



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATEGIAS PARA LA SECCIÓN DE COMPRAS DEL  
NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE  
ORIENTE, BASADAS EN TOTAL PERFORMANCE  
SCORECARD**

**ASESORES ACADÉMICOS**

**Dra. Damaris Zerpa de Márquez  
MSc. Elka Malavé Ramos**

**AUTORES**

**Rodríguez R., Marlin C.I: 14.125.352  
Vívenes M., Elizabeth C.I: 12.658.345**

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para  
optar al título de LICENCIADO EN CONTANDURÍA PÚBLICA**

**Cumaná, Agosto de 2008**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATEGIAS PARA LA SECCIÓN DE COMPRAS DEL  
NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE  
ORIENTE, BASADAS EN TOTAL PERFORMANCE  
SCORECARD**

**AUTORES**

**Rodríguez R., Marlin C.I: 14.125.352  
Vívenes M., Elizabeth C.I:12.658.345**

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

**Trabajo de especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de  
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 21  
días del mes de agosto de 2008**

---

**Profesora**  
**Dra. Damaris Zerpa de Márquez**  
**Jurado Asesor**  
**C.I. 5.706.787**

---

**Profesora**  
**MSc. Elka Malavé Ramos**  
**Jurado Asesor**  
**C.I. 8.649.633**

## INDICE

DEDICATORIA .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	xii
LISTA DE TABLA.....	xiii
LISTA DE FIGURAS .....	xiv
LISTA DE GRAFICOS .....	xv
RESUMEN.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1 El Problema de la Investigación.....	3
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación .....	4
1.1.2 Objetivos de la Investigación .....	12
1.1.3 Justificación de la Investigación .....	12
1.2 Metodología de la Investigación .....	13
1.2.1 Nivel de la Investigación.....	14
1.2.2 Diseño de la Investigación .....	14
1.2.3 Población y Muestra.....	15
1.2.4 Fuentes de Información.....	16
1.2.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	16
1.2.6 Técnicas de Procesamiento de la Información.....	17
1.2.7 Análisis e Interpretación de la Información: .....	17
CAPÍTULO II .....	18
LAS ESTRATEGIAS .....	18
2.1 Definición de Estrategias .....	18
2.2 Importancia de las Estrategias.....	21
2.3 Ciclo Estratégico .....	21

2.4 Tipos de Estrategia.....	22
2.5 Enfoques Estratégicos para la Gerencia de las Organizaciones.....	33
2.5.1 Planificación Estratégica.....	35
2.5.2 Gerencia Estratégica.....	40
2.5.3 Balanced Scorecard.....	43
2.5.4.Total Performance Scorecard (TPS) .....	48
CAPÍTULO III.....	50
TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) .....	50
3.1 Definición del Total Performance Scorecard.....	50
3.2 Principios del Total Performance Scorecard (TPS). .....	51
3.3 Objetivo del Total Performance Scorecard (TPS) .....	52
3.4 Característica del Total Performance Scorecard (TPS) .....	52
3.5 Elementos del Total Performance Scorecard (TPS).....	53
3.5.1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP): .....	53
3.5.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC): .....	55
3.5.3 La Gestión de Calidad (GC): .....	56
3.5.4 La Gestión por Competencias: .....	61
3.5.5 El Ciclo de Aprendizaje de Kolb: .....	63
3.6 El Ciclo del Total Performance Scorecard.....	67
3.7 Ventajas del Total Performance Scorecard.....	70
3.8 Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal .....	71
3.8.1 Equilibrio de la Ambición y el Comportamiento Personal .....	71
3.8.2 Definición de los Factores Críticos del Éxito Personal.....	72
3.8.3 Definición de los Objetivos Personales.....	72
3.8.4 Definición de las Medidas de Atención Personal .....	73
3.8.5 Formulación de las Acciones de Mejora Personal .....	73
3.9 Formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo.....	73
3.9.1 Misión Corporativa .....	74
3.9.2 Visión Corporativa.....	74

3.9.3 Valores Esenciales .....	75
3.9.4 Definición de los Factores Críticos de Éxito Corporativo .....	75
3.9.5 Formulación de los Objetivos Corporativos .....	75
3.9.6 Definición de las Medidas de Actuación Corporativa y las Metas .....	76
3.9.7 Formulación de las Acciones de Mejora Corporativa.....	76
CAPÍTULO IV .....	77
TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) EN LA SECCIÓN DE COMPRAS DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA.....	77
UNIVERSIDAD DE ORIENTE.....	77
4.1 Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	77
4.2 Bases Legales asociadas a la definición de estrategias de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente .....	90
4.2.1 La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), señala en su título I: Principios Fundamentales .....	91
4.2.2 La Ley Orgánica de Planificación (2001). .....	94
4.2.3 La Ley de Universidades (1970). .....	95
4.2.4 La Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001).....	96
4.2.5 Ley Orgánica de Régimen Presupuestario (1999). .....	97
4.3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. ....	98
4.4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMPIC) en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. ....	102
4.5 Gestión de Calidad en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente .....	107
4.6 Gestión por Competencias en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. ....	114
4.7 Total Performance Scorecard (TPS) requerido en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. ....	121

4.7.1 Cuadro de Mando Integral Personal requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. ....	121
4.7.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. ....	122
4.7.3 Comunicación y alineación del Cuadro de Mando integral Personal y Corporativo. ....	131
4.7.4 Gestión de Calidad requerida en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. ....	131
4.7.5 Gestión de Competencias en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. ....	134
4.7.6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. ....	137
CONCLUSIONES .....	138
BIBLIOGRAFÍA .....	140
ANEXOS .....	143

## DEDICATORIA

A Dios todopoderoso por darme la voluntad y fortaleza para salir siempre adelante y por guiarme por buen camino. Por ti mi Dios hoy puedo decir que logre alcanzar uno de mis grandes sueños.

A mi madre, Aura a pesar de las fallas que yo pude tener, siempre me ha apoyado y confió en que yo lo iba a lograr. **A ti por ser más que una madre!!**

A mi hijo lindo, Larry por ser la personita mas tierna y el que me ha llenado de alegrías y dichas. **Te quiero mi príncipe!!**

A mi hermana Maira, que aunque ya no estés con nosotros, para mi fue la persona mas especial que había tenido y se que desde el cielo me esta dando sus bendiciones. **Mana siempre te llevare en mis pensamientos!!**

A mis hermanas Ana y Lisbeth, por las cuales haría cualquier cosa. A ti Ana por ser motivo de inspiración y orgullo y a ti Lisbeth, por haberme cuidado a mi hijo, mientras yo le dedicaba tiempo a mis estudios. **Las quiero mucho!!**

A mi esposo Euclides, por ser la persona que más me ha apoyado en esta etapa final de mi carrera. **Gracias mi rey te amo!!**

A mis sobrinos, quiero dedicarle este logro para que en un futuro les sirva como ejemplo y sean personas de bien. **Los quiero mucho!!**

A toda mi familia que de alguna u otra manera siempre han estado pendiente de mi. Este éxito se los dedico.

A mi amiga y compañera Elizabeth por ser una excelente amiga y compañera de tesis, por haber confiado en mi para llevar a cabo, este gran trabajo juntas. **Te extrañare amiga!!**

A todos mis compañeros de estudio que compartieron conmigo momentos agradables y en especial a mi gran amiga y compañera Sabrina. **Te quiero mucho amiga!!**

**Marlin Rodríguez**



## DEDICATORIA

A Dios, le agradezco la vida y la ayuda espiritual que me ha dado cada vez que acudí a ti, aprendí que no solo se te debe buscar por algún problema sino en todo momento, debido a que siempre has estado y estarás cerca de mí, y permitir cumplir uno de mis sueños más anhelados. ¡Gracias!

A mis padres, Carmen y Manuel los cuales me inculcaron el valor, la necesidad y la orientación de estudiar a pesar de los problemas que se presentaran en la vida y por estar conmigo siempre apoyándome en todo lo que me propongo, por su amor y comprensión. ¡Los amo gracias!

A mi hermana Gregorina, a pesar de no encontrarse físicamente a mi lado, yo se que espiritualmente si lo estas, tu muerte es un dolor que llevo en mi corazón, siempre te recuerdo y te recordare como uno de los seres que me brindó los mejores momentos de mi vida. ¡Te amo hermana. Gracias!

A mis hermanos, Luis Manuel, Marisol, Israel, Alexander y Griselda, por creer que conseguiría esta meta; por ser mis compañeros y amigos de siempre, los que nunca me abandonaron y por todo el apoyo y atención que me han brindado. ¡Los quiero mucho!

