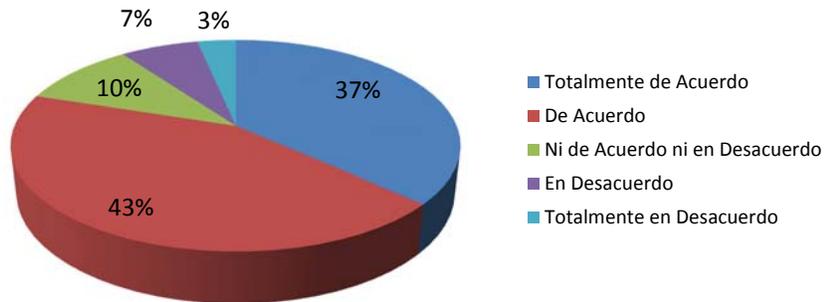
Ítem 5.- Es supervisada la ejecución de las labores de mantenimiento en la gerencia de Servicios Logísticos, por personal calificado a fin de minimizar los accidentes en la realización de sus actividades.

Tabla 5: Supervisión de las labores de mantenimiento por personal calificado.

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	11	36,67
De Acuerdo	13	43,33
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	10
En Desacuerdo	2	6,667
Totalmente en Desacuerdo	1	3,333
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Grafico 5: Supervision de las labores de mantenimiento por personal calificado.



Fuente: Sosa, Hery (2016)

Para un absoluto 80% de acuerdo y totalmente de acuerdo con la información recogida y mostrada en el gráfico 5, de que cuentan con supervisión de las labores de mantenimiento, es importante realizar la supervisión de las tareas, al respecto, Molina (2014: 47) la define como, “consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”, a través de la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en el área de trabajo.

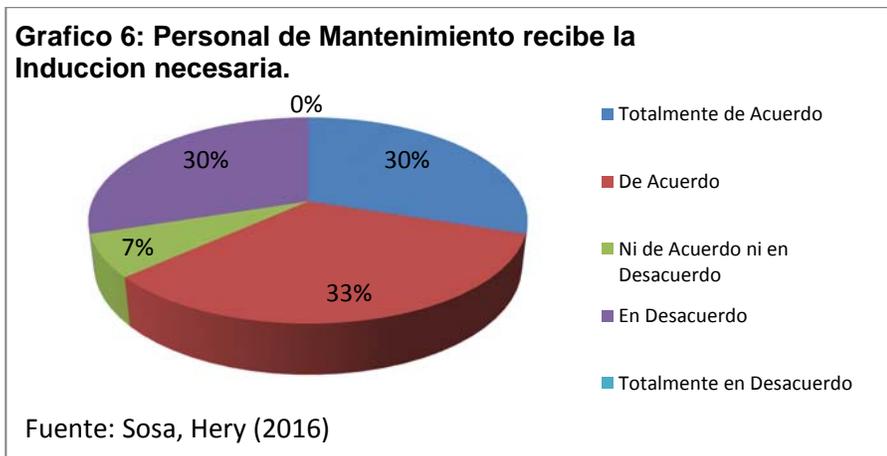
La información que proporciona la supervisión permite colocar al trabajador en un puesto de trabajo concreto, así como planificar el trabajo, una mejor distribución del mismo, igualmente delegar, identificar los problemas, evitando accidentes al realizar el mantenimiento por el personal de la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito, lo que contribuye a mejorar las experiencias introduciendo cambios y nuevas ideas. La supervisión busca ofrecer apoyo a las personas que reciben dicha supervisión de forma que puedan superar mejor las tensiones y dificultades que se presentan en el ejercicio de sus actividades en consecución de los objetivos de la organización.

Ítem 6.- El personal de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos recibe la inducción necesaria para el análisis del riesgo del trabajo a desempeñar.

Tabla 6: Personal de Mantenimiento recibe la inducción necesaria.

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	9	30
De Acuerdo	10	33,33
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	6,667
En Desacuerdo	9	30
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)



Un 63% por ciento de la muestra respondió totalmente de acuerdo y de acuerdo, considerando haber recibido inducción necesaria para el área de trabajo, más sin embargo su aplicación en las áreas de trabajo no son de gran efectividad, en algunos indicadores así se demuestra, actualmente la empresa dispone de facilitadores internos, destinados a los procesos de capacitación, bajo este enfoque, es importante señalar el término de enseñar a aprender, la inducción se entiende según Chiavenato (2010:54) “como la tarea de integrar al personal a sus labores específicas y dentro de la política de la empresa” presupone una relación de instrucción y aprendizaje que

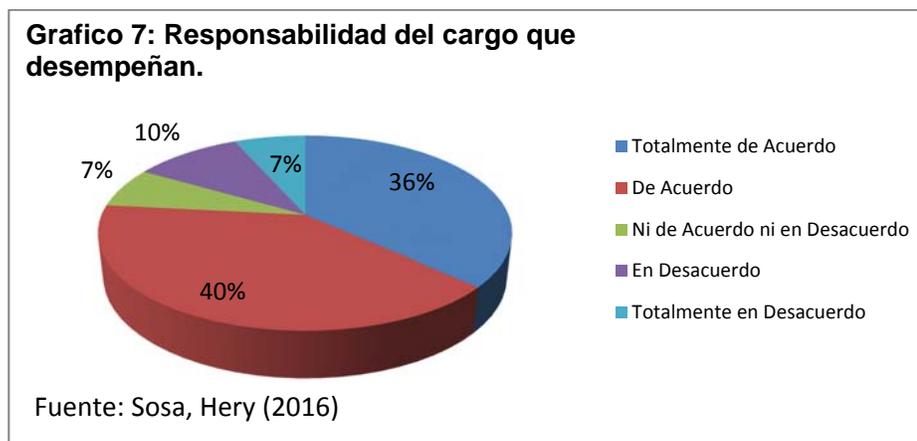
permita adaptarse a los cambios que se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes. El resto del personal respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo.

Ítem 7.- Conoce la responsabilidad del cargo que desempeña.

Tabla 7: Responsabilidad del cargo que desempeñan.

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	11	36,67
De Acuerdo	12	40
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	6,667
En Desacuerdo	3	10
Totalmente en Desacuerdo	2	6,667
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)



En su mayoría representado por un 77% totalmente de acuerdo y de acuerdo, permite interpretar que el personal conoce las responsabilidades del cargo que desempeña en mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito, la práctica que quiere conseguir la organización, es la identificación de la responsabilidad de los cargos para convertir los fundamentos gerenciales en indicadores de desempeño, instrumentos que puedan ser utilizados para medir el progreso de la

empresa, es decir que la responsabilidad del cargo son criterios para dar seguimiento al ejercicio y al progreso de una organización.

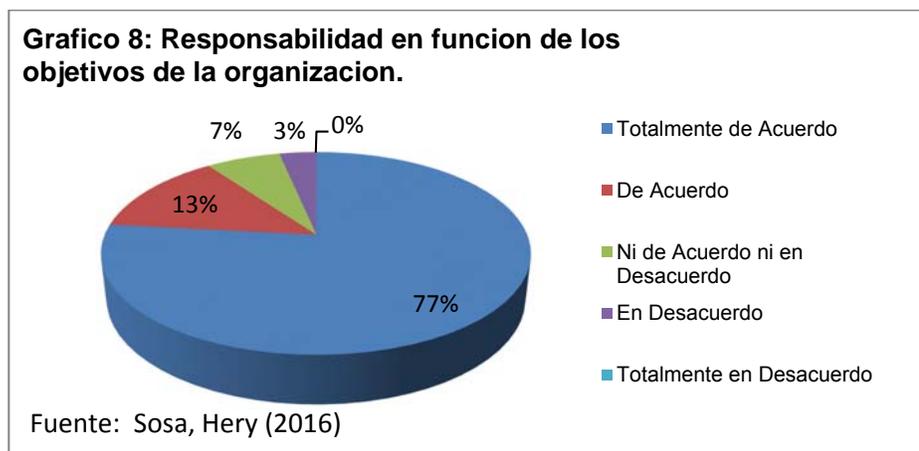
Es importante que se tomen medidas sobre el 24% que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y en ni desacuerdo ni en acuerdo, ya que el no conocer lo que se espera de él en su cargo, puede traer consecuencias como la desestabilidad laboral.

Ítem 8.- Cumplimiento con responsabilidad el trabajo que realizo en función de los objetivos de la organización.

Tabla 8: Responsabilidad en función de los objetivos de la organización

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	23	76,67
De Acuerdo	4	13,33
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	6,667
En Desacuerdo	1	3,333
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)



De tal forma, que un contundente 90% de los encuestados expresan cumplir satisfactoriamente con las funciones asignadas en su cargo, una porción del 10% que es indiferente y está en desacuerdo lo cual afecta la mayoría de las actividades concernientes al cargo que ocupa, pues factores externos condicionan el logro general de las acciones necesarias para cumplir con la totalidad de asignaciones. En referencia a Del Canto (2014) cita:

El capital humano es el mayor recurso con el que cuentan las organizaciones modernas; entender la importancia de su gestión es clave para el éxito y el futuro de las mismas; es necesario comprender que toma mucho tiempo y esfuerzo seleccionar y capacitar al personal para lograr equipos de trabajo efectivos. (p.17)

Las organizaciones tienen que mostrar reconocimiento y recompensar a los empleados, tienen que motivarlos, servirlos y satisfacerlos. El nivel de responsabilidad que manifiestan los empleados depende en gran medida del compromiso por anhelar una meta, pues éste factor intrínseco está únicamente bajo el control de su persona para el acatamiento de sus tareas.

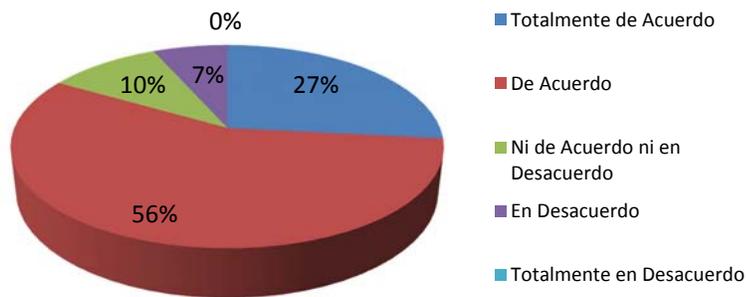
Ítem 9.- Existe cooperación entre el personal de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos en consonancia con lo exigido para realizar su trabajo de manera óptima.

Tabla 9: Cooperación entre el personal de mantenimiento

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	8	26,67
De Acuerdo	17	56,67
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	10
En Desacuerdo	2	6,667
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Grafico 9: Cooperacion entre el personal de mantenimiento.



Fuente: Sosa, Hery (2016)

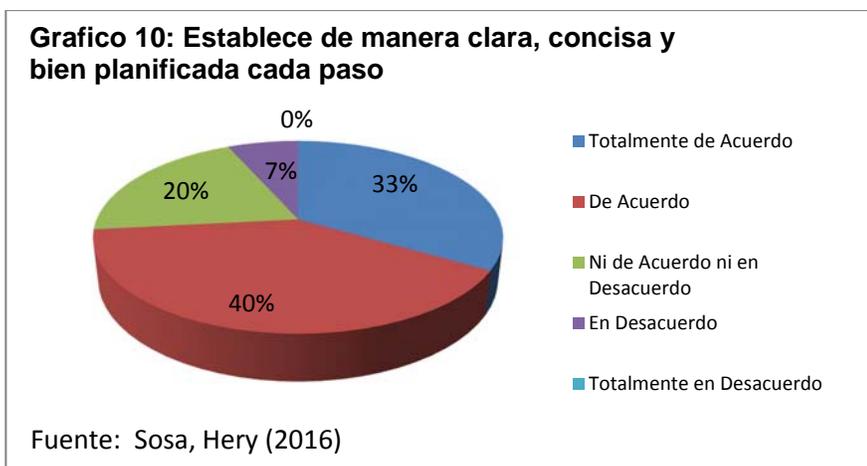
Se observa en el grafico anterior que el 83% de la muestra analizada está totalmente de acuerdo y de acuerdo con la afirmación, apoyando lo expresado por Chiavenato y Sapiro (2010:12) que sostienen que: “la cooperación es un proceso esencial en la organización, que se encarga de trazar las directrices para definir los planes de acción que generarán sus ventajas de competitividad y sustentabilidad a largo plazo,” por lo que la afirmación que la cooperación entre el personal de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos va en concordancia con lo requerido para ejecutar su tarea en condiciones óptimas, es aceptada por esa mayoría y un 7% está en desacuerdo o es indiferente; esto implica que la gran mayoría de los encuestados comprende la importancia de la cooperación como herramienta para direccionar tareas específicas en la organización pero ese 17% indica que existe cierta desviación en los objetivos por alcanzar .

Ítem 10.- Establece de manera clara, concisa y bien planificada cada paso para cumplir con sus objetivos.

