

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo

Indicadores de gestión aplicando el modelo de cuadro de mando integral

Management indicators applying the balanced scorecard model

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo
pedro.trasmonte@hotmail.com

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Santa Ana de Coro
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0002-6179-6423>

Recibido: 01 de septiembre 2020
Revisado: 20 de noviembre 2020
Aprobado: 15 de diciembre 2020
Publicado: 01 de enero 2021

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general proponer Indicadores de gestión aplicando el modelo de cuadro de mando integral en la empresa productos industriales PROINFALCA. La investigación fue de tipo descriptiva, de campo no experimental. El instrumento de recolección de datos estuvo representado por un cuestionario estructurado en dieciocho (18) ítems. Para la validez del instrumento se consultó la opinión de tres expertos y para la confiabilidad se realizó una prueba piloto, cuyos resultados fueron ajustados a través del coeficiente de Alfa de cronbach que arrojo un valor de 0,886, demostrando un nivel de alta confiabilidad del instrumento, para su análisis se utilizó la estadística descriptiva. Los resultados de la dimensión procesos Internos, reflejo que los indicadores misión, visión y objetivos presentaron debilidades. La dimensión perspectiva de los clientes y sus indicadores segmento y participación fueron negativos; los gerentes toman las decisiones sin consultar a los trabajadores y clientes.

Descriptores: Gestión; empresa; producto industrial; participación de los trabajadores; proceso de fabricación.

ABSTRACT

The general objective of the research was to propose management indicators by applying the balanced scorecard model in the PROINFALCA industrial products company. The research was descriptive, non-experimental field. The data collection instrument was represented by a questionnaire structured in eighteen (18) items. For the validity of the instrument, the opinion of three experts was consulted and for reliability a pilot test was carried out, the results of which were adjusted through the Cronbach's Alpha coefficient, which yielded a value of 0.886, demonstrating a high level of reliability of the instrument. descriptive statistics were used for its analysis. The results of the Internal processes dimension, reflect that the mission, vision and objectives indicators presented weaknesses. The customer perspective dimension and its segment and participation indicators were negative; managers make decisions without consulting workers and customers.

Descriptors: Management; company; industrial product; participation of the workers; fabrication process.

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo

INTRODUCCIÓN

El secreto de la calidad y productividad de toda empresa radica en la organización. Pero para que estas sean organizadas sin duda alguna debe haber una buena planificación y un adecuado control. Esto presupone un análisis estratégico del entorno para desarrollar ventajas competitivas en la era de la información y en un mercado globalizado y aplicar diferentes estrategias para hacer las cosas mejor, más rápido y a un menor costo, involucrando y potenciando al talento humano (Gutiérrez, 2010, p.16). En ese mismo orden de ideas, unas de esas estrategias organizacionales es el control, la función administrativa de control según Koontz y Weihrich (2004), permite “medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.”(p.32).

Este proceso administrativo o gerencial es muy importante ya que le permite a la organización monitorear si se está cumpliendo con lo que se planificó y si no es así tomar los correctivos necesarios para lograr los objetivos planteados

En ese mismo orden de ideas, Bateman (2005) considera que “los gerentes deben encontrar la manera de controlar lo que pasa en sus organizaciones, trátese de asegurar la creatividad, mejorar, la calidad y reducir los costos”. De esta manera desde el punto de vista del autor de esta investigación, el control lo que busca es mejorar el funcionamiento de las organizaciones, de tal manera que las actividades previamente planificadas se cumplan a cabalidad, obteniendo unos mejores resultados y en consecuencia un mejor control de gestión, sin embargo para que esto sea posible, es necesario que la organización cuente con unos indicadores de gestión adecuados, herramientas que sirven de ayuda para el proceso de control de gestión.

En este sentido, es necesario agregar medidas cualitativas no financieras, que antes no eran consideradas, entre las que se pueden mencionar la calidad de los procesos y de los productos, la satisfacción de los clientes y la satisfacción de los recursos humanos, que al interrelacionarlas con otros indicadores permiten establecer la relaciones de

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo

causa-efecto resultantes entre los diversos procesos y áreas funcionales en los que se requiere hacer una medición del proceso de gestión.