A mis tíos y primos que de alguna u otra manera me han ayudado, apoyado y enseñado tanto a lo largo de mi vida, en especial a mi tía Ubencia quien siempre ha estado a mi lado brindándome su apoyo, a mi prima Elluz por estar junto a mi en este momento de mi vida la cual me ha dado todo su apoyo y ayuda, y que este triunfo le sirva como incentivo y se de cuenta que no importa los obstáculos que se presente siempre hay que hacer lo imposible por superarlo y a mi primo Luis Rodríguez por

todo el apoyo y cariño que me brindo a lo largo de mi carrera. ¡Gracias los amo!

A mis sobrinos, Mairé, José Alejandro, Diana, Marielys, Katherine y Merwin, los cuales forman parte importante en mi vida por todos esos momentos de alegría y travesuras que hemos compartidos, le deseo lo mejor de la vida que estudien mucho para que logren todo lo que se propongan. ¡Los amos!

A Bautista Flores, por estar pendiente de mi, apoyándome consolidándome, aconsejándome, gracias por ayudarme a conseguir mi meta. ¡Te quiero mucho!

A Jesús Camacaro mi cuñado, por brindarme su ayuda y su apoyo incondicional el cual fue pieza esencial para alcanzar este logro. Gracias cuñado. ¡Te quiero mucho!

A mis mejores amigas, Eucaris y Edith por estar conmigo en las buenas y en las malas, por sus consejo, por brindarme su confianza en todo momento y por estar ahí siempre cuando las he necesitado. ¡Las quiero mucho!

A mi amiga y compañera de tesis Marlin, por brindarme su confianza y haberme escogido para llevar acabo nuestra meta y hacernos profesionales. Siempre ocuparas un lugar muy importante en mi corazón. ¡Te quiero mucho amiga!

A mis compañeros de estudio, en especial a Dubraska, Karla, Petrica, Susan, Yeidis, Cruz, por todo los que nos toco vivir juntas y porque de cierta forma contribuyeron a que lograra mi meta. ¡Gracias las quiero!

A todos mis ahijados: José Ernesto, Yorman, Yosbert, Gilbert, Albert, Franmirys, Marielys, Katherine, para que este logro les ayude a tener una visión futurista. ¡Los quiero!

A todas aquellas persona que confiaron en mi y siempre estuvieron pendiente apoyándome y brindándome su ayuda: Hayarit mi comadre, Anadel Gómez (cuñada), Luis Eduardo, Susy Serrano, Benito Díaz, Irma Díaz, Justino Bruzual, José Fernández (pelón), David Mustiola, Manuel Hernández, Egilda Boada, Luis Cortesía, Jose Cabrera, José Navarro. ¡Gracias los quiero!

**Elizabeth Vívenes**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Padre, que estas en cada uno de los momentos de nuestras vidas, por darnos la fuerza, paciencia y constancia para alcanzar una de nuestras metas.

A la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre por abrirnos la puerta de su casa de estudio para alcanzar uno de nuestros sueños y anhelo, que es convertirnos en profesionales. A todos los que forman parte de ella y que en determinado momento nos brindaron su apoyo y colaboración.

A nuestras profesoras Damaris y Elka, por su gran colaboración, consejos y apoyo en su asesoría para la elaboración de nuestro trabajo de grado. Gracias por ayudarnos a culminar nuestra meta, nos encanto haber compartido con ustedes nuestro triunfo.

A nuestro amigo y colaborador Rafael, por atendernos y prestarnos su colaboración en los momentos más angustiados.

A Jesús Camacaro, por su ayuda y colaboración gracias por ayudarnos en el momento justo y por enseñarnos que hay que luchar para alcanzar nuestras metas.

**Marlin Rodríguez, y Elizabeth Vivenes**

## LISTA DE TABLA

Cuadro N° 1 Gestión de Calidad en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente .....	110
Cuadro N° 2 Gestión por Competencias en la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	117
Cuadro N° 3 Cuadro Mando Integral Personal (CMIP), requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente .....	123
Cuadro N° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	127

## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Ciclo Estratégico Informal .....	22
Figura N° 2 Ciclo estratégico Formal.....	23
Figura N° 3 Elementos del Total Performance Scorecard .....	54
Figura N° 4 Ciclo del Total Performance Scorecard.....	67
Figura N° 5 Ciclo de PEVO .....	133

## **LISTA DE GRAFICOS**

Gráfico N° 1 Puntaje de la gestión de Calidad de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.....	109
Gráfico N° 2 Puntaje de Gestión por Competencias en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. ....	116

## RESUMEN

Actualmente las organizaciones han sido sometidas a diferentes niveles de incertidumbre debido a los cambios que han ocurrido, las cuales se han visto en la necesidad de implementar nuevas estrategias y modelos para su buen funcionamiento. Uno de estos modelos que ha estado revolucionando en el mundo empresarial es el Total Performance Scorecard (TPS), por su novedosa y beneficiosa tecnología, el cual consiste en un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuas, graduales y rutinarias, basados en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, trayendo consigo un complejo de visión, misión personal y corporativa, puestos claves, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejoras, teniendo como elementos el Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencia y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Este modelo puede ser adaptado a cualquier tipo de organización que le permita a todas las personas involucradas, a conocerse mejor asimismo, y conocer también el ambiente en que se es más operativo, para ser capaz de mejorar de forma continua. Sin embargo la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no arroja evidencias de la aplicación de algún modelo estratégico que le permita el estudio de las personas en su sitio de trabajo y de estrategias para el desarrollo personal y corporativo. De esta manera el objetivo de esta investigación consistió en definir estrategias para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el total performance Scorecard (TPS), el cual se desarrolló a través de una investigación de campo de tipo descriptivo y se aplicó un cuestionario al personal de esta sección a fin de obtener la información, que permitió saber qué estrategias puede asumir dicha sección, que conlleve al desarrollo, mejora y aprendizaje del personal.



## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones han sido sometidas a diferentes niveles de incertidumbre. Por lo tanto, el gerente deberá estar preparado para desempeñarse bajo diferentes niveles de incertidumbre, sobre todo por las condiciones del ambiente global, el cual cada día se hace más competitivo y competido. Es por ello que éstas requieren del desarrollo de estrategias efectivas, de tal manera que se direccionen claramente las acciones necesarias en las mismas; con el propósito de alcanzar niveles diferenciados de competitividad y beneficios a corto, mediano y largo plazo.

La elección e implementación de estrategias apropiadas puede ser un difícil desafío para las organizaciones, principalmente porque el desdoblamiento de los objetivos y acciones de forma integrada entre todos sus departamentos exige muchos esfuerzos y habilidades en las mismas. Además de esto, las organizaciones deben ser capaces de mostrar cómo sus estrategias añaden valor a sus clientes, colaboradores y accionistas y cómo éstas continuarán haciendo esto en el futuro.

De esta forma, las organizaciones requieren del uso de estrategias y modelos que ayuden a mejorar su funcionamiento; uno de estos modelos que actualmente ha cobrado un gran auge es el Total Performance Scorecard; el cual es una herramienta que permite el máximo desarrollo personal de todas las personas relacionadas con la organización, así como la óptima utilización de sus capacidades para la consecución del más alto rendimiento corporativo. Es por esta razón que este enfoque será aplicado en la Sección de Compras, del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente; con el propósito de diseñar estrategias que le permitan mejorar sus servicios y que contribuyan al mejoramiento y capacitación del personal.

Para tal efecto, el presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en

cuatro capítulos a saber:

Capítulo I: Generalidades del problema de investigación; el cual se encuentra estructurado en dos partes, una primera donde se muestra el planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación y una segunda donde se muestra la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

Capítulo II: Estrategias, el cual contiene definición, importancia, tipos de estrategias y el ciclo estratégico.

Capítulo III: Total Performance Scorecard (TPS), el cual involucra su definición, principios, elementos, características, objetivo y ventajas.

Capítulo IV: el Total Performance Scorecard (TPS) en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el cual trata aspectos tales como: reseña histórica, objetivo, misión, visión, el Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb, que se hacen necesario para que la Sección de Compras del Núcleo, pueda triunfar en el futuro. Finalmente, se muestran las conclusiones sobre la investigación realizada.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 El Problema de la Investigación

Toda investigación está orientada a descubrir algo desconocido, encaminada a la solución de problemas; lo cual se conoce como problema de investigación. Según Fidias Arias (2006:39), un problema de investigación “es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”.