Tabla 10: Establece de manera clara, concisa y bien planificada cada paso

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	10	33,33
De Acuerdo	12	40
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	20
En Desacuerdo	2	6,667
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)



Como lo muestra el cuadro anterior un 73% de los encuestados está de acuerdo y totalmente de acuerdo con planificar cada paso de manera clara y concisa, convirtiéndose en su habilidad para optimizar sus actividades laborales que de acuerdo a Mercado (2004) explica que planificar permite conocer cuáles de las necesidades se deben mejorar para su desarrollo, un 27% está en desacuerdo y le es indiferente. De estas afirmación se interpreta que un reducido número de encuestados considera no planificar cada paso para cumplir con los objetivos de la organización, es de hacer notar que la planificación es una medida

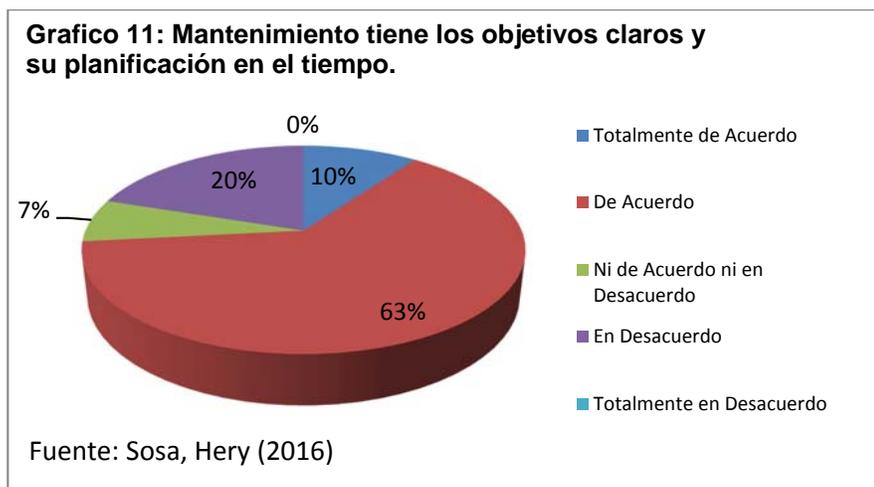
de ajuste y control para detectar posibles debilidades y amenazas, partiendo de lo expresado por Chiavenato y Sapiro (2010) es el proceso que permite definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas para llegar al estado deseado.

Ítem 11.- La unidad de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos tiene los objetivos claros y su planificación en el tiempo lista antes del inicio de la actividad.

Tabla 11: Mantenimiento tiene los objetivos claros y su planificación en el tiempo

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	3	10
De Acuerdo	19	63,33
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	6,667
En Desacuerdo	6	20
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)



En relación si la unidad de mantenimiento de la Gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito, tiene los objetivos claros y su planificación en el tiempo lista antes del inicio de la actividad, lo observado

según la tabla de frecuencia un 73 % de acuerdo y totalmente de acuerdo en referencia a esta afirmación, por esta mayoría se puede puntualizar que tener claros los objetivos y planificar en el tiempo constituye un elemento clave para el cumplimiento de las funciones en la unidad de mantenimiento. En este mismo orden de ideas Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) señalan que la planificación estratégica es el proceso por el cual se ordenan sus objetivos y acciones. Destacando así la importancia de planificar para la determinación, seguimiento y logros de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la Refinería El Palito. El 27% está en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que indica un desajuste en el logro de las aspiraciones de la organización.

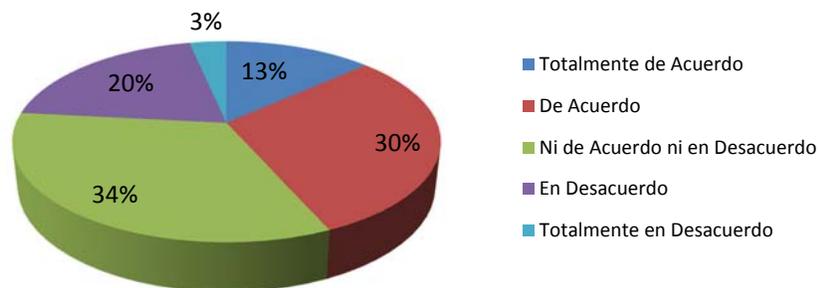
Ítem 12.- El personal de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos termina el trabajo en el tiempo prometido.

Tabla 12: El personal de mantenimiento termina en el tiempo prometido.

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	4	13,33
De Acuerdo	9	30
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	10	33,33
En Desacuerdo	6	20
Totalmente en Desacuerdo	1	3,333
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Grafico 12: El personal de mantenimiento termina el trabajo en el tiempo prometido.



Fuente: Sosa, Hery (2016)

Lo observado en el gráfico que precede indica que un 34%, no está de acuerdo ni en desacuerdo, es un porcentaje alto de indiferentes tomando en cuenta que un 43% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, en discrepancia con la afirmación anterior y 22% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo que indica que este porcentaje del personal de mantenimiento no termina en el tiempo prometido, es decir, no existe consistencia en los resultados obtenidos, se puede dilucidar que existen fallas de planificación para administrar con eficiencia el tiempo, ya que el mismo puede ser un enemigo a vencer o un aliado en el logro de los objetivos y metas que se planteen.

Para Luisier y Ochua (2011) entre los principios básicos para manejar con eficiencia el tiempo, se recomienda realizar una lista de las actividades, se debe procurar dentro de lo posible, respetar las actividades y compromisos establecidos para lograr resultados más efectivos, se deben tener objetivos y programas planeados, se debe utilizar el tiempo asignado, un orden de prioridades en relación a la importancia de sus actividades.

Dar seguimiento diario a la lista de pendientes fundamentales. Cabe destacar, que estos constituyen aspectos preponderantes para lograr un adecuado uso del tiempo, sin perder de vista un 22% que está en desacuerdo y en total desacuerdo que sumado a los indiferentes pueden estar indicando fallas de índole de planificación y programación, dentro de la cadena de valor de mantenimiento en la unidad de mantenimiento en la Gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería el Palito.

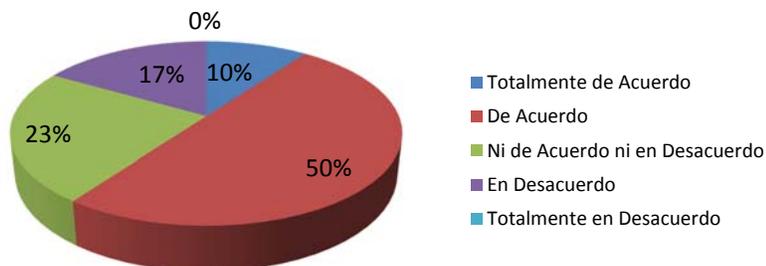
Ítem 13.- Existe interacción efectiva entre los miembros de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos para el logro de los propósitos trazados.

Tabla 13: Interacción efectiva entre los miembros de mantenimiento

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	3	10
De Acuerdo	15	50
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	23,33
En Desacuerdo	5	16,67
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Grafico 13: Interacción efectiva entre los miembros de mantenimiento.



Fuente: Sosa, Hery (2016)

En 60% se tabulo la respuesta de acuerdo, y totalmente de acuerdo de la afirmación, indicando que existe una efectiva interacción entre los miembros de la unidad de mantenimiento, a lo que también hay entre los encuestados que opinan en un 40% que ni de acuerdo ni desacuerdo, y totalmente en desacuerdo.

Es importante que exista una buena interacción entre los equipos de trabajo para conformar equipos de alto desempeño, estimular el surgimiento de grupos de alto desempeño es responsabilidad de la gerencia; se requiere de personal especializado y multidisciplinario que facilite ejecutar las actividades eficientemente y es aún más necesario que se consolide la unión de pensamiento para con los grupos de alto desempeño siendo esta la vía más cercana al éxito.

Para lograr lo que explica Luise y Ochoa (2011: 54) un equipo de alto rendimiento “es aquel que consigue un elevado nivel de resultados con una elevada satisfacción y motivación de sus integrantes” para que las organizaciones sean más productivas y trabajen cohesionado, integrado, motivado como su principal prioridad.

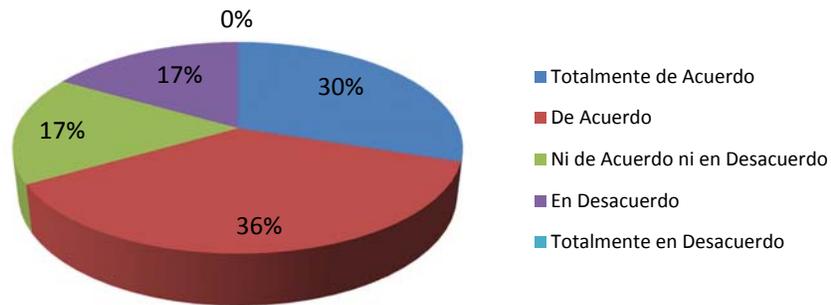
Ítem 14.- El compromiso de los empleados con la organización contribuye a cumplir los objetivos.

Tabla 14: Compromiso de los empleados con la organización

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	9	30
De Acuerdo	11	36,67
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	16,67
En Desacuerdo	5	16,67
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Grafico 14: Compromiso de los empleados con la organización.



Fuente: Sosa, Hery (2016)

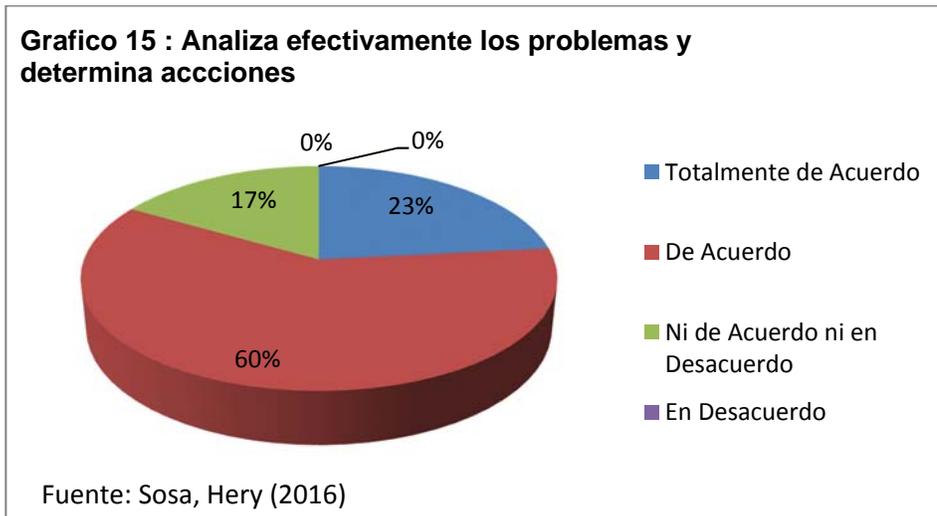
Considerando los resultados obtenidos en la afirmación 14 se obtuvo que gran parte de los trabajadores están de acuerdo y totalmente de acuerdo, lo que representa un apremiante 66% de la muestra que se siente comprometido con la organización y contribuyen a cumplir con los objetivos. Es un poco alto que un 34% no este ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo, que hace pensar que no existe compromiso ni identidad con la organización. Es clave hacer referencia a Harrison (2006) a la hora de analizar el comportamiento de los empleados de una organización hace referencia a dos actitudes claves: satisfacción laboral y compromiso organizativo. Entendiéndose que compromiso es la intensidad de la participación de los empleados y su identidad con la organización en función de su motivación y satisfacción laboral.

Ítem 15.- Analiza efectivamente los problemas y determina acciones apropiadas para su solución.

Tabla 15: Analiza efectivamente los problemas y determina acciones

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	7	23,33
De Acuerdo	18	60
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	16,67
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)



Se observa un 83% de acuerdo y totalmente de acuerdo, que consideran efectivas las acciones para la resolución de problemas, es de hacer notar que otra parte la muestra expresa en un 17% que ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es importante recalcar que para que puedan tomarse las acciones efectivas en la resolución de problemas se debe tener la información necesaria para ejecutar y ser más eficiente por lo tanto no se debe dejar de lado el porcentaje de encuestados indiferentes porque están manifestando que no reciben la suficiente información, y ellos representan

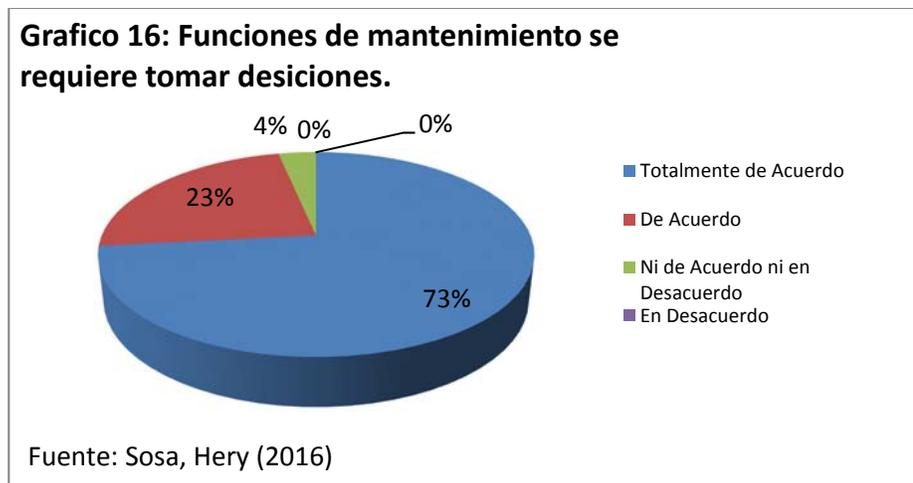
parte de la población que conforma el área de mantenimiento, en donde la información constituye una piedra angular para que se lleve a cabo un mejor servicio y por ende la consecución de los objetivos.

Ítem 16.- En el desarrollo de las funciones de mantenimiento en la gerencia de Servicios Logísticos se requiere constantemente tomar decisiones.