En efecto, tal como lo expone Atencio (2010) uno de los principales propósitos del proceso de gestión en la organización “es la de optimizar la utilización de los recursos de que dispone para lograr los objetivos, planes y actividades, que permitirá el proceso de toma de decisiones, competitividad, productividad y calidad de los servicios ofrecidos a los clientes” (p.16). A fin de innovar y lograr el éxito en la práctica gerencial para lo cual se debe comunicar, hacer seguimiento y evaluar la efectividad de las estrategias en el corto y mediano plazo. Para tales fines se amerita contar con un personal que planifique y aplique indicadores basados en un sistema de control de procesos.

Con relación a los indicadores, los mismos son instrumentos de medición de variables asociadas a los metas de una empresa, estos pueden ser de carácter cuantitativos o cualitativos, esto significa que un indicador de gestión es un tipo de indicador referidos a la mediciones relacionadas con la manera que un producto o servicio son generados por una organización, el valor del mismo es el resultado de la medición y constituye un punto de comparación referido a la desviación respecto a una meta asociada, sobre la cual deben tomarse acciones preventivas o correctivas según sea el caso. (Mora, 2001)

En ese sentido los indicadores de gestión permiten establecer una comparación entre el resultado obtenido de determinado proceso y el esperado o planificado, a tal efecto las organizaciones modernas están aplicando estrategias como el cuadro de mando integral que les permite medir y cuantificar sus indicadores; todo esto con fines gerenciales para el control de la organización. En ese sentido, el cuadro de mando integral es una fuente de información estratégica y no sólo unos cuantos indicadores. El cuadro de mando integral analizará la evolución de la empresa para en caso de desviaciones se pueda establecer adaptaciones o nuevas estrategias que permitan llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos establecidos (Espinoza, 2013, p.1).

Por lo tanto las organizaciones, en función de darle cumplimiento a sus objetivos han llegado a una era sin precedentes de desafíos e incertidumbres en donde los gerentes o

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo

Líderes buscan cada vez más opciones confiables como el cuadro de mando integral, lo cual permite medir la gestión de las mismas en el mundo de hoy. Por otra parte, el ritmo y vertiginosidad de las innovaciones tecnológicas y la velocidad en la producción de conocimiento científico, implican a su vez una aceleración en los mecanismos de adaptación y respuesta de las organizaciones, mediante una estructura lo suficientemente flexible para ello, además, el punto de partida de las organizaciones es entender su negocio, visionar su futuro, proponerse una misión y elaborar un sistema de indicadores, que les permita asegurar su supervivencia y mejorar su posición competitiva, a través del diseño de sus planes estratégicos y posteriormente determinar unas políticas que le permitan llevarlas a cabo.

Al respecto, Kaplan y Norton (2005) expone que el Cuadro de Mando Integral (CMI) “mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, la formación y crecimiento; por lo que complementa los indicadores de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura”(p.6). Por lo que en la gerencia del recurso humano, es importante para comunicar la estrategia corporativa y para dirigirse hacia objetivos determinados; debido a que mediante su personal logre la aplicación de indicadores, a objeto de obtener información periódica para un mejor seguimiento en el logro de metas y desempeño aboral, a su vez, en la toma de decisiones, la cual será más certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo.

Desde esta perspectiva, se destaca que el logro de la visión y misión de la empresa, están en función del desarrollo de capacidades y la satisfacción de las necesidades de cada miembro de la misma, por lo tanto, debe existir un ambiente de motivación permanente hacia el sistema trabajo, para que los empleados logren un mayor desempeño y trabajen en función de las metas de trabajo.

Es preciso mencionar que en Venezuela, tal como lo indican Moreno y Albarrán (2011, p.2) se enfrenta al proceso de globalización, el cual ha generado todos estos cambios, ya descritos, en las organizaciones. Así mismo, para estos autores, en los cinco últimos

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo

años en el país se han hecho cambios estructurales y oportunos dentro de las empresas, las que han tenido que adaptarse a un sin número de políticas sociales y económicas implantadas por los entes gubernamentales.

Por consiguiente, para que las empresas modernas puedan enfrentar los retos gerenciales que se presentan hoy en día, es preciso contar con procesos de innovación permanente, disponer de un personal con las competencias adecuadas, poseer la fidelidad de los clientes, credibilidad de los directivos y accionistas, así como contar con habilidades para retener y atraer los mejores profesionales, entre otras cosas.