Cuando el investigador se siente identificado con un problema que posteriormente será objeto de estudio, es necesario evaluar con anterioridad, un conjunto de aspectos que pueden incidir en su selección. Los mismos están relacionados con: la preferencia, motivación e interés personal que se puede tener frente al problema; su importancia y significación, la facilidad que desde el punto de vista teórico y práctico, se tiene para manejarlo y desplegarlo, y el tiempo que se dispone para desarrollarlo. Al respecto, Balestrini (2000:59), plantea que la forma más directa para determinar un problema de investigación es:

A través de preguntas, lo suficientemente precisas. Existen distintas maneras para formular un problema de investigación. Esta formulación dependerá de los propósitos generales de la investigación y de la complejidad de la misma. Sin embargo, se tiene que enfatizar que cualquier planteamiento o formulación del problema de investigación, deberá estar sustentado por un: pre-diagnóstico de la situación, la delimitación de preguntas de investigación lo suficientemente precisas y concretas, la incorporación de fundamentos teóricos coherentes, apoyo teórico por datos de estudios realizados en otras investigaciones, o por estudios efectuados por el propio autor del proyecto.

Tanto Arias (2006) como Balestrini (2000) tratan de explicar la importancia que

se tiene al abordar un problema, el cual es el punto de partida para desarrollar un trabajo de investigación. Si no se tiene claro el problema a investigar no se podrán formular las preguntas pertinentes y darle la solución al mismo. Estos autores ponen relevancia en que se debe estudiar el problema, analizarlo para así tener un conjunto de conocimientos que ayudará a descubrir la esencia de un problema de investigación y de esta manera se puedan formular las interrogantes de forma objetiva y precisas para su posterior solución. En tal sentido, este capítulo está conformado, por una parte, por el problema de investigación, que incluye el planteamiento del problema, objetivos y la justificación de la investigación, y por la otra, la metodología, que comprende el nivel y diseño, la población y muestra y las técnicas e instrumentos de recolección, análisis e interpretación de la investigación.

#### 1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

A través de la segunda guerra mundial se crearon muchas organizaciones en los campos de guerra; es a partir de ese momento cuando comienzan a crearse nuevas perspectivas de desarrollo económico y social como respuestas a las necesidades de la población, tales como culturales, religiosas, políticas, sociales y económicas, todas éstas se fueron satisfaciendo con la intervención de las organizaciones; es por ello, que éstas se han convertido en núcleos complejos desarrollando cambios para sustentar las transformaciones desde el punto de vista público y privado que los pueblos requieren para su bienestar social.

En este sentido, Barnand (Hall, 1988:30), define las organizaciones como: “un sistema de autoridades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”. De esto se infiere que las organizaciones representan una figura esencial para la ejecución de cualquier tipo de actividad y que requieren de la intervención de gerentes y administradores que de acuerdo al tiempo y a los nuevos cambios puedan cumplir con sus objetivos y metas trazadas en la búsqueda de la eficiencia y eficacia,

que no es más que minimizar los costos y maximizar los recursos que provienen de la productividad de la empresa.

Hoy en día los acontecimientos se presentan con demasiada rapidez, y los gerentes necesitan elaborar nuevas estrategias para enfrentar los problemas y oportunidades propias del futuro; de allí que, la gerencia estratégica se centra en proporcionar a los ejecutivos los datos necesarios para estar a la vanguardia de dichos cambios permitiéndoles alcanzar los objetivos. Según Machado (2000:4), la gerencia estratégica es:

El proceso de evaluación de las necesidades sociales emergentes, insatisfechas o inadecuadamente satisfechas que efectúa una organización para determinar los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo y la adopción de cursos de acción y de asignación de recursos necesarios para satisfacer tales necesidades.

La gerencia estratégica es parte fundamental de la organización, y su importancia radica en maximizar la productividad de sus recursos, además de aportar enseñanza, experiencias y modos de adaptación que, en conjunto, ayudan a diseñar y desarrollar modelos que respondan a las exigencias de un modelo en constante evolución.

Es por ello que, el éxito que pueda tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida del desempeño de la gerencia, ya que juega un papel importante al momento de aplicar estrategias para lograr mantener competitividad dentro del mercado mundial. En tal sentido Francés (2001:28), señala que: “las estrategias se refieren a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre”. No obstante, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta pero no garantiza su éxito.

Las estrategias se llevan a cabo a través de un proceso en el cual se deben formular, implantar, y evaluar. Este proceso debe desarrollar una misión y visión que indique hacia dónde se dirige la organización y el por qué de la existencia de ella, se deben determinar los objetivos y comunicarlos claramente a través de toda organización y debe estar acompañado de una planificación estratégica para luego identificar y determinar todos aquellos procedimientos involucrados en el logro de los objetivos, de acuerdo a los cambios desde el punto de vista económico, tecnológico y político de la organización. Para Francés (2001:29):

Las estrategias pueden ser diseñadas con antelación o ser emergentes, cuando surgen de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa, una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno y los posibles movimientos del mercado y de sus competidores (amenazas y oportunidades).

Hoy en día la velocidad de los cambios es tan ágil que, lo que podría ser positivo en la actualidad mañana resultaría negativo; es por ello, que los gerentes deben diseñar estrategias para enfrentarse a los problemas y oportunidades del futuro y adelantarse a los cambios que se producen a nivel tecnológico, social, político y económico para así reaccionar positivamente ante la competencia.

Actualmente, las organizaciones se han visto en la necesidad de aplicar nuevos modelos que le permitan mejorar su funcionamiento en cada una de sus áreas como lo son: la Planificación Estratégica, Gerencia Estratégica, Prospectiva, el Balanced Scorecard y el Total Performance Scorecard. El Balance Scorecard (BSC), mejor conocido como el Cuadro de Mando Integral, desarrollado en los años 90 por Robert Kaplan y David Norton, el cual lo definen como: “una herramienta de gestión estratégica que permite gerenciar cualquier tipo de empresa u organización”

([www.wikipedia.org/wiki/bsc](http://www.wikipedia.org/wiki/bsc)).

El BSC permite guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro para el logro de los objetivos a largo plazo. Este modelo usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, que tiene como objetivo satisfacer las expectativas de los accionistas, particularmente enfocada en la creación de valor para el accionista, que garantice el crecimiento y mantenimiento del negocio; el conocimiento del cliente, que tiene como propósito satisfacer la necesidades de los cliente, a través del logro de los objetivos que se plante y, por ende , sujeta a la propuesta que la organización les plantee; procesos internos, la cual hace énfasis en una mejora de los procesos internos existentes y en la búsqueda de procesos totalmente nuevos, cuyo éxito depende de la satisfacción de las expectativas de cliente y accionistas y el aprendizaje y crecimiento, que se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y de las personas, y reflejar su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar ([www.wikipedia.org/wiki/bsc](http://www.wikipedia.org/wiki/bsc)).

La ventaja primordial de este modelo es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera simultáneamente identificados las relaciones entre ellas. De esta forma, es posible establecer una cadena causa- efecto que permitan tomar las iniciativas necesarias a cada nivel, conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, donde los resultados de los indicadores se van obteniendo progresivamente permitiendo ver si hay que hacer ajuste en los objetivos estratégicos para asegurar que se cumplan las metas propuestas. Hacia esta dirección se dirige el Total Performance Scorecard (TPS) mejor conocido como el Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, diseñado por Hubert K, Rampersand (2004), el cual está orientado al máximo desarrollo personal de todas las personas relacionadas con la organización, así como a la óptima utilización de sus capacidades, para la consecución del mas alto rendimiento corporativo.

Rampersand (2004:10) define al TPS como: “Un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas”. El TPS está asociado a cinco elementos esenciales como lo son: el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), que se basa en una mejora personal de cada empleado individual orientada al éxito y a su bienestar social; el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), basado en la mejora continua de los procesos del negocio; Gestión de Calidad (GC), que permite identificar los problemas, la determinación y origen de los mismos, buscando satisfacer las necesidades del cliente continuamente; Gestión por Competencia, que toma en cuenta el proceso de desarrollo del potencial humano dentro de la empresa, identificando todas la experiencias, habilidades, capacidades, actitudes que tenga cada trabajador relacionado con el entorno del trabajo y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb, que busca el comportamiento individual como colectivo, la transformación personal, la cual va depender del autoconocimiento buscando un cambio de comportamiento colectivo.