Tabla 16: Funciones de mantenimiento requiere tomar decisiones

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	22	73,33
De Acuerdo	7	23,33
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	3,333
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)



Con un 96% los consultados estuvieron de acuerdo que en el desarrollo de las funciones de mantenimiento en la gerencia de Servicios Logísticos es indispensable tomar decisiones, y un 4% que ni de acuerdo ni en desacuerdo, hay que considerar que en el proceso de la toma de decisiones se deben considerar una serie de premisas para lograr el éxito en la

organización, con la consecuente disminución de incertidumbre que pueda imperar en el contexto empresarial. Al respecto, Peter Drucker (2005) señala que los elementos relevantes en la toma de decisiones son:

- Se debe verificar si la decisión a tomar es programada o no programada.
- Se deben definir las condiciones límites, estas son: los fines, metas y condiciones que debe satisfacer la decisión. Cuanto más claramente estén éstas definidas más probable es que se llegue a una buena decisión y se alcancen los fines buscados.
- Se debe confirmar que la decisión a la cual se llegó es la correcta antes de ponerla en práctica. Por correcta se entiende que la decisión que se tomó va a cumplir las condiciones límite y que se ajusta a las especificaciones del problema.
- Llevar la decisión a la práctica. Esta es la parte que exige más tiempo. El curso de acción para poner en práctica la decisión debe estar adecuada a quienes vayan a ponerla en práctica.
- La retroalimentación. Es muy importante que luego de poner en práctica la decisión se analice si la misma está llevando a los resultados buscados.

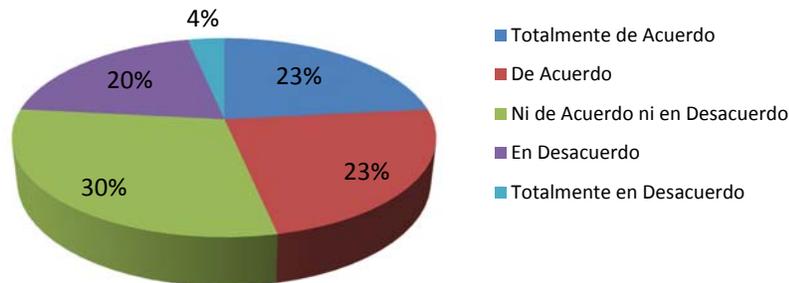
Item 17.- Se obtienen efectivamente los resultados esperados en función de los objetivos de mantenimiento con las decisiones tomadas.

Tabla 17: Se obtienen los objetivos de con las decisiones tomadas.

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	7	23,33
De Acuerdo	7	23,33
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	30
En Desacuerdo	6	20
Totalmente en Desacuerdo	1	3,333
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Grafico 17: Se obtienen los objetivos con las decisiones tomadas.



Fuente: Sosa, Hery (2016)

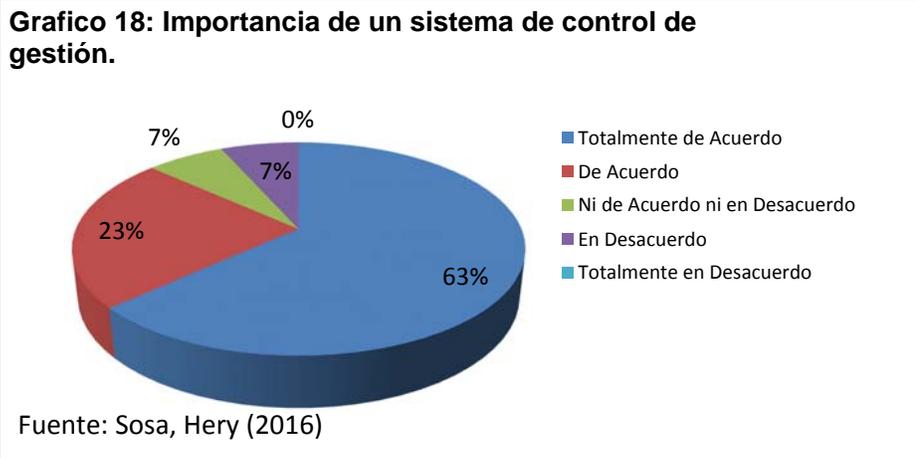
Suman un 46% los resultados de totalmente de acuerdo y de acuerdo de la respuesta de los encuestados a la afirmación, se obtienen efectivamente los resultados esperados en función de los objetivos de mantenimiento con las decisiones tomadas, es aquí donde se debe hacer hincapié en los resultados obtenidos ya que un porcentaje del 50% no están de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo y como de ultimo pero no menos importante un 4% totalmente en desacuerdo. Estos resultados denotan que no se están llevando bien las decisiones a la práctica, por lo tanto los planes y metas no van a ser efectivos en conjunción con los objetivos de la organización.

Ítem 18.- Conoce la importancia de llevar un sistema de control de gestión periódico.

Tabla 18: Importancia de un sistema de control de gestión.

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	19	63,33
De Acuerdo	7	23,33
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	6,667
En Desacuerdo	2	6,667
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)



Un 86% están totalmente de acuerdo y de acuerdo, confirman la importancia de llevar un control de gestión periódico, en contra de esta afirmación encontramos que un 14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y está en desacuerdo. Se puede notar que en la unidad de mantenimiento, conocen la importancia de un control de gestión para medir su desempeño, lo cual es importante tomando en cuenta que según Arango citado por Beltrán (2004) el control de gestión es un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros productivos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos y se considera una ventaja si se toma lo expresado por Thomson citado por Kaplan y Norton (2008:113) que “a menudo digo que cuando puede medirse lo que uno dice, y expresarlo en números, se sabe algo sobre el tema; pero cuando no es posible medirlo, cuando no se lo puede expresar en números, ese conocimiento es de naturaleza precaria e insatisfactoria” por tanto si estas desean mejorar la gestión de sus relaciones con clientes, proveedores, personal, procesos operacionales, entre otros, es necesario utilizar esta herramienta, que permitan determinar el logro de los objetivos planteados.

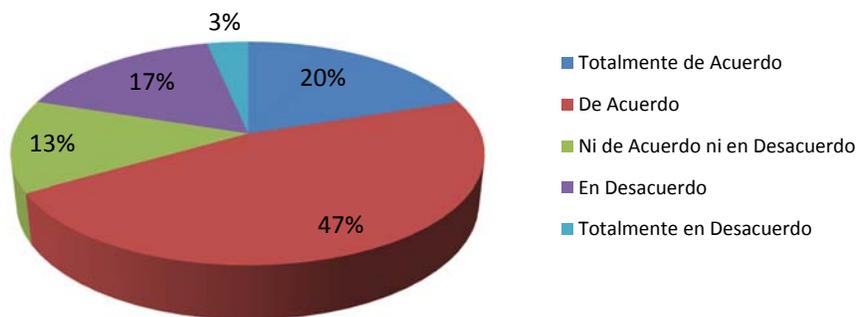
Ítem 19 Existe participación voluntaria por parte del personal de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos a fin de solucionar cualquier circunstancia que se presente.

Tabla 19: Participación voluntaria a fin de solucionar

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	6	20
De Acuerdo	14	46,67
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	4	13,33
En Desacuerdo	5	16,67
Totalmente en Desacuerdo	1	3,33
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Gráfico 19: Participación voluntaria a fin de solucionar .



Fuente: Sosa, Hery (2016)

Del gráfico se recoge la información que 67% está de acuerdo, y totalmente de acuerdo, lo cual traduce que existe un personal en el área de mantenimiento, de la gerencia de Servicios Logísticos, que su participación es voluntaria en pro de solucionar cualquier circunstancia que se presente, sin embargo, el resto de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, reunir estos resultados dan un porcentaje de 33% que se siente insatisfecho y que no está dispuesto a participar existiendo una indolencia con respecto a los

problemas que se puedan presentar, no forman parte de su funciones y se retraen de participar a su pronta solución.

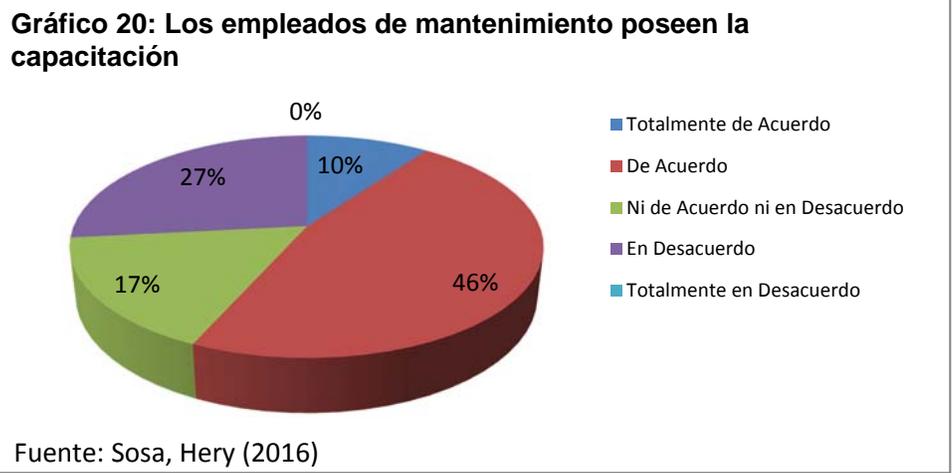
Según lo expuesto en el párrafo anterior, Metter y Allen citado por Arias, (2005) existe participación voluntaria cuando existe compromiso organizacional que consiste, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa sentir empatía que le permite conectarse y experimentar las emociones que siente las demás personas. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización, contribuyendo a un ambiente laboral.

Ítem 20.- Los empleados de mantenimiento de la gerencia de servicio poseen la capacitación técnica necesaria para el desarrollo del servicio a prestar.

Tabla 20: Empleados de mantenimiento poseen la capacitación

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	3	10
De Acuerdo	14	46,67
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	5	16,67
En Desacuerdo	8	26,67
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)



Es interesante para cualquier organización contar con personal que considera que está de acuerdo y totalmente de acuerdo en un 56%, siendo estas cifras bien significativas a pesar que una parte de los encuestados representados por el 54% está en desacuerdo, totalmente en desacuerdo y el resto es indiferente. Al respecto, Paz (2001:19) define que “Capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinado ya sea como consecuencia del cambio tecnológico, nuevas condiciones del mismo, nuevos trabajos a realizar o al favorecer la promoción social del empleado” Es importante que la capacitación sea el punto de partida en los procesos de desarrollo y mejoramiento continuo del personal, para que este pueda desempeñar mejor su labor.

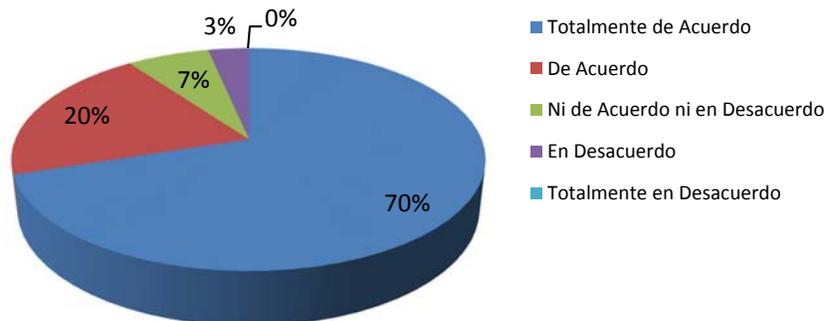
Ítem 21.- Se debería aumentar la participación del personal en la planificación del mantenimiento de la gerencia de servicio a fin de mejorar el rendimiento.

Tabla 21: Aumentar la participación del personal en la planificación.

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	21	70
De Acuerdo	6	20
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	6,667
En Desacuerdo	1	3,333
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Gráfico 21: Aumentar la participación del personal en la planificación.



Fuente: Sosa, Hery (2016)

Como se evidencia en el gráfico anterior, un 90% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, se demuestra claramente que manifiestan su voluntad en que debería aumentar la participación del personal en la planificación del mantenimiento de la Gerencia de Servicios de la Refinería El Palito a fin de mejorar el rendimiento y por ende la productividad, en contraparte hubo un 10% indiferente y en desacuerdo. En este orden de ideas se destaca lo expresado por Chiavenato y Sapiro (2010:126) en donde la participación del personal “contiene dos requisitos fundamentales la

definición y comunicación de las responsabilidades de cada puesto de trabajo y el aseguramiento de la competencia de todos los empleados para el desarrollo de las actividades encomendadas”, al mismo tiempo, la implicación del personal en el desarrollo, implementación y mantenimiento del sistema se convierte en un factor determinante para el éxito en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Cuando el personal tiene mayor participación es consciente de la importancia de su trabajo y función en la empresa, también debe aceptar las responsabilidades ante los posibles problemas que puedan surgir y aportar las soluciones oportunas, adoptando una posición proactiva para detectar las necesidades de formación y aumentar las competencias, conocimientos y experiencias.