Cabe acotar que en el plano regional existe algunas experiencias en estudios relacionados con el cuadro integral, tal es el caso de la investigación de Cerero (2017), realizada en la empresa WAIM C.A., en el Municipio Miranda del Estado Falcón, el cual arrojo que pocas veces se identifican los procesos críticos y aplican indicadores para estudiar su crecimiento financiero, de tal manera que no se desarrolla de manera efectiva el cuadro de mando integral en la empresa.

Ahora bien, de esta realidad no escapa la empresa Productos Industriales Falcón C.A. la cual es una organización de comercialización privada ubicada en la avenida Josefa Camejo de Coro, Municipio Miranda del estado Falcón, el cual tiene la finalidad de ofrecer el mejor servicio, para mantener y consolidar el liderazgo en ventas tales como productos industriales, logrando satisfacer las necesidades de nuestros clientes con una amplia gama de productos de excelente calidad y un personal profesional a su servicio, objetivos que no han sido alcanzados en los últimos años, de acuerdo a los informes de gestión y al balance financiero de los años 2015 y 2016.

Es importante destacar que a través unas entrevistas realizadas a los trabajadores, se evidenciaron algunas debilidades que pudieran estar afectando el funcionamiento de la misma, los entrevistados expresaron que no se cuenta con planes dirigidos a alcanzar los objetivos. Además, se trazan metas de trabajo, pero algunas veces no se logran en los tiempos estimados, existe poco seguimiento y monitoreo de las actividades propias de la empresa, lo que desmejora el desempeño laboral.

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo

No obstante, se percibe que el personal carece de cierta información sobre los trabajos efectuados, inventario de productos, consulta de precios o sobre su propio desempeño laboral, los cuales son necesarios para mejorar su rendimiento; situación que puede deberse entre otras cosas, a la falta de indicadores que le permitan correlacionar determinadas variables respecto a los objetivos de la misma; por otra parte el investigador sostuvo una conversación con el gerente de la empresa el cual dijo que “se nota la carencia de un sistema de gestión adecuado, careciendo de herramientas para el manejo de quejas o reclamos”.

De igual forma, existe baja participación del personal en las propuestas de mejora en los procesos internos de la empresa, que afecta, el excelente servicio que se debe prestar al cliente; por lo tanto, la empresa requiere adaptarse a la globalización y competitividad, lo que constituye un reto estratégico para la organización, porque de continuar la situación expuesta en la empresa Productos Industriales Falcón C.A, se afectaría la calidad de servicio, por la ausencia de una adecuada implementación de herramientas gerenciales que le permitan medir, optimizar sus procesos y a su vez, obtener una mayor productividad y rendimiento de la empresa.

En relación con las debilidades detectadas en la organización en estudio, se propone un modelo de indicadores de gestión basado en el cuadro de mando integral para la empresa Productos Industriales Falcón C.A. del municipio Miranda del estado Falcón, De igual forma este estudio es de gran importancia y se centra en la necesidad de dar respuestas a la problemática planteada, la cual incidirá en mejorar la gestión de la organización, con el diseño de los indicadores de gestión que permita desarrollar aspectos relevantes tales como: la calidad del servicio, administración, normas, actitudes, políticas entre otras, logrando de esta forma alcanzar el mejoramiento de sus competencias laborales.

Indicadores de Gestión

Serna, (2004) señala que los indicadores de gestión son una herramienta de medición de las variables asociadas a los fines de una organización. Al igual que estas últimas,

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo

pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la base de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral surgió de un estudio realizado por David Norton, Director general de Nolan Norton y Robert Kaplan como asesor académico en 1990. El punto de partida fue la crítica por la fuerte orientación financiera existente en los sistemas de gestión de EEUU. Se reunieron con una serie de empresas bimestralmente a lo largo de 1990 para desarrollar un nuevo modelo de medición. Esto produjo nuevas ideas hasta llegar a lo que se conoce como Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Esta es definida por Kaplan y Norton (2005), como "una herramienta que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas que proporcionan a la empresa la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica" (p. 14). A través de ella la empresa busca su máximo rendimiento en el proceso para poder cumplir con su visión mediante sus estrategias logrando suministrar la dirección para su futuro, mediante la integración del personal que garantice el éxito en su aplicación.