Estos elementos van a mostrar, en su conjunto, la visión y misión tanto personal como corporativa de la organización, puestos claves, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora, así como el proceso resultante de la mejora, el desarrollo y aprendizaje continuos.

En el caso de las universidades públicas y privadas como organizaciones, éstas están sujetas a un medio ambiente inestable y a un futuro incierto; debido a que el surgimiento de poderosas tecnologías y filosofías llevan a cualquier organización a adoptar criterios y valores distintos, enfocados hacia la eficiencia y a la productividad. Estos criterios y valores adoptados por las universidades obligan a sus autoridades a establecer metas conquistables a corto, mediano y largo plazo que les permitan competir en un mercado cada vez más global y cumplir a cabalidad con su visión y misión.



Las universidades venezolanas a comienzo del siglo XXI, han enfrentado dos tipos de situaciones que están íntimamente relacionados: en primer lugar están los problemas internos asociados con la gobernabilidad institucional, la democratización del acceso a la misma, el desempeño del profesorado, la calidad y pertinencia del egresado, el desarrollo de la investigación, la pertinencia de la extensión y la eficiencia administrativa. En segundo término, está un conjunto de factores externos que plantean nuevos retos ellos son: la globalización económica, la sociedad del conocimiento y la revolución de la información y comunicación. Es por ello, que las universidades públicas han sido objeto de muchas críticas durante las últimas décadas por parte de diversos sectores de la sociedad venezolana, en relación con su eficiencia administrativa

En lo que respecta la Universidad de Oriente (UDO), ésta representa un sistema regional de educación superior cuyo campus tiene su sede en los núcleos universitarios ubicados en los estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta, Sucre y las actividades científicas, docentes y de investigación se realizan a través de dichos núcleos, en función de las condiciones y tendencias de desarrollo de cada uno de los estados donde funcionan.

El 12 de octubre de 1959 se da inicio a las actividades académicas y administrativas del Núcleo de Sucre, el cual fue el primero en funcionar como sistema de educación superior en la UDO al servicio de todo el país, iniciándose con la unidad de Cursos Básico y el Instituto Oceanográfico en la departamentalización de investigación científica, docente y de extensiones en muchos aspectos del conocimiento y este fue creado con el propósito de desarrollar las ramas profesionales, científicas y técnicas, para el desarrollo económico y cultural de la región, para lograr la formación integral de la juventud como profesionales y técnicos de firme base cultural y sensibilidad social.

La realidad es que si el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, desea hacerle frente a un mundo tan cambiante como el de hoy, debe entender la necesidad de dedicar más tiempo a los procesos de planeación y a la progresiva diferenciación de las necesidades, comportamientos y expectativas de su personal, adaptando su visión a los constantes cambios que experimenta la sociedad actual e implementando modelos que posibilite una interacción activa de la institución con su entorno social, lo cual le permitirá crear una buena imagen a su personal y a nivel corporativo que pueda ser fácilmente percibida por su público, tanto interno como externo.

En cuanto a la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la UDO, ésta es una unidad organizativa que depende directamente de la Coordinación Administrativa, de dicho Núcleo. No obstante, en la UDO existen cinco secciones de compras ubicadas geográficamente en cada uno de sus núcleos, las cuales fueron creadas con el propósito de que cada una de ellas mantuviera y estableciera sus propias necesidades de insumos de bienes y servicios de las operaciones de compras y mantenimiento de sus actividades de requerimientos diarios.

La Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la UDO, es un órgano de nivel operativo administrativo, encargado de promover, ejecutar y controlar los procedimientos en la adquisición de bienes y servicios para el buen funcionamiento de las unidades académicas y administrativas de la Universidad, y tiene como misión actuar como equipo integrado y motivado dentro de una red de sistemas múltiples trabajando en conjunto con todas las dependencias del Núcleo. Ahora bien, esta Sección no muestra evidencia de la aplicación de algún modelo de estrategias que permita conocer el ambiente donde operan las personas y su diseño para el desarrollo de su competencia. Es por este motivo que el propósito de esta investigación estuvo centrado en diseñar estrategias basadas en el TPS, con el fin de corregir las posibles fallas que se puedan presentar dentro de la misma y, de esta manera, buscar las soluciones que le permitan, mejorar sus servicios y contribuir al mejoramiento y

capacitación del personal que en ella labora y alcanzar de forma eficaz sus objetivos.

De acuerdo con lo anterior, se formuló la siguiente interrogante ¿Qué estrategias requiere la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y cómo contribuye el Total Performance Scorecard para la definición de las mismas?

Basado en lo antes mencionado surgieron las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) requerido para la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuál es el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cómo lograr una adecuada Gestión de Calidad en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?
- ¿Cómo lograr una adecuada Gestión por Competencia en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre en la Universidad de Oriente?
- ¿Cuál es el Ciclo de Aprendizaje adecuado para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

## 1.1.2 Objetivos de la Investigación

### 1.1.2.1. Objetivo General

Definir estrategias para la Sección de Compras de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre basadas en el Total Performance Scorecard (TPS).

### 1.1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Determinar el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar los elementos involucrados a la Gestión de Calidad en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente
- Analizar los elementos involucrados a la Gestión por Competencias en la en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Identificar el Ciclo de Aprendizaje adecuado a la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Describir el Total Performance Scorecard para la Sección de Compras del Núcleo de sucre de la Universidad de Oriente.

## 1.1.3 Justificación de la Investigación

Las organizaciones a nivel mundial han tenido que afrontar cambios, debido a la globalización de la economía, el desarrollo tecnológico y el intercambio comercial,

lo cual ha permitido verse en una constante lucha con sus competidores. Es por esta razón que éstas se han visto en la necesidad de crear y diseñar nuevas estrategias que le permitan mejorar su eficacia y eficiencia. En tal sentido, el Total Performance Scorecard (TPS), nace como un modelo realmente innovador para el diseño de estrategia para la gerencia de la organización y está enfocado en un proceso continuo de mejora, desarrollo y aprendizaje; es decir al máximo desarrollo personal de sus capacidades para la obtención del más alto rendimiento corporativo.

Las universidades hoy en día están a la espera de un cambio, por el cual necesitan innovaciones para que su personal logre alcanzar sus objetivos; este cambio se debe a la necesidad de mejorar y aprender tanto a nivel personal como corporativo y esto se puede lograr a través del Total Performance Scorecard (TPS), que constituye uno de los enfoques estratégicos que se adapte al personal como a la universidad en si.

Es por esta razón que esta investigación se realizó con el propósito de diseñar estrategias para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, utilizando el TPS, ya que esta Sección requiere estrategia para lograr la mejora, el desarrollo y aprendizaje, que permitan involucrar tanto las ambiciones personales como corporativas, basándose en el bienestar personal y el éxito social. De esta manera, se logró establecer una forma viable, para que el personal que labora en dicha Sección pueda desempeñarse con efectividad y contribuir de manera sólida y segura en el logro de los objetivos personales y corporativos.

## **1.2 Metodología de la Investigación**

Para la realización de la presente investigación se hizo necesario tomar en cuenta la naturaleza del fenómeno a estudiar, de tal manera de seleccionar con precisión los métodos y técnicas más idóneos que permitan los objetivos propuestos;

de allí que a continuación se señale: el nivel de investigación, el diseño, la población y muestra, las fuentes de información, las técnicas e instrumentos de recolección de información y, por último, las técnicas para el análisis e interpretación de la información

### 1.2.1 Nivel de la Investigación

El estudio que se llevó a cabo se consideró descriptivo, por cuanto a criterio de Arias (2006:24), un estudio de nivel descriptivo “consiste en la caracterización de un hecho o fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” En tal sentido, el estudio consistió en describir las características del cuadro de Mando integral Personal, el Cuadro de Mando Integral Corporativo, la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb, para definir las estrategias para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, del Total Performance Scorecard (TPS).

### 1.2.2 Diseño de la Investigación

Un diseño de campo, según Balestrini (2000:32):

Permite establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos, y proporcionar al investigador una lectura de la realidad objeto de estudio más rica en cuanto al conocimiento de la misma, para plantear hipótesis futuras en otros niveles de investigación. Los datos obtenidos a partir de la aplicación en la investigación de un diseño de campo, son denominados datos primarios.

De acuerdo a lo planteado por el autor, el diseño que se realizó fue de campo,

debido a que la información se recabó directamente de la realidad estudiada a través de los trabajadores que laboran en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, con el fin de definir estrategias para el desempeño eficiente a nivel personal y corporativo, incluyendo sus mejoras y su comportamiento de las habilidades de cada persona basándose en el bienestar personal.