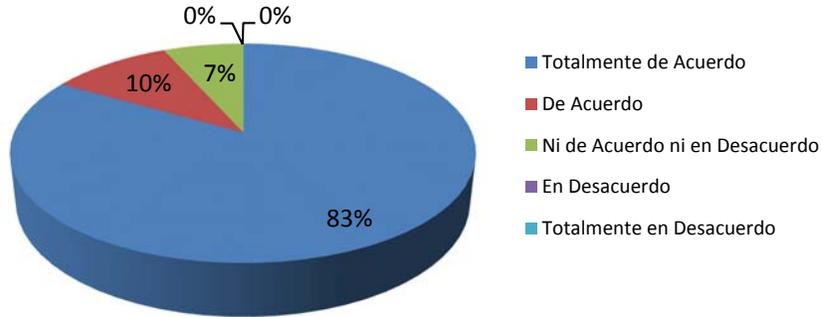
Ítem 22.- Considera que se debería dotar de los equipos adecuados para ejecutar eficientemente las actividades de mantenimiento.

Tabla 22: Dotar de equipos para ejecutar las actividades de mantenimiento

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	25	83,33
De Acuerdo	3	10
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	6,667
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Gráfico 22: Dotar de equipos para ejecutar las actividades de mantenimiento.



Fuente: Sosa, Hery (2016)

Con un 93% de acuerdo y de totalmente de acuerdo, los consultados reconocen que es importante dotar de los equipos adecuados para ejecutar eficientemente las actividades de mantenimiento, es relevante acotar que el capital humano es la clave del éxito en una organización, es lógico que manifiesten que requieren de equipamiento apropiados en su labor en la unidad de mantenimiento de la Gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería el Palito.

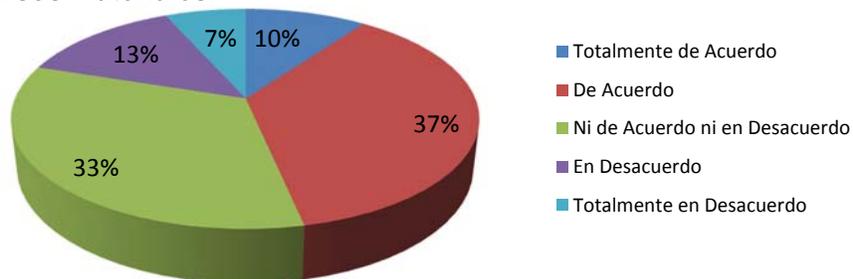
Ítem 23.- Se planifica, ejecuta y controla la asignación de recursos materiales de forma óptima.

Tabla 23: Se planifica y controla la asignación de recursos materiales.

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	3	10
De Acuerdo	11	36,67
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	10	33,33
En Desacuerdo	4	13,33
Totalmente en Desacuerdo	2	6,667
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Gráfico 23: Se planifica y controla la asignación de recursos materiales.



Fuente: Sosa, Hery (2016)

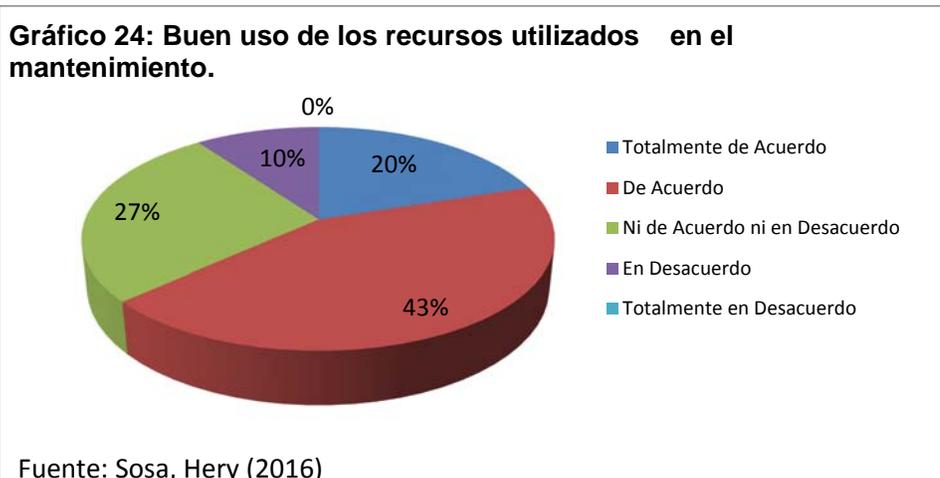
Para un 47% de la muestra, está de acuerdo y totalmente de acuerdo, con la afirmación que se debe optimizar la asignación de recursos materiales, con una correcta planificación, ejecución y control de los mismos a fin de contribuir en la consecución de las metas organizacionales. En concordancia con lo planteado Kaplan y Norton (2002) exponen, los directivos deberían utilizar el cuadro de mando integral para implantar una estrategia integrada y un proceso organizativo de equipos, recursos financieros y físicos con la estrategia para conseguir unas metas ambiciosas. Para lograrlo son necesarios cuatro pasos: establecer metas, los directivos deben fijar metas ambiciosas para indicadores que todos los empleados puedan aceptar y hacer suyas. Como paso dos identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas a la realidad actual para establecer prioridades, paso tres comprobar las iniciativas críticas entre unidades estratégicas de negocio y por último la vinculación con la asignación anual de los recurso y presupuestos para llevar el control sin perder de vista la trayectoria de la unidad de mantenimiento de la gerencia de Servicios de la Refinería El Palito, para perfeccionar la planificación, seguimiento y control de la asignación de recursos materiales contando con una herramienta adecuada para tal fin.

Item 24.- Se da un buen uso de los recursos utilizados en la práctica del mantenimiento.

Tabla 24: Buen uso de los recursos utilizados en el mantenimiento

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	6	20
De Acuerdo	13	43,33
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	26,67
En Desacuerdo	3	10
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)



Los encuestados respondieron a la afirmación en la práctica del mantenimiento se la da un buen uso a los recursos utilizados un 63% de acuerdo y totalmente de acuerdo, estiman que se le da un buen uso, al respecto para Thompson, Peteraf , Gamble y Strickland (2012: 94) “Los recursos son los medios utilizados por las empresas para ejecutar sus actividades y de esta manera alcanzar sus objetivos” en las organizaciones hay gran cantidad de recursos tales como: personas, máquinas, dinero, materiales, entre otros, los cuales son obtenidos del medio ambiente exterior y entran a la empresa a cumplir diferentes funciones, en particular para este

estudio se hizo referencia a los recursos materiales, y talento humano que se necesitan para coordinar las acciones de mantenimiento, , para que éstas se encaminen hacia la consecución de los objetivos del departamento.

Ítem 25.- Existe comunicación entre todos los niveles de la gerencia de Servicios logísticos de la Refinería El Palito.

Tabla 25: Existe comunicación en los niveles de la Gerencia de Servicios

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	5	16,67
De Acuerdo	9	30
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	26,67
En Desacuerdo	5	16,67
Totalmente en Desacuerdo	3	10
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)



La tabla de frecuencia arroja que un 46% de la muestra está de acuerdo y totalmente de acuerdo, que en la Gerencia de Servicio existe comunicación en los distintos niveles, vale la pena resaltar que un 27% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, manejándose casi el mismo porcentaje que afirma estar de acuerdo.

En referencia la pregunta, Koontz y Wehrich (2004) expresan que la comunicación es esencial para el trabajo interno de la empresa porque reconcilia las funciones administrativas. Se necesita comunicación para: Fijar y difundir las metas de la empresa, trazar los planes para conseguir las, organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente, elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación y controlar el desempeño. Finalmente un 27% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, este resultado evidencia que la relación entre los niveles de la gerencia es lejana en sus procesos comunicativos, El propósito de la comunicación en una empresa es causar un cambio, impulsar a la acción para el beneficio de la organización.

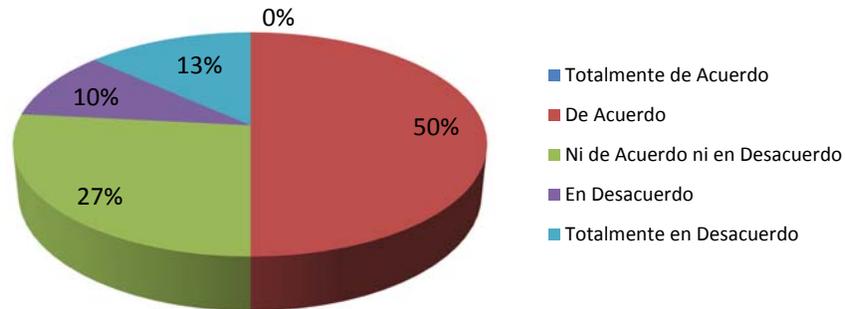
Ítem 26.- Se informa al personal de mantenimiento de la gerencia de servicio de los resultados obtenidos al final de cada periodo en la organización.

Tabla 26: Personal de mantenimiento se le informa resultados obtenidos

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	0	0
De Acuerdo	15	50
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	26,67
En Desacuerdo	3	10
Totalmente en Desacuerdo	4	13,33
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Gráfico 26: Personal de mantenimiento se le informa resultados obtenidos .



Fuente: Sosa, Hery (2016)

La mitad de los consultados estuvo de acuerdo, con la afirmación que busca medir si se informa al personal de mantenimiento de la gerencia de servicios de los resultados obtenidos al final de cada periodo en la organización, se observa que el porcentaje de ni de acuerdo ni en desacuerdo, sumado a en desacuerdo y totalmente en desacuerdo es la otra mitad que equivale a un 50%, lo que evidencia que hay congruencia en estos resultados ya que anteriormente se manejó el término de la comunicación en la gerencia de servicio, y aquí se busca conocer si se les informa de los resultados, al igual que los otros resultados un 54% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Se mantienen parámetros similares al anterior, que se asocia con problemas de comunicación en un porcentaje bastante representativo en función de la muestra.

Estos resultados no pueden ser percibidos como un buen síntoma ya que se desestima la importancia de la comunicación que se considera un aspecto fundamental para el funcionamiento de una organización. Para Davis y Newstrom (1999) la comunicación fraccionada causa daños en la eficacia y cumplimiento de los objetivos. El propósito de la comunicación en una

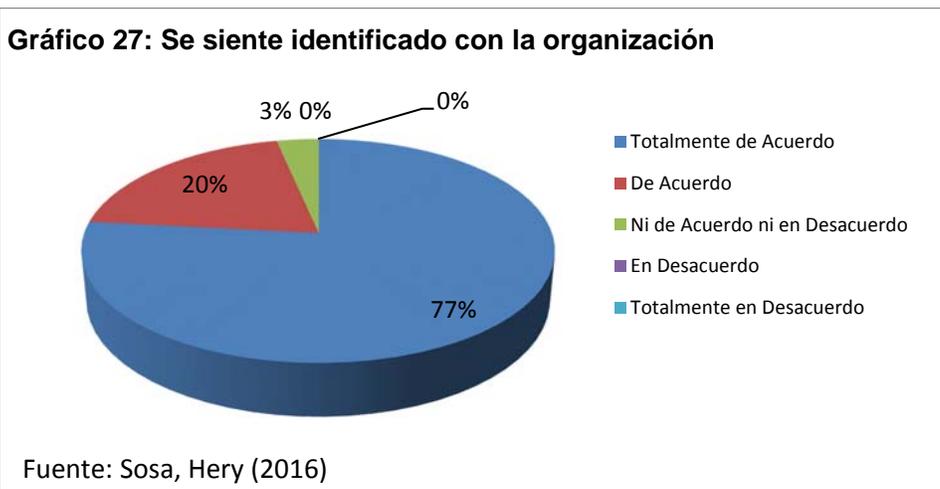
empresa es causar un cambio, impulsar a la acción para el beneficio de la organización.

Item 27.- Se siente identificado con la organización.

Tabla 27: Se siente identificado con la organización

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	23	76,67
De Acuerdo	6	20
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	3,333
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)



Se observa en el grafico 27 que existe un contundente 97% de los entrevistados que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con la afirmación de la identificación con la organización. Con apenas un bajo porcentaje que se expresó que ni de acuerdo ni en desacuerdo. En este sentido, Haslam (2000), señala, que la identidad organizacional sirve como fuente de normas y valores que guían el comportamiento tanto en los

encuentros con los miembros de la organización como con los otros grupos. Por lo tanto la identificación da origen a la internalización de creencias y a la adherencia a los valores y normas de la organización, que conlleva a la homogeneidad de las actitudes y la conducta, alineados para remar hacia el mismo destino.

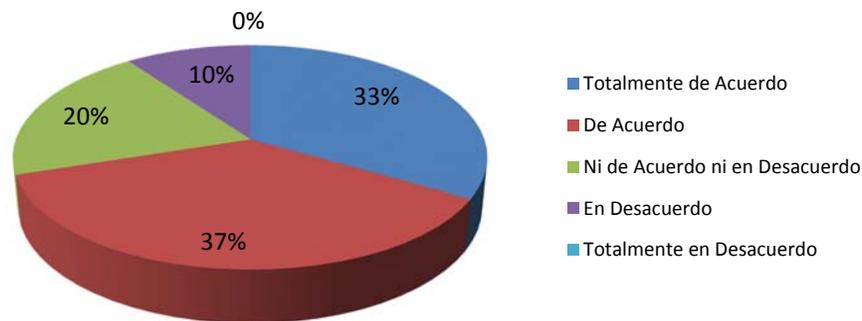
Item 28.- La cultura organizacional está orientada hacia la integración y trabajo en equipo.

Tabla 28: La cultura está orientada hacia el trabajo en equipo

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	10	33,33
De Acuerdo	11	36,67
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	20
En Desacuerdo	3	10
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Gráfico 28: La cultura organizacional está orientada hacia el trabajo en equipo.