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo descriptiva de campo no experimental. El instrumento de recolección de datos está representado por un cuestionario estructurado en dieciocho (18) ítems con 5 alternativas de respuestas según la escala de Likert, las cuales serán siempre, casi siempre, pocas veces, casi nunca y nunca, dirigidas al personal antes mencionado. Para la validez del instrumento se consultó la opinión de tres expertos y

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo

para la confiabilidad se realizó una prueba piloto, cuyos resultados fueron ajustados a través del coeficiente de Alfa de cronbach que arroja un valor de 0,886, demostrando un nivel de alta confiabilidad del instrumento, para su análisis se utilizó la estadística descriptiva.

En la presente investigación, se aplicó el criterio señalado por Arias (2012), quien plantea que " si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar y obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo"(83). En razón de ello, en la presente investigación se trabajó con la muestra de diez (10) sujetos, quienes conforman la totalidad de los trabajadores de empresa Productos Industriales Falcón C.A. del municipio Miranda del estado Falcón.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento que permitió recolectar información relacionada con una investigación dirigida a proponer Indicadores de gestión basada en el modelo de cuadro de mando integral para la empresa Productos Industriales Falcón C.A. del municipio Miranda del estado Falcón. En función de esto a continuación se presenta el análisis correspondiente de las dimensiones e indicadores de la variable.

Iniciando el análisis de la variable cuadro de mando integral, dimensión procesos Internos y los indicadores misión, visión y objetivos.

En referencia al indicador misión, los resultados reflejaron que el 50% de las personas en estudio manifestaron que pocas veces, para lograr la misión la empresa Productos Industriales Falcón C.A., identifica los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia; al respecto Werther y Davis (2008), expone que éstos dos elementos, proporcionan direccionalidad y orientan al personal, por lo cual la empresa que cuentan con una declaración explícita y compartida de su misión, pueden mejorar sus acciones,

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo

y hacer frente a las mercados competitivos porque su equipo gerencial y el personal, tienen claro su propósito básico y el futuro que quieren construir.

En una situación similar está el indicador visión, dado que el 50% de las personas en estudio manifestaron que pocas veces, la visión que existe en la empresa se adapta a las exigencias de los mercados futuros. Los resultados anteriores contradice lo expresado por Amorós (2007:27), quien sostiene “la visión, es un enunciado que se refiere a la posibilidad de comprender el potencial de la organización considerando las capacidades de cada una de sus áreas o departamentos e imaginando las rutas innovadoras a seguir para obtener una posición clara a largo plazo”. Con relación al indicador objetivos, los resultados indicaron que el 50% del personal encuestado, consideran que nunca mediante los objetivos organizacionales en la empresa Productos Industriales Falcón C.A.

Con respecto a los resultados de la dimensión financiera los indicadores crecimiento, inversiones y rendimiento resultaron positivos, tomando en cuenta que el 50% de las personas encuestadas dijeron que casi siempre la empresa aplica indicadores para estudiar su crecimiento financiero, los resultados anteriores están en la misma dirección de lo planteado por Serna (2008), quien considera la rentabilidad para el crecimiento todas aquellas “inversiones y aun gastos que hace una compañía para expandirse en términos de la mezcla de productos, servicios, tecnología, buscando nuevos mercados con el objetivo de generar mayor valor agregado y asegurar la permanencia en el tiempo” (p.307).

En lo respecta al indicador inversiones se observó que el 80% de los encuestados opinaron que casi siempre la empresa realiza inversiones para mejorar el servicio que presta; los resultados anteriores son apoyados por el criterio de Sabino (1991) cuando afirma “la inversión es el flujo de dinero que se encamina a la creación o mantenimiento de bienes de capital y a la realización de proyectos que se presumen lucrativos” (p.142). Por motivo, es recomendable que las organizaciones en momento de elaborar su presupuesto y su respectivo plan de acción, incluyan los recursos presupuestarios y

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo

financieros destinados al área de inversión, esto con objeto de minimizar el riesgo, aprovechar las oportunidades, los recursos financieros, buscando su mejor rendimiento y desarrollo de la organización.

Mientras el indicador rendimiento reflejo que 70% del personal en estudio cree que casi siempre la empresa posee un rendimiento positivo respecto a los ingresos; al respecto, los resultados anteriores coinciden con lo manifestado por Rampersad (2005) al indicar que este aspecto es importante para las empresas debido a que su objetivo es el de mostrar la utilidad o pérdida obtenida y detallar la forma como se produjo, con ello se pueden tomar decisiones a tiempo, ya que expone en términos monetarios lo acontecido en la organización durante el ejercicio económico que se cierra.