### 1.2.3 Población y Muestra

#### 1.2.3.1 Población

Según Bavaresco (2006), la población es la “totalidad de elementos que conforman un conjunto”, partiendo de esta definición la población estudiada estuvo conformada por 9 trabajadores de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

#### 1.2.3.2 Muestra

Según Arias (2006:83), la muestra es “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. En este sentido, hay una muestra, la cual se seleccionará mediante la aplicación del muestreo intencional, el cual consiste en “escoger con base en criterios o juicios preestablecido por el investigador”. Arias (2006:85). Por lo tanto, la muestra de esta investigación estuvo conformada por el Jefe de la Sección de Compras, el Jefe de Almacén, dos Analistas de Compras, la Secretaria y la Oficinista, que en total suman 6 personas encuestadas. Estas personas fueron seleccionadas por tener un grado de instrucción académico y poseer la experiencia en el área de compras, el cual es requisito esencial para poder ocupar el cargo.

#### 1.2.4 Fuentes de Información

La información que se obtuvo, para definir estrategias en la Sección de Compras de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, fue a través de las fuentes primarias y secundarias.

- Las Fuentes Primarias: Estuvo representada por la información y experiencia suministrada por el personal de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente a través de la aplicación de la encuesta en la modalidad de cuestionario y expertos en el área.
- Las Fuentes Secundarias: a través de material bibliográfico tales como libros, investigaciones, tesis, documentos de la Web, diccionarios, leyes y otros materiales de importancia para el desarrollo de la investigación.

#### 1.2.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Según Arias (2006:67), Se entenderá por técnica “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” Para el desarrollo de esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, “la cual pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular” Arias, (2006:72). Además, se utilizó como instrumento de recolección de la información el cuestionario (ver Anexo N° 1), que es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel competitivo de una serie de preguntas (Arias, 2006) y este instrumento se aplicó de acuerdo a lo propuesto por Rampersad (2004).



### 1.2.6 Técnicas de Procesamiento de la Información

Según Arias (2006:111), las técnicas de procesamiento de la información se define como “las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: Clasificación, registro, tabulación y codificación si fuera necesario”. Por lo tanto, en esta investigación se realizó un análisis descriptivo, donde los resultados se expresan a través de gráficos, cuadros y tablas.

### 1.2.7 Análisis e Interpretación de la Información:

Para Bavaresco (2006:172), el análisis e interpretación “consiste en analizar e interpretar determinadamente los datos después de ser preparados”. Por tanto, después de haber recolectado toda la información necesaria, se procedió a analizar e interpretar los resultados obtenidos, relacionados con el Total Performance Scorecard de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, y a partir de esos resultados se diseñaron estrategias para dicha Sección; basadas en el Total Performance Scorecard.

## **CAPÍTULO II**

### **LAS ESTRATEGIAS**

#### **2.1 Definición de Estrategias**

El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Es bien sabido que la palabra estrategia viene de *strategos*, que en griego significa general. Éste se originó en el campo militar donde era considerada como “la ciencia y el arte del mando militar, aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala”. Francés (2001:27). En la guerra los objetivos suelen estar bastante claros, pero los medios y el resultado están sometidos a considerable incertidumbre. Es decir, la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre.

Stoner (1996:292), define las estrategias como “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización, en su entorno en el transcurso del tiempo”.

Por su parte, Thompson y Strickland (2004:10), señalan que las estrategias de una empresa “consisten en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización”.

Para Hitt (2004:9), la estrategia “es un conjunto de compromiso y actos integrados y coordinados cuyo objeto es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva”; mientras que Francés (2001:28), las define como “un plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre”.

Mintzberg y Quinn (1993:5), señalan que las estrategias “son el patrón o plan que integran los principios metas y políticas de una organización y, a la vez, establecen la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

Igualmente, Mintzberg y Quinn (1993), dicen que la estrategia ha sido usada de múltiples modos; a tal efecto, la definen desde cinco puntos de vista.

- Estrategias como plan: Consiste en una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Las cuales tienen dos características esenciales; se elaboran antes de las acciones en las que se aplicaran y se desarrollaran de manera consciente y con un propósito determinado.
- Estrategias como pauta de acción: En esta definición, una estrategia puede ser una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor, es decir aquí se toma la intención real que tenga la verdadera estrategia.
- Estrategia como patrón: Funciona como un modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado y, por lo tanto, la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, tanto si es intencional como si no se es.
- Estrategia como posición: Es una posición en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un medio ambiente. Aquí la estrategia viene hacer la fuerza medidora entre una organización y el medio ambiente tanto interno como externo en donde se encuentran los recursos
- Estrategia como perspectiva: Implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo, en este sentido la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Este concepto tiene una implicación particular es decir, que todas las estrategias son abstracciones

que existen solo en la mente de las partes interesadas, por eso es importante recordar que nadie ha visto una estrategia. Cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas, ya sea estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes que tenga lugar, o conceptualizado como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido.

Las estrategias sirven como herramienta principal a la alta gerencia para hacer frente a los cambios que ocurren en el entorno donde opera la organización; en tal sentido, una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar con base, tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los operantes inteligentes. Las estrategias sirven como un plan de acción, el cual va a permitir conocer cualquier conflicto que se presente y la forma de cómo enfrentarlo para así lograr los fines y objetivos que se esperan alcanzar, que orienten el desarrollo de una organización.

Cabe señalar, que las estrategias son llevadas a cabo a través de un proceso en el cual se formulan; este proceso implica comprender y analizar la misión en la cual se expone, el porqué de la existencia de la organización y en dónde se debe analizar el entorno donde ejercerá mayor influencia para lograr dichos objetivos, ya que este consiste en identificar y detectar las oportunidades que pueden facilitar el desarrollo operativo, también se deben definir las fuerzas y debilidades que contribuyan al logro de los objetivos, o dificulten el éxito de la organización, para identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos operacionales. Luego, se deben implantar las estrategias, para ello, la organización debe establecer objetivos anuales, idear políticas y motivar a los empleados, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas y por último se deben evaluar, los gerentes deben saber cuando

esta funcionando una estrategia y esto se puede ser a través de la revisión, medición y de la aplicación de acciones correctivas.

## **2.2 Importancia de las Estrategias**

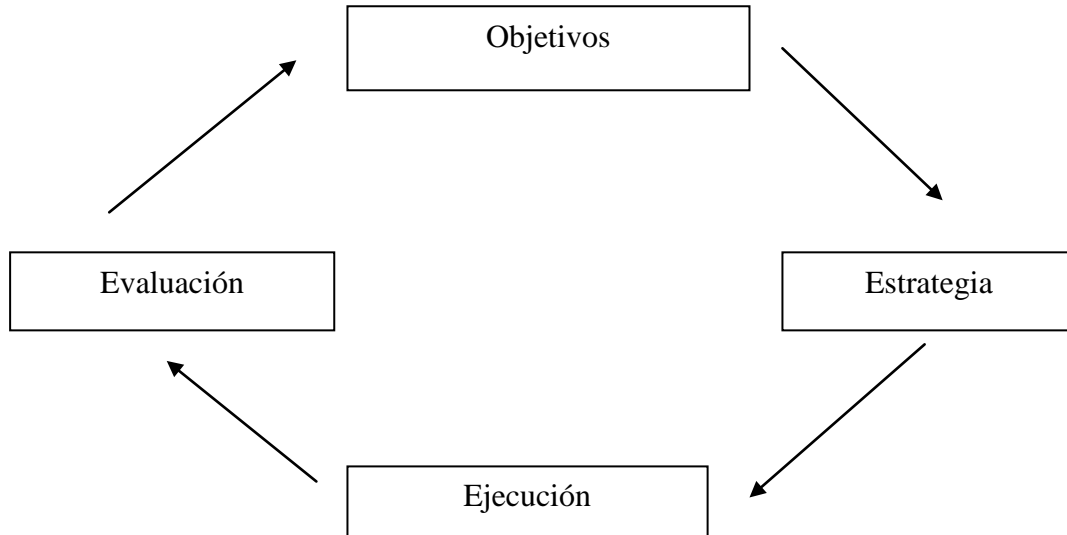
Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente, quizás, incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. Así mismo, con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización, es por esto la importancia de establecer estrategias, ya que va permitir colocar a la organización en un lugar específico dentro del entorno de la misma, y así cumplir con los objetivos propuestos ( Stoner,1996).