Fuente: Sosa, Hery (2016)

Es de hacer notar que para la afirmación la cultura organizacional está orientada hacia la integración y el trabajo en equipo, el 70% contestó que estaba totalmente de acuerdo, y de acuerdo, lo que representa una

aceptación de dicha enunciación, por lo que respecta a los consultados se maneja casi el mismo porcentaje que en la pregunta anterior lo que indica que hay congruencia en las respuestas obtenidas, ya que cuando existe identificación con la organización están en comunión con su cultura, para Hernández, Fernández y Baptista (2010) cultura organizacional es el conjunto de actitudes creencias sentimientos hábitos y valores existentes en todas las organizaciones. La misma está directamente relacionada con la actividad social del grupo de trabajo, influyendo la experiencia de cada individuo, así mismo, el lenguaje, las costumbres, las creencias, supersticiones, el vestuario, la poesía, la música y la relación con la naturaleza.

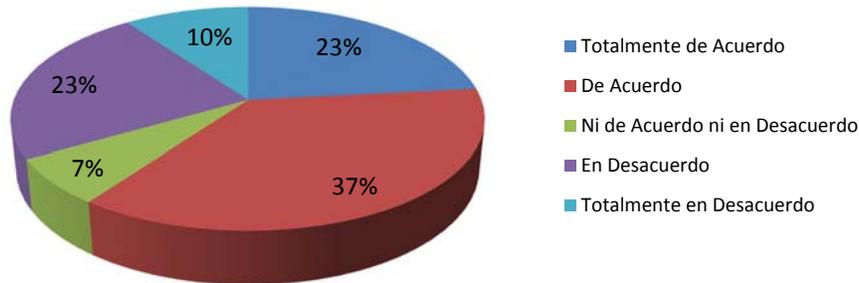
Ítem 29.- Existen planes de formación del personal de mantenimiento de la gerencia de servicio para apoyar el logro de los objetivos.

Tabla 29: Planes de formación para apoyar el logro de los objetivos

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	7	23,33
De Acuerdo	11	36,67
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2	6,667
En Desacuerdo	7	23,33
Totalmente en Desacuerdo	3	10
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Gráfico 29: Planes de formación para apoyar el logro de los objetivos.



Fuente: Sosa, Hery (2016)

Para el 60% de los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, se puede puntualizar que es de su conocimiento que existen planes de formación para el personal de mantenimiento para apoyar el logro de los objetivos. Sin descuidar un 40% en desacuerdo, totalmente en desacuerdo e indiferentes que manifiestan no estar claros sobre los planes de formación. Siendo la formación, creadora de conocimientos y habilidades por ende proporciona mayor y mejor capacidad de respuesta a las tareas asignadas en la organización, citando a Cejas y Grau (2007:25) exponen: “se entiende a la actividad formativa en las empresas, al desarrollo de un proceso que agrega valor tanto al trabajador con el desarrollo de sus habilidades y destrezas como a las empresas las cuales realizan esfuerzos por acrecentar su productividad y su competitividad a través de la gente”. Actualmente, la formación ocupa un papel privilegiado en las agendas de las organizaciones, contribuyendo con los objetivos de éstas. Es importante contar con personal que según la muestra en su gran mayoría denota un interés por incrementar sus conocimientos.

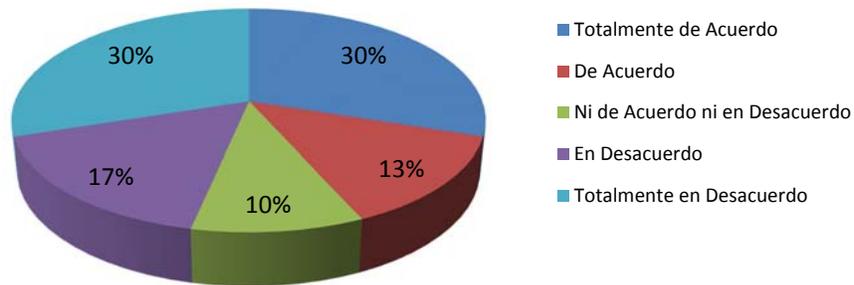
Ítem 30.- Conoce usted los beneficios de la herramienta de gestión denominada Cuadro de Mando Integral.

Tabla 30: Conoce los beneficios de la herramienta de gestión CMI

Alternativas	Cantidad	%
Totalmente de Acuerdo	9	30
De Acuerdo	4	13,33
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3	10
En Desacuerdo	5	16,67
Totalmente en Desacuerdo	9	30
Total	30	100

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Gráfico 30: Conoce los beneficios de la herramienta de gestión denominada Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Sosa, Hery (2016)

En el gráfico que antecede, se observa que un 33% de los entrevistados contestó que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo que indica que esta parte de la muestra tiene conocimiento de los beneficios de la herramienta de gestión cuadro de mando integral, que según Kaplan y Norton (2002) Es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Contribuye de

forma eficaz en la visión empresarial, a mediano y largo plazo. Versus una contraparte representada en las respuestas de un 30% totalmente en desacuerdo un 17% en desacuerdo y un 10 % ni de acuerdo ni en desacuerdo que se debe de informar que con esta herramienta se obtiene una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos que se adquieren para la empresa en consecución de los objetivos permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

Capítulo V

Propuesta

A continuación se muestra el desarrollo de la propuesta del presente trabajo especial de grado, la cual tiene como finalidad proponer estrategias de gestión que permitan contribuir a mejorar las prácticas de mantenimiento en la Gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería el Palito. Es importante mencionar que el planteamiento de esta propuesta se basó en los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos de la empresa mencionada en el párrafo anterior. De esta manera, cada una de las acciones propuestas fueron diseñadas para solventar las debilidades encontradas a través de estas técnicas de recolección de datos.

Este capítulo, está compuesto por la presentación de la propuesta, la definición del objetivo y la justificación del por qué se debe implementar. También se muestra el análisis de como alinear los indicadores estratégicos, en función de las diferentes perspectivas que conforman el cuadro de mando integral, desde los aspectos financieros para dar impulso al resto de las funciones, los procesos internos como columna vertebral para mantenerse, los clientes como la fuente que proporcionara el componente de ingreso de los objetivos financieros y de aprendizaje y crecimiento como los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes a través del crecimiento de sus empleados.

Debe indicarse que las estrategias están dirigidas a la elaboración de un mapa estratégico en función del cuadro de mando integral, que para Kaplan y Norton (2002) constituye un mecanismo para medir el desempeño corporativo y que se ha demostrado es el instrumento más efectivo para enlazar la visión y misión. Además de ofrecer una visión holística 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 productividad en el largo plazo. Por lo tanto es una herramienta gerencial que permite integrar los elementos más relevantes para el adecuado funcionamiento de las organizaciones a los fines de lograr los objetivos deseados con mayor eficiencia y eficacia. Busca mejorar las paradas de no programadas, bajo rendimiento de los equipos, incidentes de seguridad, quejas y reclamos de los clientes, así como mejorar la comunicación interna en la unidad de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito.

Objetivo de la propuesta

Desarrollar estrategias de gestión basadas en un cuadro de mando integral, para optimizar las acciones de mantenimiento en la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito.

Justificación de la Propuesta

Entre los beneficiados con esta propuesta se puede mencionar en primer lugar a los trabajadores de la unidad de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos, ya que incrementará la capacidad técnica y por ende la calidad de los servicios que se prestan, también permitirá mejorar y hacer un adecuado uso de los equipos, herramientas y facilidades de trabajo, lo cual permitirá mejorar la seguridad de los trabajadores, así como la satisfacción de sus clientes internos y externos, lo que se traduce en beneficios considerables para la gerencia de Servicios Logísticos, brindando una ventaja competitiva en consonancia con las diferentes gerencias

logísticas del resto de las unidades estratégicas de negocio de la corporación, destacándose de otras en su ramo.

Desde el punto de vista de ahorro de costos, al mejorar la seguridad, mantener la salud física y mental, ayudará a prevenir accidentes de trabajo y un ambiente seguro, lleva a actitudes y comportamientos más estables y estar vigilantes de las posibles fallas de los equipos, invirtiendo en controlarlos y disminuirlos, se está incurriendo directamente en la reducción de costos y por ende en mejores índices de producción y ganancias. Posibilita una mejor y mayor comunicación entre el personal, que redundará en un incremento de su motivación, promoviendo la participación y el compromiso. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros.

Adicionalmente la investigación contribuirá al aumento de la productividad, que se define como el buen manejo de los recursos a fin de conseguir resultados que vuelvan eficiente todas las labores desarrolladas dentro de la empresa, no sólo en lo que respecta a la fabricación o producción del servicio, sino también en lo referente a los métodos utilizados y a la relación interna de la organización.

Factibilidad de la Propuesta

Es la posibilidad de desarrollar un proyecto tomando en consideración la necesidad que se tiene en mente, la factibilidad puede ser técnica, operativa y económica. Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios la mejor decisión, si procede su estudio desarrollo o implementación para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.

Factibilidad Técnica

De acuerdo a Beltrán, (2004: 25) el análisis de factibilidad técnica “Se refiere a los recursos como: herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto.” Para verificar la factibilidad técnica de la propuesta, se determinó la disponibilidad de la tecnología, materiales de oficina, carteleras informativas, equipos e instalaciones. Al respecto, para establecer las estrategias en referencia, se requieren de cursos de capacitación en mantenimiento según especialidades, actualización de software y herramientas de computación, introducción al cuadro de mando integral, comunicación efectiva, entre otros que deben ser ejecutados en el programa anual de formación del personal de la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito. También se requiere de hardware y equipos como impresoras y la adquisición de los recursos relativos al mejoramiento de los elementos tangibles.

Factibilidad Operativa

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo, se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo. Beltrán (2004:26) indica que la factibilidad operativa “Se refiere a todos aquellos humanos que participen durante la operación del proyecto.” De esta manera desde el punto de vista operativo se requiere de los instructores, carteleras informativas, equipos audiovisuales, salas de adiestramiento y todo lo necesario para implementar la capacitación.

Factibilidad Económica

Debe mostrarse ante la gerencia que el proyecto es factible económicamente, lo que significa que la inversión que se está realizando es justificada por los beneficios que se obtendrán. Desde el punto de vista económico, la inversión requerida para la realización de este proyecto se puede observar en el cuadro 3, en el cuál se muestra cuáles son los costos inherentes a las estrategias. La factibilidad económica depende del presupuesto que asigne la empresa al mejoramiento de la calidad de servicio suministrado por la unidad de mantenimiento de la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito.

Cuadro: 3 Costos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	TOTAL
Curso de capacitación en mantenimiento - CMI	30	5000	150000,00
Capacitación en Actualización programas software	30	5000	150000,00
Capacitación en uso efectivo del tiempo	30	5000	150000,00
Avisos organizacionales	02	10000	20000,00
Avisos en carteleras	12X01	5000	60000,00
Actividades sociales	01 semestral	20000	40000,00
Mantenimiento instalaciones - Equipos	02	4890	119678,00
(Estimados no se tomo índice por inflación)			889678,00

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Análisis Situacional

Abarca el análisis situacional de los procesos de mantenimiento en la gerencia de Servicios Logísticos, de la Refinería El Palito, en el mismo los factores tanto internos como externos son evaluados, por lo que conviene tener en cuenta todos los datos relevantes que fueron obtenidos por la aplicación del instrumento que permitió establecer los objetivos estratégicos a través del desarrollo técnico de la matriz DOFA. Por lo

general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer las estrategias.

A continuación se muestra el análisis DOFA aplicado en la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito (ver figura 4) derivado de la aplicación de la encuesta al personal operativo de la unidad de mantenimiento de la gerencia antes citada. Este análisis combina lo interno de la gerencia (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

Las Fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo. Las Debilidades son sus desatinos, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Se debe tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello. En tanto que las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición.

Figura 4: Matriz DOFA gerencia de Servicios Logísticos Refinería El Palito

MATRIZ DOFA GERENCIA SERVICIOS LOGÍSTICOS REFINERÍA EL PALITO	
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Costos de mantenimientos elevados. 2 Quejas de los clientes por falta de atención oportuna. 3 Altos tiempos de respuesta en la prestación de los servicios y críticas de los clientes. 4 Falta de cultura organizacional en cuanto a planificación, orientación al cliente, orientación a los resultados, medición análisis y mejora continua. 5 Falta de un sistema integrado de gestión y del seguimiento y control del cumplimiento de la planificación, (CMI). 6 Disminución de servicios, paradas no programadas. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Herramientas de gestión CMI 2 Planificación y programación de actividades de mantenimiento. 3 Facilidades de desarrollo y capacitación técnico profesional. 4 Integración, programación y control de los procesos de mantenimiento. 5 Proyección de la gerencia de servicios de la REP ante el resto de las filiales. 6 Disponibilidad inmediata de asesores corporativos.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Experiencia y actitud responsable del personal de mantenimiento. 2 Personal profesional calificado. 3 Equipos multidisciplinarios de trabajo. 4 Conocimientos técnicos por parte del personal de mantenimiento. 5 Disponibilidad de presupuesto de mantenimiento. 6 Buen ambiente de trabajo. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Caída de los precios del barril de crudo (recorte de presupuesto) 2 Retardos en la procura de materiales y contratos por falta de pagos 3 Falta de apoyo por parte de la gerencia para la gestión del mantenimiento. 4 Falta de integración con las demás gerencias. 5 Paralizaciones por contingencias operacionales.