Con respecto al análisis de la dimensión perspectiva de los clientes se obtuvo que el indicador segmento mantiene un comportamiento regular y el indicador participación es ligeramente negativo, con relación al indicador segmento el 60% de los encuestados consideran que pocas veces la empresa realiza estudio de mercados para aprovechar las oportunidades. Al respecto, Kaplan y Norton (2000), expone que el estudio de mercado es una investigación que consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización; por lo que es un medio que la empresa Productos Industriales Falcón C.A., puede aplicar para minimizar ciertos riesgos al momento de invertir, en base al segmento del mercado estudiado porque representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros.

Mientras que los indicadores satisfacción y calidad, resultaron positivos, en virtud que el 70% de las personas en estudio respondieron que siempre y casi siempre al momento de realizar sus actividades, lo hacen con satisfacción y agrado; en tanto que el indicador calidad, las opciones de respuesta siempre y casi siempre englobaron el 65%, indicando que la empresa cuenta con indicadores documentados que ayudan a fortalecer la gestión respecto a la calidad del servicio.

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo

Los resultados anteriores están en correspondencia con lo expresado por Robbins y Jugde (2009), quienes dicen que la satisfacción laboral es “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos” (p.79). Estas actitudes positivas o negativas inciden en la satisfacción de los clientes, que es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización.

Por su parte, los resultados de la dimensión perspectiva formación y crecimiento, la investigación arroja que los indicadores formación y aprendizaje resultaron positivos, mientras el indicador participación fue negativo, este último, tomando en cuenta que el 50% de las personas en estudio dijeron que pocas veces la organización toma en cuenta la opinión y sugerencia de los trabajadores y no promueven actividades de participación antes de tomar las decisiones gerenciales. En cuanto a las decisiones Ivancevich y otros (2006), sostiene “las decisiones se les debe considerar medios más que fines, son los mecanismos organizacionales por medio de los cuales se pretende lograr un estado deseado; para cualquier efecto, son una respuesta organizacional a un problema”(p.461). Por lo tanto toda decisión es resultado de un proceso dinámico en el que influyen múltiple fuerzas, dentro de las cuales está la consulta y la participación de los trabajadores y los clientes, aspectos que reflejan debilidades dentro de la empresa Productos Industriales Falcón C.A. del municipio Miranda del estado Falcón.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones a las que llegó el autor de la investigación, tomando como base los resultados alcanzados de las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la empresa Productos Industriales Falcón C.A. del municipio Miranda del estado Falcón. En ese sentido una vez analizados los resultados obtenidos, se presentan las siguientes conclusiones:

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo

-Se logró evidenciar a través de la variable cuadro de mando integral, dimensión Procesos Internos, que el indicador misión, presenta debilidades, tomando en cuenta que los resultados obtenidos reflejan que la misión es poco aprovechada por la empresa, lo cual es un aspecto negativo para la gestión interna.

Con relación al indicador visión, estos resultados evidencian que la gran mayoría se inclinó en decir que pocas veces la visión de la empresa Productos Industriales Falcón C.A. se adapta a las exigencias de los mercados futuros, por lo tanto se infiere que el indicador visión es negativo, por su parte el indicador objetivos, Los resultados evidencian un comportamiento negativo, en virtud Los objetivos organizacionales de la empresa nunca y casi nunca están orientados a mejorar los procesos internos.

En el mismo orden de ideas, se reflejó a través de la variable cuadro de mando integral y la dimensión perspectiva financiera, que los indicadores crecimiento, inversiones y rendimiento fueron de tendencia positivas, por consiguiente se infiere que la empresa aplica indicadores para estudiar su crecimiento financiero, la empresa realiza las inversiones necesarias para mejorar su desempeño y adquirir algunos bienes, lo cual se convierten en una estrategia financiera, por la situación económica del país, en donde los precios no son estables.

En lo concerniente a la dimensión perspectiva de los clientes, los resultados evidenciaron que el indicador segmento mantiene un comportamiento regular, los resultados indicaron que la mayoría de los encuestados consideran que pocas veces la empresa realiza estudio de mercados para aprovechar las oportunidades; mientras que el indicador satisfacción resultó positivo, tomando en cuenta que la mayoría de los encuestados respondieron que realizan sus actividades con satisfacción y agrado, en tanto que el indicador calidad también resultó positivo, indicando que la empresa cuenta con indicadores documentados que ayudan a fortalecer la gestión respecto a la calidad del servicio, sin embargo existe un porcentaje significativo correspondiente a las alternativas pocas veces, casi nunca y nunca, aspectos pocos favorables, situación que debe ser atendida.