## **2.3 Ciclo Estratégico**

Según Francés (2001), la definición de las estrategias es parte de un proceso de carácter cíclico, el cual está conformado por dos ciclos, el formal y el informal.

- El ciclo informal: Este ciclo informal lo puede aplicar un individuo en sus asuntos personales o el dueño de una empresa pequeña en su negocio. A través de este ciclo se plantean objetivos, se definen estrategias para la consecución de los mismos, son ejecutados y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados (ver Figura N° 1).
- El ciclo formal: La definición de estrategias sigue un proceso de planificación oportuno y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución (ver Figura N° 2).

Figura N° 1 Ciclo Estratégico Informal

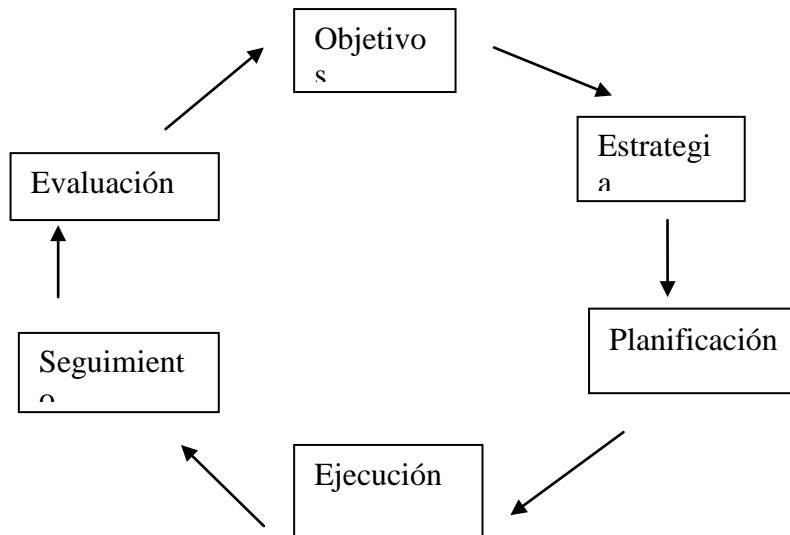


Fuente: Francés (2001:309).

## 2.4 Tipos de Estrategia

Existen diferentes tipos de estrategias, las cuales se plantean según el punto de vista del autor que las propone. A tal efecto, David (2003), señala que las estrategias se dividen en: estrategias de integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados, diversificación horizontal, empresa conjunta y asociación, recorte de gastos, enajenación y liquidación.

Figura N° 2 Ciclo estratégico Formal



Fuente: Francés (2001:30).

- Estrategia de Integración:

Este tipo de estrategia permite a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores, ésta se conforma por la integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, la cual es conocida según David (2003) como integración vertical.

- Integración Hacia Delante:

Esta estrategia implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios Web para vender en forma directa productos a los

consumidores. Este tipo de estrategia puede ser muy eficaz:

1. Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
2. Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
3. Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez. Éste es un factor a considerar porque la integración hacia delante reduce la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.
4. Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.
5. Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas; éste es un factor importante porque una empresa aumenta la capacidad de predicción de la demanda de su producto a través de la integración hacia delante.
6. Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia delante.



– Integración Hacia Atrás:

Es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa. Para la implementación de este tipo de estrategia se aconseja la utilización de los siguientes indicadores:

1. Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.
2. Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
3. Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; éste es un factor a considerar porque las estrategias de integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación.
4. Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas. Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta, porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.
5. Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.

6. Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.

– Integración Horizontal:

Se refiere a una estrategia que busca el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Este tipo de estrategias se ha convertido en la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias; por ejemplo, el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad.

Para conocer si una estrategia de integración horizontal podría ser eficaz se pueden seguir los siguientes indicadores:

1. Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el Estado cuestione su tendencia importante a reducir la competencia.
2. Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
3. Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
4. Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
5. Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observa que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de

los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.

- Estrategias Intensivas:

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

Penetración en el mercado: Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza muchas veces sola o en combinación con otras, e incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de .ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

Cinco indicadores determinan cuándo la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:

1. Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto servicio en particular.
2. Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
3. Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha

disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.

4. Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
5. Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.

Desarrollo del mercado: El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas, este tipo de estrategias puede ser muy eficaz cuando existan nuevos canales de distribuciones disponibles, confiables, baratas y de buena calidad, cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza, cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados, entre otros.

Desarrollo de productos: El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica, por lo general, grandes gastos en investigación y desarrollo. Conocer el desarrollo de producto podría ser una estrategia muy buena a seguir cuando:

1. Una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.
2. Una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.

3. Los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
  4. Una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
  5. Una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.
- Estrategias Defensivas:

Estas estrategias tienen como propósito reducir el riesgo de sufrir ataques, debilitar el impacto de cualquier ataque que se presente e influir en los contendientes para que se dirijan sus esfuerzos a otros rivales.

Según David (2003), éstas se pueden clasificar en: recorte de gasto, enajenación y liquidación.

**Recorte de Gasto:** El recorte de gasto es un tipo de estrategia diseñada para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa u organización, esto está asociado con la venta de terrenos y edificios, disminución del número de empleados, reducción de la línea de productos, entre otras.

Este tipo de estrategias es muy fervoroso utilizarlas cuando una empresa u organización posee una capacidad distintiva definida, pero aún no ha podido lograr sus objetivos y metas de manera constante con el paso del tiempo o cuando el crecimiento de la misma ha sido tan rápido que se requiere una reorganización interna importante.

**Enajenación:** La enajenación se ha vuelto una estrategia muy popular, ya que las empresas intentan concentrarse en sus fortalezas principales, disminuyendo su nivel de diversificación. Ésta consiste en la venta de una parte de una empresa u organización para obtener capital con el

propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas.

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

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

- Estrategias Genéricas de Michel Porter:

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

**Estrategias Genéricas:** Las estrategias genéricas “son aquellas que le van a permitir a la organización lograr ventajas competitivas desde tres bases distintas, tales como: liderazgo en costo, diferenciación y focalización”.

1. Estrategia de Liderazgo en Costo: Consiste en destacar la fabricación de productos estandarizados a un costo muy bajo por unidad, para aquellos consumidores que son sensibles al precio; es decir esta estrategia necesita un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se puede alcanzar ventajas en costos (Francés, 2006).

2. Estrategia de Diferenciación: Según Francés (2006: 107), esta estrategia “consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que establezcan que el producto sea visto por los clientes como especial o único en el mercado”, para David (2003), esta estrategia debe ser aplicada después de estudiar las necesidades y preferencias de los clientes , para poder determinar la viabilidad de incorporar una o mas características de diferenciación en un producto único que presente los atributos exigidos, además considera que para que una estrategia de diferenciación sea exitosa se debe tener mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menos costos, mejor servicio, mejor mantenimiento, mayor características.
  
3. Estrategias de Enfoque: Esta estrategia conlleva a elaborar productos y servicios que satisfagan las necesidades de pequeños grupos de consumidores, este tipo de estrategias son eficaces cuando los clientes o consumidores poseen necesidades distintivas o cuando la competencia no intenta especializarse en el mismo segmento del mercado (David, 2003).

Cabe señalar, que para Porter (Francés, 2006: 108), “las empresas que no adopten una de las estrategias genéricas se encontrarán en una situación ambigua que conduce a una disminución de la rentabilidad”, además considera que las estrategias genéricas están concebidas para ser aplicadas a unidades estratégicas de negocio.

Estrategias Competitivas: Según Francés (2006), éstas se refieren a los cursos de acción que promueven una empresa o unidad de negocio para alcanzar los objetivos en situaciones coyunturales del mercado, tal como lo es la aparición de competidores, la decisión de incursionar en un nuevo mercado o la de enfrentar la aparición de productos sustituidos.

Según Porter (Francés, 2006) las estrategias competitivas se clasifican en cuatro grupos, tales como: de disuasión, ofensivas, defensivas y de cooperación o alianza.

- De disuasión: Son aquellas que tiene como fin evitar los conflictos con las competidores por ejemplo fuertes campañas publicitarias, incremento en la magnitud de las operaciones e inversiones en capacidad, fortalecimiento de la estructura financiera y de las fuentes de financiamiento, fusión o adquisición de otras empresas, entre otras.
- Ofensivas: Son aquellas que están destinadas a eliminar o debilitar a los competidores, por ejemplo ofrecer productos similares al del competidor con algún atributo adicional, buscar mercados no atendidos por el competidor, adquirir control sobre los canales de distribución, entre otros.
- Defensivas: Son aquellas que nacen como respuesta a ataques de los competidores, por ejemplo reducción de precios, inversión en publicidad, adquisición de control sobre los canales de distribución, creación de gremios, entre otros.
- De cooperación o Alianza: Éstas consisten en la combinación de esfuerzos de varias empresas para competir en forma más eficiente y eficaz.