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Esta herramienta analítica facilitó sistematizar la información con base en los resultados obtenidos en el instrumento sobre la organización, su macro entorno, micro entorno y sus variables, con el fin de definir los objetivos estratégicos, sobre los cuales se desarrolla el cuadro de mando integral, para lo cual se realizó un ordenamiento de factores:

Cuadro 4: Ordenamiento de Factores (Perspectiva del CMI).

ORD.	FACTORES	PERPECTIVA
1	Costos de mantenimientos elevados.	Financiera
2	Disminución de servicios, paradas no programadas.	Financiera
3	Caída de los precios del barril de crudo (recorte de presupuesto)	Financiera
4	Disponibilidad de presupuesto de mantenimiento.	Financiera
5	Paralizaciones por contingencias operacionales.	Financiera
6	Personal profesional calificado.	Cliente
7	Proyección de la gerencia de servicios de la REP ante el resto de las filiales.	Cliente
8	Altos tiempos de respuesta en la prestación de los servicios y críticas de los clientes.	Cliente
9	Disponibilidad inmediata de asesores corporativos.	Procesos Internos
10	Herramientas de gestión CMI	Procesos Internos
11	Planificación y programación de actividades de mantenimiento.	Procesos Internos
12	Retardos en la procura de materiales y contratos por falta de pagos	Procesos Internos
13	Falta de apoyo por parte de la gerencia para la gestión del mantenimiento.	Procesos Internos
14	Experiencia y actitud responsable del personal de mantenimiento.	Procesos Internos
15	Equipos multidisciplinarios de trabajo.	Procesos Internos
16	Facilidades de desarrollo y capacitación técnico profesional.	Crecimiento y Aprendizaje
17	Mejorar la cultura organizacional en cuanto a planificación, orientación al cliente, orientación a los resultados, medición análisis y mejora continua.	Crecimiento y Aprendizaje

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Una vez que se obtuvo el ordenamiento de los 17 factores obtenidos, según el análisis interno y externo de la matriz, se procedió a realizar la matriz de relaciones entre los factores FODA:

Cuadro 5: Matriz de relación de factores de la gerencia de servicios Logísticos de la Refinería El Palito.

ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
DEBILIDADES (-)		OPORTUNIDADES (+)	
D1	Costos de mantenimientos elevados.	O1	Proyección de la gerencia de servicios de la REP ante el resto de las filiales.
D2	Disminución de servicios, paradas no programadas.	O2	Disponibilidad inmediata de asesores corporativos.
D3	Altos tiempos de respuesta en la prestación de los servicios y críticas de los clientes.	O3	Planificación y programación de actividades de mantenimiento.
D4	Mejorar la cultura organizacional en cuanto a planificación, orientación al cliente, orientación a los resultados, medición análisis y mejora continua.	O4	Facilidades de desarrollo y capacitación técnico profesional.
		O5	Herramientas de gestión CMI
FORTALEZAS (+)		AMENAZAS (-)	
F1	Experiencia y actitud responsable del personal de mantenimiento.	A1	Caída de los precios del barril de crudo (recorte de presupuesto)
F2	Personal profesional calificado.	A2	Retardos en la procura de materiales y contratos por falta de pagos
F3	Disponibilidad de presupuesto de mantenimiento.	A3	Paralizaciones por contingencias operacionales.
F4	Equipos multidisciplinarios de trabajo.	A4	Falta de apoyo por parte de la gerencia para la gestión del mantenimiento.

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Los factores FODA fueron ordenados en función de su incidencia en la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito y constituyen los factores estratégicos para establecer los objetivos estratégicos ver cuadro 6.

Cuadro 6: Objetivos estratégicos según la matriz DOFA de la Gerencia de Servicios logísticos de la Refinería El palito.

Factores Internos Factores Externos	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	F2	D1	D2
	F3	F4	D3	D4
OPORTUNIDADES	Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Garantizar la calidad del servicio de mantenimiento.		* Obtener financiamiento para proyectos de inversión	
O2	* Capacitar al personal en las distintas áreas de desarrollo de la organización.		* Asegurar el cumplimiento de estándares de productividad	
O3				
O4				
O5				
AMENAZAS	Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	* Optimizar la utilización de recursos		* Asegurar que todos los empleados de la gerencia de servicios entiendan la estrategia	
A2			* Mejorar la satisfacción del cliente	
A3	* Mejorar procesos de procura de materiales y contratos.		* Implementar sistemas de información para la gerencia	
A4				

Fuente: Sosa, Hery (2016)

Los objetivos estratégicos obtenidos sobre los cuales se desarrolla el CMI se presentan a continuación.

Desde la perspectiva financiera:

- Optimizar la utilización de recursos.
- Obtener financiamiento para proyectos de inversión.

Desde la perspectiva del cliente:

- Garantizar la calidad del servicio de mantenimiento.
- Mejorar la satisfacción del cliente

Desde la perspectiva de los procesos internos:

- Asegurar el cumplimiento de estándares de productividad.
- Mejorar procesos de procura de materiales y contratos.

Desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje:

- Capacitación del personal en las distintas áreas de desarrollo de la organización.
- Asegurar que todos los empleados de la gerencia de servicios entiendan la estrategia
- Implementar sistemas de información para la gerencia.

Planeación Estratégica:

Como resultado de esta investigación, a continuación se realiza la propuesta para la planificación estratégica, de la gerencia de servicios Logísticos de la Refinería El Palito, en función de su filosofía como: misión, visión, valores, objetivos estratégicos, indicadores y metas, utilizando el CMI como herramienta de seguimiento y control de la planificación estratégica.

Se establecen los objetivos tanto para las perspectivas financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, así como las metas e indicadores a fin de facilitar la medición.

Misión

Administrar los recursos técnicos, humanos y financieros, a fin de garantizar la operatividad y confiabilidad de los activos asociados a la gerencia de Servicios Logísticos, cumpliendo con la normativa de seguridad, protección al ambiente y a la salud, de una manera eficiente y con calidad de modo que satisfaga las necesidades de nuestros usuarios, todo alineado con la visión nacional popular y revolucionaria de la corporación para el bienestar del país.

Visión:

Ser una gerencia de referencia en la Refinería El Palito y en la corporación PDVSA, capaz de dar respuestas oportunas con altos estándares de calidad, orientada a la satisfacción de los usuario, ofreciendo un servicio con personal altamente capacitado, motivado al logro y que exista una retroalimentación constante que contribuya a la mejora continua de los procesos de mantenimiento.

Valores

Honestidad: Obrar con un sentido consciente de la justicia. Respetando la verdad.

Responsabilidad: Asumir la obligación de responder por lo que hacemos o dejamos de hacer, reconociendo nuestros errores al tiempo que buscamos corregirlos.

Comunicación: Esforzarse más en escuchar lo que tratan de decirnos. No damos nada por obvio. Si no entendemos preguntar.

Sinceridad: Creer en la veracidad como base para poder construir confianza. Actuando de manera consistente con todas las personas y en todo momento.

Respeto: Esforzarse por comprender de manera empática los puntos de vista y situaciones particulares. Tratar a las personas con dignidad.

Gente triunfadora: Una cultura diversa creada por individuos con pasión creatividad y deseo de lograr consistentemente máximos resultados.

Compañerismo: La armonía no se logra por casualidad; es una consecuencia del esfuerzo de las personas que constituyen una

organización. Se basa en el conocimiento y el aprecio por todos los miembros del equipo.

Solidaridad: No significa sólo dar una ayuda sino comprometerse y compartir la situación de aquel con quien me hago solidario.

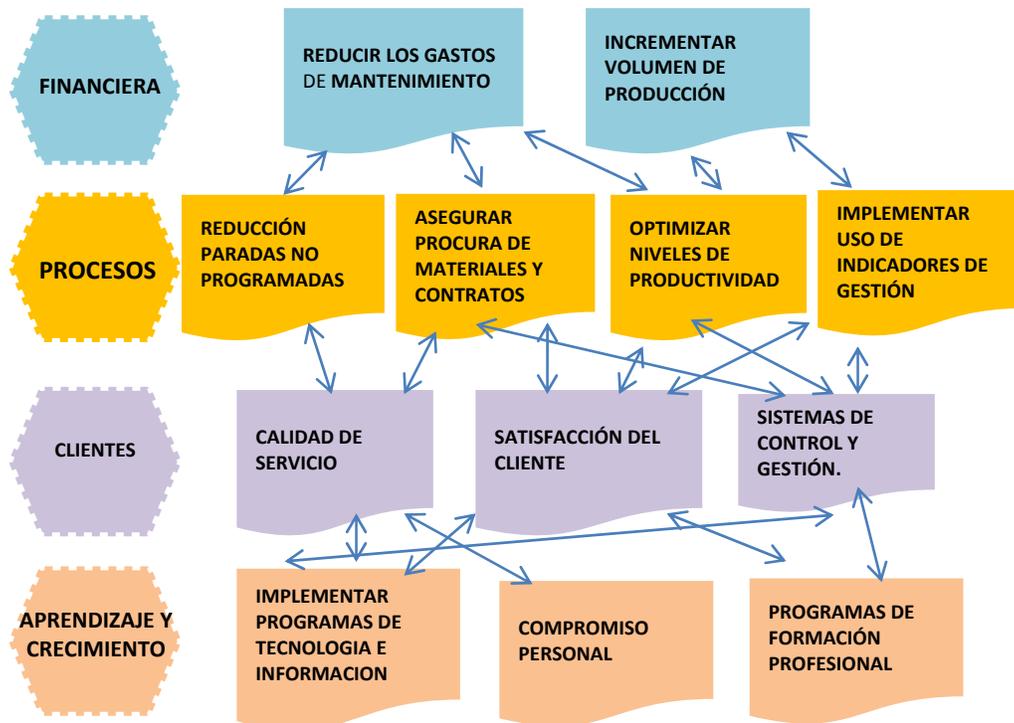
Aprendizaje: Entendemos el aprendizaje como un proceso práctico de aplicación de ajustes y cambios en el comportamiento, no sólo como un ejercicio del conocimiento teórico.

Superación: Tener el compromiso de mejorar cada día lo que hacemos aunque sea una pequeña parte y no la totalidad.

Objetivos Estratégicos:

Para la obtención de la estrategia se procede a crear los objetivos estratégicos, en base a los factores estratégicos resultantes del análisis estructural, tomando en cuenta los principios de la unidad de mantenimiento de la Gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito, como la Misión, Visión y Valores así como los resultados que se recogieron con el instrumento. De esta manera, se procedió al desarrollo del mapa estratégico ver figura 5. Entendiéndose, como la conjugación de los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral debe enfocarse hacia ejes estratégicos, relacionados directamente con la misión y visión institucional. Es decir que permite orientar a través de las diversas estrategias definidas en la correlación lógica de los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas, los intereses de la organización para tomar decisiones y ejecutar acciones.

Figura 5: Mapa Estratégico de la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito



Fuente: Sosa, Hery (2016)

El cuadro de mando integral a través de sus perspectivas, permite hacer un análisis minucioso de la información, orientado al seguimiento a través de indicadores de gestión que permitan controlar todo el proceso administrativo, financiero y los recursos humanos, para alinear los objetivos de los empleados con los de la organización.

Partiendo de la información obtenida en la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito desde cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral se estructuraron las metas estratégicas, de este modo se favorece la implantación de un sistema de retribución coherente con

las estrategias y permite que los empleados conozcan, compartan e interioricen los objetivos estratégicos consiguiéndose altos niveles de compromiso, motivación y comunicación. Es por ello, que en la perspectiva financiera se pretende incrementar la rentabilidad de la gerencia, reducir los gastos de mantenimiento e incrementar el volumen de producción, a través del financiamiento de proyectos de inversión. Es de hacer notar que desde la perspectiva de procesos se busca la reducción de paradas no programadas, así como asegurar el suministro de materiales y contratos de servicios, optimizar los niveles de productividad e implementar uso de indicadores de gestión.

En el orden de las ideas anteriores, desde la perspectiva del cliente se busca asegurar la calidad del servicio a través del cumplimiento de estándares de productividad controlados por indicadores de calidad de servicio y mejorar la satisfacción del cliente. Por último y no menos importante, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que pretende mantener el personal actualizado, capacitado y formado en las distintas áreas de desarrollo de la organización mediante la implementación de programas de tecnología e información, programas de formación profesional y compromiso personal, todo ello para generar un impacto en la rentabilidad de la organización, asegurar que los trabajadores en cada nivel estratégico conozcan la estrategia de la gerencia e implementar sistemas de información para la gerencia.