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo

En lo que respecta a la dimensión perspectiva formación y crecimiento, los resultados demostraron que los indicadores formación y aprendizajes fueron de comportamiento positivo. Por su parte, el indicador participación es ligeramente negativo, este quiere decir que los gerentes pocas veces toman en cuentas las sugerencias de los trabajadores y clientes para la toma de decisiones.

REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007) Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. [Organizational Behavior: In Search of the Development of Competitive Advantages]. Libro publicado por USAT Escuela de Economía. Lambayeque – Perú. www.usat.edu.pe/carreras1/economia.
- Arias, F. (2012) El Proyecto de Investigación introducción a la metodología científica. [The Research Project introduction to scientific methodology]. 6^a. Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas. Venezuela.
- Atencio, J. (2010). EL Control De Gestión Estratégica En Las Organizaciones. [The Control Of Strategic Management In Organizations]. *Revista Universidad Belloso Chacín, Volumen 6 Edición No. 1 – Año 2010*.
- Bateman, S. (2005). Administración. Un nuevo panorama competitivo. [Administration. A new competitive landscape]. Editorial. McGraw- HILL INTERAMERICANA., S.A. México.
- Cerero, A. (2017). Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento del Desempeño Laboral en la Empresa WAIM C.A., en el Municipio Miranda del Estado Falcón. [Balanced Scorecard for the improvement of Labor Performance in the WAIM C.A. Company, in the Miranda Municipality of the State of Falcón]. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Coro, estado Falcón. Venezuela.
- Espinoza, R. (2013). El Cuadro De Mando Integral: Concepto Y Fases. [The Balanced Scorecard: Concept and Phases]. Disponible En: <https://n9.cl/f02p1>

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo

Ivancevich y otros. (2006). Comportamiento Organizacional. [Organizational behavior]. México. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill.

Kaplan, R. y Norton, D. (2005). Cuadro de Mando Integral. [Balanced Scorecard]. Barcelona, España. Ediciones gestión 2000 S.A.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. [Balanced Scorecard]. Barcelona, España. Ediciones gestión 2000 S.A.

Koontz y Weihrich. (2004). Administración, una perspectiva estratégica. [Administration, a strategic perspective]. (12a. Edición). México: McGraw - Hill Interamericano, S.A.

Mora, C. (2001). Nuevas herramientas de gestión: El cuadro de mando integral, Ed.AECA. [New management tools: The balanced scorecard, Ed.AECA].

Moreno, A. y Albarrán, N. (2011) Estudio De La Factibilidad Para La Aplicación Del Cuadro de Mando Integral Como Herramienta Gerencial En La Coordinación Nacional De Logística De Makro Comercializadora, S.A. Petare, Estado Miranda. [Study Of The Feasibility For The Application Of The Balanced Scorecard As A Management Tool In The National Coordination Of Logistics De Makro Comercializadora, S.A. Petare, Miranda State]. Trabajo de grado publicado. Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”. Caracas.

Rampersad, H. (2005). Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo. (Total Performance Scorecard, TPS). Madrid: McGraw-Hill.

Robbins, S y Judge, T (2009). Comportamiento Organizacional. [Organizational behavior]. Décimo tercera Edición. Editorial Pearson.

Sabino, C. (1991) Diccionario de Economía y Finanza. [Dictionary of Economics and Finance]. Editorial PANAPO. Caracas. Venezuela.

Serna, H. (2004). Indicadores de Gestión. Como Diseñar un Sistema Integral de Medición de Gestión. [Management indicators. How to Design a Comprehensive Management Measurement System]. Santa Fe de Bogotá: 3R Editores.

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Teoría- Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos, Índice de Gestión. [Strategic management. Theory- Methodology, Alignment, Implementation and Strategy Maps, Management Index].10^a edición, Bogotá: 3R Editores. Colombia.

Pedro Ramón Trasmonte-Rosendo

Werther, W. Y Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. Capital Humana de las Empresas. [Human resources management. Human Capital of Companies]. (6ta ed). México: Mc Graw Hill.

©2021 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).