Es preciso señalar, que existen otros tipos de estrategias como son las señaladas por Thompson y Strickland (2004) y Mintzberg y Quinn (1993):

- Estrategia de Fusión y Adquisición: Son una opción estratégica muy socorrida, son especialmente apropiadas en situaciones en que las alianzas y sociedades no bastan para proporcionar acceso a la compañía, a los recursos y capacidades necesarias. Los lazos de propiedad son más permanente que los de asociación, lo que permite que la operaciones de los participantes en la fusión o adquisición se integren mejor, además de crear mas control interno y autonomía
- Estrategia Corporativa: Es el plan de acción administrativo general para una compañía diversificada. Concierno a la forma en la cual una compañía



diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industrias, así como las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado.

- Estrategia de Negocio: Conciernen a las acciones y enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específico. El aspecto fundamental de la estrategia de negocios es cómo desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo.
- Estrategia Funcional: Se refiere al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos etc. Cabe señalar, que un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga.
- Estrategia de Operación: Conciernen a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio y a la forma de desempeñar estratégicamente tareas de operación significativas.

## **2.5 Enfoques Estratégicos para la Gerencia de las Organizaciones**

Chiavenato (2004:206), expresa que “una organización es una unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos”. Desde este enfoque, la palabra organización hace referencia a cualquier relación humana intencionalmente realizada con el firme propósito de lograr las metas trazadas por la alta gerencia.

Para Bittel y Ramsey (1998:46), una organización puede concebirse “como un conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a

un objetivo común”.

Las organizaciones requieren comunicación entre sus miembros de manera que pueda contribuir con el propósito que ella se plantea, ya que los individuos son la parte fundamental de la misma y, por esta razón, deben estar motivados para luego tomar decisiones que contribuyan al bienestar de la organización.

De igual forma, Bittel y Ramsey (1998), señalan que una organización hace diversas cosas, las cuales se mencionan a continuación:

- Establece la competencia de las acciones deseadas. La organización, por medio de reglas, procedimientos y su declaración de relaciones formales, simplifica el procesamiento necesario de información y asegura que las acciones convenientes se producen de manera automática; de este modo, la atención puede desviarse hacia cuestiones nuevas o no repetitivas.
- Asegura que los miembros de la organización están coordinados. Las acciones deseadas asegurarán, de forma sistemática, un modelo de esfuerzo colectivo eficiente y eficaz.
- Hace que el comportamiento sea previsible. Los miembros de la organización pueden actuar con una seguridad moderada de que los otros miembros actuarán de la misma forma. De este modo, los miembros de la organización adquieren un cierto grado de seguridad, ya que sus acciones no tienen por qué basarse en las acciones imprevisibles de los demás.
- Almacén de información. Las organizaciones aprenden en el curso de su existencia y la información obtenida se añade al fondo de reglas permanentes.
- Establece una identidad independiente de las personas o individuos que pertenecen a la misma. La organización se puede deshacer de los miembros

considerados imprescindibles con la condición de que dispongan de personas para su reposición; de esta manera asegura su existencia con independencia de los miembros que la aborden.

- Otorga compensaciones a los colaboradores y demandantes. La organización dispone de un sistema complejo de negocios entre si y las personas o grupos que colaboran con la misma, o que tienen demandas contra ella. Permite acceder a buenos negocios para compensar los diferentes tipos de trabajo o rendimiento.

La acción organizadora tiene que afianzarse sobre las bases de la realidad; ésta exige en ciertas oportunidades al gerente modificar sus políticas o principios convencionales, es decir, que deben cambiar en un momento dado sus políticas o patrones de actuación. Esto debido a los cambios que hoy en día se presentan con mucha rapidez y frecuencia, lo que hace que las organizaciones tengan que ser más dinámicas para responder a los cambios que se presentan de forma rápida y adecuada.

Es por esto que la gerencia es fundamental dentro de una organización para que ésta pueda alcanzar los objetivos y satisfacer sus obligaciones y así mantener una ventaja competitiva para la organización. De allí que, las organizaciones se han visto en la necesidad de aplicar nuevos modelos que les permita mejorar su funcionamiento en cada una de sus áreas, como los son: la Planificación Estratégica, la Gerencia Estratégica, el Balanced Scorecard y el Total Performance Scorecard.

### 2.5.1 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un elemento importante en las organizaciones para determinar y lograr los objetivos de la misma; con la planificación se determina

lo qué se va hacer, cómo y cuándo; es decir, trata de lo qué se debe hacer hoy, con el fin de prepararse para el futuro.

Sallenave (1985:27), afirma que la planificación estratégica “es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”. La planificación estrategia no es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa ( [www. el prisma.com /apuntes/ administración-de-empresas/ planeación estratégica](http://www.elprisma.com/apuntes/administración-de-empresas/planeación%20estrat%C3%A9gica)).

Según Serna (1999:17), la planificación estratégica se define como:

El proceso mediante el cuál quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesa y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

En este sentido, la planificación estratégica permite a la organización centrarse en los factores más importantes para garantizar los cambios que se requieren, además, permite reunir los recursos necesarios y realizar sus tareas en el menor tiempo posible para lograr una mayor eficiencia. También, permite evaluar el esfuerzo y las implicaciones relacionadas con el logro de los objetivos propuestos. Para Serna (1999), este proceso consiste fundamentalmente en responder las preguntas: ¿A dónde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿Adónde debemos ir? , ¿Adónde podemos ir? ,¿Adónde iremos? , ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

#### 2.5.1.2 Componentes de la Planificación Estratégica.

Serna (1999), acota que la planificación estratégica consta de seis componentes

fundamentales, a saber:

- **Los estrategas:** Todas las personas o funcionarios de una organización que tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el diseño presente o futuro de la organización.
- **El direccionamiento estratégico:** Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico, el cual está integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.
- **El diagnóstico estratégico:** El direccionamiento estratégico servirá de mano de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría interna, el análisis de competencia y la integración en la matriz DOFA; así como el análisis de vulnerabilidad que es de gran importancia para la gestión estratégica de competencia y la integración. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir a la matriz DOFA; la cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

- **Opciones Estratégicas:** Aquí deben explorarse las opciones que la compañía

tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades. Para ello, partiendo de la Matriz DOFA efectuado en el diagnostico, la compañía deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado; que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

- **Formulación Estratégica:** Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégico, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el Presupuesto Estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía y además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.
- **Índices de Gestión:** El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. Esta medición se realizará en forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y pueden, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

### 2.5.1.3 Elementos de la Planificación Estratégica

Serna (1997), menciona los elementos esenciales que integran la planificación estratégica en los cuales se encuentran los siguientes:

- Misión o propósito empresariales: Son las aspiraciones y fines fundamentales de la empresa, con esto se sustenta la razón por la que existe la organización.

La misión según Serna (1997:31), puede ser definida en términos generales como, “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al encubrimiento de sus operaciones; sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos.”

- Objetivos o metas: Son los fines cualitativos y cuantitativos hacia los cuales se encaminan los esfuerzos pudiendo ser éstos a corto, mediano o largo plazo o en su defecto podría decirse que proporcionan el sentido de dirección al personal que labora en la organización. Por lo tanto, Gimbert (2000:29), manifiesta que:

Los objetivos son aquellos que normalmente establecen en la empresa u organización. La necesidad de tener objetivos es evidente, primeramente proporciona un sentido de dirección a las personas que trabajan en la organización, son una guía para la acción, ayudan a priorizar, centrando la energía directiva y de toda, la empresa, y finalmente legitiman la asignación de recursos.

- Políticas o normas: Son lineamientos generales o específicos que guían y determinan los criterios a seguir, orientan las acciones, son expresiones cualitativas y condicionales. Las políticas en muchas oportunidades son lineamientos de actuación en base a los criterios de decisión por parte de la gerencia y el personal que labora en la empresa. Al respecto, Gimbert (2000), menciona que en muchas oportunidades cercenan o limitan la capacidad decisoria de una empresa, por ende las políticas pueden limitar la capacidad de una empresa para poder decidirse por alguna estrategia.