De lo anterior se desprenden las estrategias de gestión propuestas para la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito, así como indicadores y metas, desde las perspectivas antes reseñadas, que se muestran en el cuadro 7, a continuación:

Cuadro 7: Cuadro de Mando Integral en la Gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN	N°	INDICADORES	FORMULA	META
FINANCIERA	Optimizar la utilización de recursos.	1	Reducir los gastos de Mantenimiento	$\frac{\text{Gastos de Mttto. Incurridos}}{\text{Gastos de Mttto. Programados}}$	30%
		2	Incrementar el volumen de producción	$\frac{\text{Ordenes cerradas/Ordenes planificadas}}$	20%
	Obtener financiamiento para proyectos de inversión.	3	Inversión Conseguida	$\frac{\text{Inversión Conseguida}}{\text{Inversión requerida}}$	20%
CLIENTE	Garantizar la calidad del servicio de mantenimiento.	4	Reducción de paradas programadas	$\frac{\text{Paradas terminadas programadas}}{\text{Paradas terminadas no programadas}}$	20%
		5	Optimizar niveles de productividad	$\frac{\text{Producción ejecutadas}}{\text{Producción proyectadas}}$	20%
		6	Calidad del servicio	$\frac{\text{Total Clientes Satisfechos}}{\text{total Clientes Atendidos}}$	80%
	Mejorar la satisfacción del cliente	7	% quejas del cliente	$\frac{\text{N° Quejas del cliente}}{\text{ordenes trabajo ejecutadas}}$	1%
8		% satisfacción del cliente	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{quejas realizadas}}$	30%	
PROCESOS INTERNOS	Asegurar el cumplimiento de estándares de productividad.	9	Mejorar tiempos de entrega	$\frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo estimado}}$	20%
	Mejorar procesos de procura de materiales y contratos.	10	% de contratos de servicios atendidos	$\frac{\text{Contratos solicitados}}{\text{Contratos atendidos}}$	90%
		11	Asegurar provisión de materiales	$\frac{\text{Pedidos solicitados}}{\text{Pedidos Atendidos}}$	95%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal en las distintas áreas de desarrollo de la organización.	12	Implementar el Programa Anual de Formación	$\frac{\% \text{ Cursos planificados}}{\text{Cursos ejecutados}}$	90%
	Asegurar que todos los empleados de la gerencia de servicios entiendan la estrategia	13	% comunicacional y Plan CMI	$\frac{\text{N° personas alineadas a la estrategia}}{\text{total de personas}}$	95%
	Implementar sistemas de información para la gerencia.	14	Implementar el uso de indicadores de gestión	$\frac{\text{Implantación del sistema}}{\text{N° de indicadores}}$	100%

Fuente: Sosa, Hery (2016)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función del objetivo de la investigación de proponer las estrategias de gestión basadas en un cuadro de mando integral, para mejorar las prácticas de mantenimiento en la gerencia de Servicios logísticos de la Refinería El Palito, partiendo de la revisión de los hechos observados, así como los aportes del marco teórico utilizado para el desarrollo conceptual y una vez analizado los resultados obtenidos de los instrumento de recolección, se evidencia la necesidad de disponer de un sistema de control que permita a la Gerencia de Servicio logístico contar con una herramienta útil y eficaz a la hora de la toma de decisión en los distintos niveles en donde se presente situaciones que así lo ameriten a continuación se presenta los resultados más resaltantes que se desprende de la investigación.

En cuanto al objetivo específico N° 1- Diagnosticar la situación actual de los procesos de mantenimiento en la gerencia de Servicios Logísticos, de la Refinería El Palito. Se evidenció que aunque la mayoría de los trabajadores están conformes con las condiciones en su lugar de trabajo una tendencia minoritaria se manifestó en desacuerdo o indiferentes, lo que evidencia cierta insatisfacción del personal en este aspecto.

Otro de los aspectos diagnosticados es la poca evidencia de compromisos de todos los niveles jerárquicos, así como deficiencia en la comunicación en todo el proceso de mantenimiento, que permita la toma de decisiones y las acciones de mejora hacia la consecución de los objetivos y de las estrategias, ya que al no existir estrategias, no hay vinculación de los objetivos operativos.

Referente al trato que reciben los trabajadores del nivel operacional por parte de la supervisión, se concluye que es flexible, debido principalmente al apoyo prestado a pesar de las debilidades en el funcionamiento de los equipos y en los tiempos de espera para adquisición de materiales. Con respecto al elemento de la responsabilidad, consideran tener autonomía en la toma de decisiones. Y en relación a la cooperación, existe un ambiente de colaboración entre los compañeros de labores. Considerando lo expuesto se estableció según Likert, citado por Brunet (2005) que la situación actual en la gerencia de servicio es un clima consultivo, es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, la motivación se da a través de las recompensas.

En referencia al objetivo N°2 Identificar los indicadores de gestión estratégicos de la gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito, se realizó un análisis interno y externo de la unidad de mantenimiento en la búsqueda de los puntos críticos que más destacaron los cuales se detallan a continuación: debilidades comunicacionales, falla en tiempos de entrega, paradas no programadas, falla trabajo en equipo, incidentes de seguridad, ciertas amenazas como la caída del petróleo (recortes de presupuestos), retrasos en el suministro, insumos y materiales importados y nacionales, así mismo, cuenta con las fortalezas de supervisión de mantenimiento, actitud responsable, personal profesional calificado, buen ambiente de trabajo, las oportunidades en el mercado, alianzas estratégicas con proveedores de capacitación en mantenimiento, herramientas de gestión cuadro de mando integral, programación de actividades preventivas, en ese sentido, se identificaron los siguientes indicadores que permitirán el seguimiento,

monitoreo y control oportuno de los resultados, como son: reducir los gastos de mantenimiento, incrementar volumen de producción. La perspectiva de procesos indica que: se busca la reducción de paradas no programadas, así como asegurar el suministro de materiales y contratos, optimizar los niveles de productividad e implementar uso de indicadores de gestión. En cuanto a la perspectiva de cliente persigue asegurar el cumplimiento de estándares de productividad, a través de los indicadores de calidad de servicio y mejorar los tiempos de entrega, sistemas de control y gestión, cerrando con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que persigue mantener el personal actualizado, capacitado y formado en las distintas áreas de desarrollo de la organización mediante la implementación de programas de tecnología e información, programas de formación profesional, de manejo de cuadro de mando integral y compromiso personal.

Con respecto al objetivo N°3 se realizó un mapa estratégico que permitió establecer estrategias a través del cuadro de mando integral en base a la información recabada de la misión, visión, valores, análisis interno y externo realizado a través de los datos suministrados por el instrumento de recolección, dando como resultado, las siguientes metas estratégicas: Optimizar la utilización de recursos, obtener financiamiento para proyectos de inversión, garantizar la calidad del servicio de mantenimiento, mejorar la satisfacción del cliente, asegurar el cumplimiento de estándares de productividad, mejorar procesos de procura de materiales y contratos, capacitación del personal en las distintas áreas de desarrollo de la organización, asegurar que todos los empleados de la gerencia de servicios entiendan la estrategia, e implementar sistemas de información para la gerencia.

Recomendaciones.

Con la finalidad de mejorar las prácticas de mantenimiento en la Gerencia de Servicios Logísticos de la Refinería El Palito se recomienda:

- Llevar a cabo la propuesta sobre implementar la herramienta de control de mando integral, ya que la misma es factible para la organización desde el punto de vista operativo, técnico y económico. No representa un costo sino una inversión.
- Establecer con claridad, los objetivos que se desean lograr en la gestión de los servicios de mantenimiento, para alinear los esfuerzos de los niveles gerenciales, operativos y tácticos.
- Mantener actualizado y comunicado al personal en materia de los cambios en los procesos financieros de llevarse a cabo la ejecución de la propuesta.
- Implementar el plan de capacitación al menos una vez al año en materia de mantenimiento, comunicación, trabajo en equipo, cuadro de mando integral, calidad de servicio y de esta manera procurar que todos los empleados tengan las herramientas requeridas para ejercer su labor de la manera más eficaz.
- Ejecutar mecanismo de control para la atención efectiva de las quejas y reclamos, que permita verificar la eficiencia en las acciones tomadas.
- Incentivar las estrategias comunicacionales a nivel externo e interno, que favorezcan el flujo de la información de una forma cordial y amena; con el propósito de que se traduzca en un mejoramiento efectivo de la gerencia de servicio.
- Efectuar mantenimiento preventivo de los diferentes equipos y materiales de trabajo.

- Mantener las instalaciones de la unidad de mantenimiento en óptimas condiciones para cubrir cualquier eventualidad.
- Medir los resultados de las estrategias ejecutadas en la unidad de mantenimiento, para determinar su efectividad y las acciones a corregir.

Referencias Bibliográficas

- Abad, Dario (1996) **El Control de Gestión**, Interconed Editores. Bogotá
- Albrecht, Karl (1990) **La Revolución del Servicio. El Toque personal que conserva y cautiva clientes**. Legis Editores, S.A. Bogotá
- Anderson, Hair, Bush (2009) **Administración**. Tercera Edición, Editorial Mcgraw Hill Mexico
- Arias Galicia, Fernando (1998) **Administración de Recursos Humanos**, Editorial Trillas. México.
- Arias, F. (2012) **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración**. 6ta. Edición. Editorial Episteme. Caracas
- Avellaneda, G. (2011) **El Cuadro de Mando Integral en la Gestión de las Organizaciones del Sector Público**, Grado de Magíster en administración mención gerencia de la universidad de Carabobo, Venezuela.
- Ávila, H. (2006). **Introducción a la Metodología de la Investigación**. Instituto Tecnológico de CD. Chihuahua, México
- Balestrini, Miriam (2006) **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Quinta Edición. Editorial Consultores Asociados. Caracas, Venezuela
- Beltrán, Jesús (2007) **Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad**. Segunda Edición, Panamericana editorial Ltda- 3R Editores. Bogotá
- Bisquera R. (2006) **Metodología de la Investigación**. Ediciones Trillas. México.
- Blanco, E. (2014) **Estrategia y Gerencia: Conceptos y Vínculos**. Revistas Debates IESA, Volumen XIX, número 1, enero-marzo (pag.36)
- Canales, F., Alvarado, E. y Pineda, E. (2009) **Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud**. Editorial Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores. México

Cejas y Grau. (2007). **La formación de los recursos humanos en las organizaciones empresariales**. Primera edición. Fondo editorial Tropykos. Caracas, Venezuela.

Chiavenato y Sapiro, (2011). **Planeación estratégica. Fundamentos y Aplicaciones**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato, Idalberto. (2001). **Administración de recursos humanos**. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill.

Codina, A. (2009) **Temas Actuales del Management. Procesos y Herramientas**. Editorial Académica española. España

Codina, A. (2009). **Deficiencias en el uso del DOFA Causas y Sugerencias**. [En línea]. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/563560/deficiencias-de-la-matriz-FODA-causas-y-correcciones.html#content-top> Consultado: (10 enero, 2015).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Decreto N° 5.895, Gaceta Oficial N° 36.860

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

Corral, Y., Fuentes, N., Brito, N. y Maldonado, C. T. (2011). **Algunos tópicos y normas generales aplicables a la elaboración de proyectos y trabajos de grado y ascenso**. Fedupel. Caracas, Venezuela

Crosby, P. (1988). **Dinámica Gerencial**. Cuarta Edición McGraw Hill. . México

Davis, Keith y Newstrom, John (1999). **Comportamiento humano en el trabajo**. Décima edición. Editorial McGraw Hill. México.

Fred, R. David (2003) **Conceptos de Administración Estratégica**. Novena Edición, México. Editorial Pearson Educación.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). **Metodología de la investigación**. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

ISO 9004(2000) Norma Internacional UNE 66174 **Guía para la Evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad**. En su apartado 3.8

Kaplan y Norton. (2002). **Cuadro de Mando Integral** (The Balanced Scorecard). 2da. Edición. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.

Kenneth, A. (2009) **Estrategias para el liderazgo competitivo**. Editorial Granica Buenos Aires, Argentina

Lalangui, G. (2013) **Estrategia para la Implementación de un Cuadro de Mando Integral –Balanced Scorecard en una Empresa Agrícola Bananera** Universidad Católica Santiago de Guayaquil, trabajo especial de grado de Magíster en Administración de Empresas, Ecuador.

Lamb, Hair; McDaniel (2011) **Marketing**. Edición 11. Editorial Cengage Learnig. México.

López Vinegla, A. (2000) **Gestión Estratégica y Medición**, Editorial AECA Caracas (Venezuela)

Luiser, R. y Achua, C. (2011) **Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades**. Cuarta Edición Editorial Cengage Learning. . Mexico.

Malavé, Lenys (2003) **El Trabajo de Investigación**. Primera Edición Quirón Editores Caracas, Venezuela.

Méndez, X. (2012) **Alineación de los Componentes del Plan Estratégico a los Propósitos Organizacionales de la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., utilizando el Cuadro de Mando Integral**, Universidad de Cuenca, Trabajo de grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, mención Mercadotecnia. Ecuador.

Mercado, S. (2004) **Epistemología de la Gerencia y sus métodos**. Dirección de medios y publicaciones. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Milano, Teddy (2001) **Planificación y Gestión del Mantenimiento Industrial. Un Enfoque Estratégico Productivo**. ISBN: 978-980-12-1215-7 Primera edición. Editorial Panapo Caracas Venezuela.

Mintzberg, Henry; Quinn, James y Voyer, John (1997) **El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos**. 1era Edición Pearson Education. México.

Molina, Carlos (2014) **¿Porque se endeudan las empresas latinoamericanas?** Revistas Debates IESA, Volumen XIX, número 1, enero-marzo (pag.47)

Morrisey, George. (1993) **El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.

Nogueira, D. (2004) **Proceso Administrativo.** Editorial Hispanoamericana, Buenos Aires, Argentina.

Paz, María. (2001). **Gestión de la formación en la empresa.** Primera Edición. Ediciones Pirámide. Madrid, España.

Peña, Manuel (1990) **Manual de Dirección: Organización y Técnicas.** Editorial Barcelona Hispano Europea, España.

Pérez, L. (2012), **Propuesta de Diseño y Aplicabilidad de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en la Dirección de Finanzas en la Empresa Corporación INLACA, C.A.** Universidad de Carabobo, Trabajo de grado en magíster en administración de empresas mención finanzas.

Ramírez, Tulio (1999). **Como Hacer un Proyecto de Investigación.** Editorial Panapo. Caracas.

Robbins, S. (1998). **Administración.** 6ta Edición. Editorial Pearson Education. México.

Ruiz, Bolívar, C. (2002). **Instrumentos de investigación educativa. Procedimiento para su diseño y validación.** Cideg S.A. Barquisimeto, Venezuela

Sabino, C. (2008) **Como hacer una tesis.** (9da edición). Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Sabino, Carlos. (2005) **El Proceso de la Investigación.** Quinta Edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Sampieri, Hernandez, (2010). **Metodología de la Investigación.** Quinta Edición. Mcgraw-hill. México.

Senn, J. (1990) **Sistema de Información para la Administración.** Grupo editorial Iberoamérica. México.

Serna, H. (2000) **Gerencia Estratégica**, 8va. Edición, 3R Editores, Bogotá, Colombia

Serna, H. (2006). **Planeación y Gestión Estratégica**. Ramos editores Cia. Bogotá, Colombia.

Silva, Y. (2011) **Diseño de un Cuadro de Mando Integral que Permita, a la Gerencia de un Banco en la República Bolivariana de Venezuela, Medir su Gestión, Controlar y Hacer Seguimiento a sus Principales Indicadores de Desempeño**. Universidad de Carabobo. Trabajo especial de grado de magíster en Administración mención Gerencia. Venezuela

Tamayo y Tamayo M. (2004) **Metodología Formal de la Investigación Científica**. Segunda edición. Limusa. México D.F

Tamayo, M. (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. Noriega Editores. México.

Thompson A., Peteraf M, Gamble J. y Strickland A., (2012) **Administración Estratégica, Teorías y Casos**. 18ª Edición Mc Graw Hill México

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2002). **Investigación Educativa**. Primera Edición Serie Selección de lecturas Caracas.

Vaquiro, J. (2009). **Toma de Decisiones**. Libro en Línea. Disponible en: http://www.trabajos17\toma_decisiones_sistemas\toma_decisiones_siste. Consultado en fecha: 02-12-14.

Wheelen, T. y Hunger, D. (2007) **Administración Estratégica y Política de Negocios**. Pearson Prentice Hall Mexico

Zambrano, A (2011). **Planificación Estratégica, Presupuesto y Control**. Editorial Texto. Caracas, Venezuela.

ANEXOS



ANEXO A



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA**

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estimado (a):

El siguiente cuestionario está diseñado como parte de una investigación titulada: **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADAS EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS DE MANTENIMIENTO EN LA GERENCIA DE SERVICIOS DE LA REFINERÍA EL PALITO**

Esta investigación pretende dar respuesta al objetivo general planteado en el estudio el cual se indica a continuación: Determinar las estrategias de gestión basadas en un cuadro de mando integral, para mejorar las prácticas de mantenimiento en la gerencia de servicios logísticos de la Refinería El Palito.

Mediante este instrumento, se busca recabar una serie de data relacionadas con el objeto de la investigación, mediante diversas opiniones facilitadas por las personas que se encuentran laborando en la gerencia de servicios logísticos de la Refinería El Palito.

Este estudio forma parte de las exigencias académicas para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia. A tal efecto su colaboración es de carácter significativo a fin de continuar con el análisis antes mencionado. Del mismo modo, se garantiza la confidencialidad de toda la información aquí recabada.

De antemano gracias por su tiempo y colaboración.

Atentamente
Ing. Hery Sosa

INSTRUCCIONES:

El encuestador marcará con una (X) la opción que considere correcta o acorde con su realidad. Para ello resultará oportuno atender los siguientes señalamientos:

- Lea cuidadosamente las preguntas y responda la que considere sea su caso.
- Todas las preguntas deben ser respondidas, por favor utilizar bolígrafo, no lápiz de grafito.
- Sírvase responder las afirmaciones con franqueza.
- A través de la siguiente escala: Responda si está:

Totalmente de Acuerdo	A
Parcialmente de Acuerdo	B
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	C
Parcialmente en Desacuerdo	D
Totalmente en Desacuerdo	E

PRIMERA PARTE						
EN RELACIÓN A LOS PROCESOS DE MANTENIMIENTO		A	B	C	D	E
1	Considera que cuenta con condiciones adecuadas en su lugar de trabajo					
2	Las actividades de la organización son ejecutadas en función de cumplir con la misión de la empresa.					
3	Los recursos materiales a utilizar en la realización del servicio de mantenimiento cumplen con las normas y especificaciones de la empresa.					
4	El personal de mantenimiento de la gerencia de servicio, cuenta con los procedimientos para el desarrollo de los trabajos a realizar.					
5	Es supervisada la ejecución de las labores de mantenimiento en la gerencia de servicio, por personal calificado a fin de minimizar los accidentes en la realización de sus actividades.					
6	El personal de mantenimiento de la gerencia de servicio recibe la inducción necesaria para el análisis del riesgo del trabajo a desempeñar.					
7	Conoce bien las responsabilidades del cargo que desempeña.					
8	Cumplo con responsabilidad el trabajo que realizo en función de los objetivos de la organización.					
9	Existe cooperación entre el personal de mantenimiento de la gerencia de servicio en consonancia con lo exigido para realizar su trabajo de manera optima.					

SEGUNDA PARTE						
EN FUNCION DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN		A	B	C	D	E
10	Establece de manera clara, concisa y bien planificada cada paso para cumplir con sus objetivos.					
11	La unidad de mantenimiento de la gerencia de servicio tiene los objetivos claros y su planificación en el tiempo lista antes del inicio de la actividad.					
12	El personal de mantenimiento de la gerencia de servicio termina el trabajo en el tiempo prometido.					
13	Existe interacción efectiva entre los miembros de mantenimiento de la gerencia de servicio para el logro de los propósitos trazados.					
14	El compromiso de los empleados con la organización contribuye a cumplir los objetivos.					
15	Analiza efectivamente los problemas y determina acciones apropiadas para su solución.					
16	En el desarrollo de las funciones de mantenimiento en la gerencia de servicio se requiere constantemente tomar decisiones.					
17	Se obtienen efectivamente los resultados esperados en función de los objetivos de mantenimiento con las decisiones tomadas.					
18	Conoce la importancia de llevar un sistema de control de gestión periódico.					
19	Existe participación voluntaria por parte del personal de mantenimiento de la gerencia de servicio a fin de solucionar cualquier circunstancia que se presente					
20	Los empleados de mantenimiento de la gerencia de servicio poseen la capacitación técnica necesaria para el desarrollo del servicio a prestar.					
TERCERA PARTE						
EN CONCORDANCIA CON LAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES, A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.		A	B	C	D	E
21	Se debería aumentar la participación del personal en la planificación del mantenimiento de la gerencia de servicio a fin de mejorar el rendimiento.					
22	Considera que se debería dotar de los equipos adecuados para ejecutar eficientemente las actividades de mantenimiento.					
23	Se planifica, ejecuta y controla la asignación de recursos materiales de forma óptima.					
24	Se da un buen uso de los recursos utilizados en la práctica del mantenimiento.					
25	Existe comunicación entre todos los niveles de la gerencia de servicio.					
26	Se informa al personal de mantenimiento de la gerencia de servicio de los resultados obtenidos al final de cada periodo en la organización.					
27	Se siente identificado con la organización.					
28	La cultura organizacional está orientada hacia la integración y trabajo en equipo.					
29	Existen planes de formación del personal de mantenimiento de la gerencia de servicio para apoyar el logro de los objetivos.					
30	Es de su conocimiento los beneficios de la herramienta de gestión denominada Cuadro de Mando Integral.					

ANEXO B



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA**



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario), elaborado para desarrollar una investigación titulada, **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADAS EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS DE MANTENIMIENTO EN LA GERENCIA DE SERVICIOS DE LA REFINERÍA EL PALITO**, cuyo objetivo es: Determinar las estrategias de gestión basadas en un cuadro de mando integral, para mejorar las prácticas de mantenimiento en la gerencia de servicios logísticos de la Refinería El Palito, a fin de destacar su relevancia en el logro de los objetivos organizacionales, presentada por **HERY SOSA**, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por el especialista: _____ C.I. _____

Fecha de Validación: _____

Formato de Validación

Instrumento: Cuestionario dirigido a la gerencia de servicios logísticos de la Refinería El Palito en el Estado Carabobo

Ítem	La redacción de ítem es clara.		El ítem tiene coherencia interna.		El ítem mide lo que se pretende.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Aspectos relacionados con los Ítems						
1	X		X		X	
2	X		X		X	
3	X		X		X	
4	X		X		X	
5	X		X		X	
6	X		X		X	
7	X		X		X	
8	X		X		X	
9	X		X		X	
10	X		X		X	
11	X		X		X	
12	X		X		X	
13	X		X		X	
14	X		X		X	
15	X		X		X	
16	X		X		X	
17	X		X		X	
18	X		X		X	
19	X		X		X	
20	X		X		X	
21	X		X		X	
22	X		X		X	
23	X		X		X	
24	X		X		X	
25	X		X		X	
26	X		X		X	
27	X		X		X	
28	X		X		X	
29	X		X		X	
30	X		X		X	

Aspectos generales	Si	No	Observaciones
1. El instrumento contiene instrucciones para su solución.	X	.	
2. los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.	X		
3. Los Ítems están presentados en forma lógica – secuencial	X		
4. El número de ítems es suficiente para recoger la información.	X		

Fecha: _____

ANEXO C



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario), elaborado para desarrollar una investigación titulada, **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADAS EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS DE MANTENIMIENTO EN LA GERENCIA DE SERVICIOS DE LA REFINERÍA EL PALITO**, cuyo objetivo es: Determinar las estrategias de gestión basadas en un cuadro de mando integral, para mejorar las prácticas de mantenimiento en la gerencia de servicios logísticos de la Refinería El Palito, a fin de destacar su relevancia en el logro de los objetivos organizacionales, presentada por **HERY SOSA**, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por el especialista: Francisco Rodríguez C.I. 4875.136

Fecha de Validación: 30/11/15

FR

ANEXO D



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario), elaborado para desarrollar una investigación titulada, **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADAS EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS DE MANTENIMIENTO EN LA GERENCIA DE SERVICIOS DE LA REFINERÍA EL PALITO**, cuyo objetivo es: Determinar las estrategias de gestión basadas en un cuadro de mando integral, para mejorar las prácticas de mantenimiento en la gerencia de servicios logísticos de la Refinería El Palito, a fin de destacar su relevancia en el logro de los objetivos organizacionales, presentada por **HERY SOSA**, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por el especialista: Fabré A. Sierra c.i. 13.780.701

Fecha de Validación: 14/12/15

ANEXO E



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario), elaborado para desarrollar una investigación titulada, **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADAS EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA MEJORAR LAS PRÁCTICAS DE MANTENIMIENTO EN LA GERENCIA DE SERVICIOS DE LA REFINERÍA EL PALITO**, cuyo objetivo es: Determinar las estrategias de gestión basadas en un cuadro de mando integral, para mejorar las prácticas de mantenimiento en la gerencia de servicios logísticos de la Refinería El Palito, a fin de destacar su relevancia en el logro de los objetivos organizacionales, presentada por **HERY SOSA**, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Validado por: <i>JOSE LUIS SEQUERA</i>	C.I.: <i>√-12.101.023</i>	Grado Académico: <i>MAGISTER</i>
Firma: <i>[Firma manuscrita]</i>	Correo:	Teléfono: <i>0412 889 0766</i>
Fecha: <i>24-2-16</i>	VALIDACIÓN	
	NO APLICABLE	
Correo electrónico:	APLICABLE ✓	<i>57</i>
	APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

ANEXO F

ANÁLISIS DE COEFICIENTE DE CRONBACH

sujetos	preguntas																														total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	5	5	4	5	4	5	5	1	5	5	5	4	3	1	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	134
2	5	4	5	4	4	5	5	2	4	4	5	3	4	1	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	4	5	5	128	
3	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	3	3	1	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	126	
4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	5	5	5	4	2	5	4	4	4	4	5	5	2	4	3	4	5	4	5	4	5	126	
5	5	4	5	4	4	5	5	1	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	5	5	3	3	4	3	4	5	4	4	4	119	
6	4	5	5	5	5	4	5	2	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	5	3	4	3	4	5	4	4	128	
7	5	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	3	4	2	5	4	4	4	4	5	123	
8	4	5	5	4	4	4	5	2	3	5	4	5	3	1	5	5	4	5	4	5	5	2	3	4	4	5	5	4	4	3	121	
9	3	3	4	4	3	4	5	1	4	4	5	3	3	1	4	4	3	3	4	5	5	2	4	2	5	4	4	4	3	3	106	
media	4,44	4,33	4,56	4,33	4,11	4,44	4,78	2,00	4,11	4,33	4,67	3,78	3,67	1,89	4,44	4,67	4,00	4,33	4,56	5,00	5,00	2,89	3,56	3,44	4,33	4,33	4,44	4,44	4,22	4,33	St 62,028	
varianza	0,53	0,50	0,28	0,25	0,36	0,28	0,19	0,75	0,61	0,50	0,25	0,69	0,50	1,36	0,53	0,25	0,75	0,75	0,28	0,00	0,00	0,61	0,53	1,03	0,50	0,50	0,28	0,28	0,44	0,75	14,53	

Alfa
Cronbach 0,82