Cabe señalar, que las políticas empresariales son de índole inferior a la estrategia pero surten un efecto contradictorio en la toma de decisiones, ya que las políticas perduran en el tiempo de vida de la organización y las estrategias cambian según las exigencias competitivas y el entorno (Gimbert, 2000).

- Estrategias: El término que se maneja para alcanzar un fin determinado y hacer realizable los objetivos de la organización. Es preciso señalar, que dentro de la organización las estrategias juegan un papel preponderante, ya que ponen de manifiesto la necesidad que cada unidad de trabajo esté identificada con las acciones a tomar para obtener el logro de los objetivos. Al respecto, Serna, (1997:32), establece que la estrategia “es aquella que permite concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico”.

### 2.5.2 Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

Para Thompson y Strickland (2004:6), la gerencia estratégica se refiere al:

Proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o su ejecución que parezcan adecuados.

En tal sentido, el beneficio que ha obtenido la gerencia estratégica ha radicado en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe



duda de que se trata de un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante de la administración estratégica está en el proceso y no en la decisión o documento que resulten.

Según Romero (2003:2), la gerencia estratégica se define como: “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.” La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Es de suma importancia que las empresas manejen bien el término de gerencia estratégica, de esta manera es posible que algunas organizaciones sobrevivan y prosperen debido al hecho de tener genios de gerencia estratégica encargados de su gerencia. La gran mayoría de las empresas que la consideran importante, porque las ayuda a ajustarse a los cambios antes de que ocurran (visión de futuro), solucionar los problemas que puedan ocurrir y permite disponer de más tiempo para desarrollar los distintos planes de acción. Otra razón por la cual las empresas no deben prescindir de dicho proceso, es que las ayuda a definir su visión, misión, objetivos y metas a largo y corto plazo (Romero, 2003).

#### 2.5.2.2 Proceso de Gerencia Estratégica

Thompson y Strickland (2004), señalan que el proceso de creación de estrategia y la puesta en marcha de la gerencia estratégica se compone de cinco

tareas administrativas a saber:

- Desarrollar una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en ésta el sentido de una acción o con un propósito determinado.
- Determinar objetivos, es decir convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
- Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
- Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva
- Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

El proceso de creación de la estrategia es importante para una empresa, porque es allí donde se plantea la visión estratégica, es decir, va a indicar hacia donde se dirige y también como se van a desarrollar los objetivos, para luego crear estrategias, con la finalidad de obtener los resultados que se desean alcanzar.

#### 2.5.2.3 Elementos de la Gerencia Estratégica

Para Romero (2003) los elementos de la gerencia estratégica son los siguientes:

- Es necesario crear una nueva cultura organizacional, ser flexibles al cambio. Analizar los diferentes aspectos de la empresa, sus áreas con el fin de detectar

fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y amenazas.

- Crear un nuevo enfoque en la educación del Recurso Humano, donde se rescate la innovación, el manejo de tecnología, es decir imponerse un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas, planeadas y evaluadas.
- La principal estrategia debe ser reaccionar rápido frente a la competencia, por lo tanto, la empresa debe ser innovadora, creativa y audaz.
- Brindar al mercado alternativas nuevas, productos diferenciados. Algunas empresas diseñan estrategias enfocadas a las actuaciones de la competencia, es decir, compiten por el mismo nivel, con los mismos productos y servicios, y se desarrollan de igual manera.
- Reconocer que las alianzas estratégicas son una herramienta para ser competitivos.

### 2.5.3 Balanced Scorecard

Según Kaplan y Norton (1996), el Balanced Scorecard es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

El Balanced Scorecard nace como un modelo gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar un monitoreo permanente. Es una metodología para organizar la información y acrecentar el valor. Tiene como ventaja que no requiere de grandes planes estratégicos formales para poder diseñarlas.

Es por ello que el Balanced Scorecard (BSC), constituye un sistema muy útil para definir su propio modelo de negocio en mediciones de desempeño con una

visión amplia de la organización y para lograr comunicar e implementar la estrategia reflejada en dicho modelo.

#### 2.5.3.1 Características del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que permite convertir la visión de acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto. Por lo tanto, es

:

- Integrado: Porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para visualizar una empresa como un todo, son estas perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.
- Balanceado: Uno de los conceptos clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre Balanced Scorecard es la palabra Balanced, es decir, equilibrio. Lo importante aquí es que la estrategia de la empresa esté balanceada o equilibrada, así como sus indicadores de gestión, que existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.
- Estratégico: Otro concepto novedoso del enfoque del BSC, trata de tener objetivos estratégicos que estén relacionados entre si.

El BSC es una poderosa herramienta para la gestión integral de cualquier organización, pues puede definir la ruta a seguir para alcanzar la misión establecida. Dicha ruta parte de los objetivos estratégicos, pero llega también a los objetivos operativos; con ello, le da vida diaria a la estrategia, colocándola en el centro del

trabajo de los empleados y desplazando a otros, como el cumplimiento del presupuesto o las pérdidas y ganancias.

### 2.5.3.2 Objetivos del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es un modelo que está orientado a conseguir objetivos que ayudan a la organización a transformar la estrategia en objetivos operativos, al mismo tiempo que constituyen la guía para la obtención de resultados de negocios y de comportamientos.

Según Medina (2006), los principales objetivos del Balanced Scorecard son los siguientes:

- Analizar la información que posee la organización, tanto del ámbito interno, como externo y determinar cuáles han de ser los requisitos necesarios para que dicha información sirva para los fines establecidos.
- Designar quién es el responsable o qué departamento debe asumir la función escogida, el tratamiento y la distribución de dicha información.
- Comentar los pasos esenciales para la puesta en práctica y aplicación del Balanced Scorecard.
- Permitir gerenciar la organización con una visión de futuro referida a un conjunto preciso de indicadores de gestión que permiten monitorear el grado de acierto en la puesta en marcha de la estrategia.

### 2.5.3.3 Importancia del Balanced Scorecard

Al mejorar los sistemas de información se ha dado respuesta a la necesidad de

disponer de información destinada a la toma de decisiones; lo cual ha posibilitado la aparición y la evolución de nuevas herramientas gerenciales; el BSC se ha constituido en uno de los modelos de planificación y gestión que mayor interés ha despertado entre los directivos tanto del sector público como privado, debido a que se trata de un modelo de enfoque u orientación estratégica que da una solución clara y práctica al despliegue, implantación y gestión de las estrategias en las organizaciones orientadas hacia la creación de valor y cuya pretensión se halla centrada en proporcionar un conjunto de herramientas que faciliten el logro del éxito competitivo en el largo plazo.

#### 2.5.3.4 Perspectivas del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard permite comunicar y medir el desempeño. Éste es uno de los modelos más exitoso para alcanzar la visión y estrategia en cuatro diferentes medidas de desempeño o perspectivas que permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de resultados, y entre las medidas objetivas más fuerte y las más suave y subjetivas. El BSC, se caracteriza por cuatro perspectivas: la financiera, de clientes, de proceso y la de aprendizaje y crecimiento. Aplicando el Balanced Scorecard las empresas miden más allá del rendimiento financiero para lograr mayor efectividad en sus esfuerzos competitivos (Medina, 2006).

- Perspectiva financiera: Representa la visión de los propietarios de la organización y mide la creación de valor que da sentido a la propia organización. Los indicadores que se reflejan en esta perspectiva son aquellos que reflejan si la organización consigue lo que pretende, es decir, sus finalidades.

La perspectiva financiera es un indicador muy valioso para resumir las consecuencias económicas de la organización y mediante ella se obtienen los resultados financieros vinculados a los objetivos financieros y estrategia de la organización. Su objetivo es responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de los valores para los accionistas; tales como: el alto índice de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

- Perspectiva de clientes: Refleja la posición de la organización en los segmentos del sector a los que ofrece sus servicios y en los que necesariamente tiene que competir. Esta perspectiva mide si los servicios que se ofrecen responden a las necesidades y expectativas de los receptores y clientes y, por tanto, los atributos de valor que ofrece.

En la perspectiva clientes, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercados, en los que competirán, y las medidas de actuación en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Los clientes pueden valorar unos plazos de espera cortos y una estrategia puntual, o una corriente constante de productos de servicios innovadores. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de clientes basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior (Medina, 2006).

- Perspectivas de procesos: Es una medida interna de la actividad de la organización y recoge los indicadores de los procesos críticos que llevan al

éxito en el sector de la sociedad en la que se desenvuelve la organización. Esta perspectiva refleja la situación de los procesos para generar en los clientes satisfacción y percepción de valor añadido.

Esta perspectiva se aplica a los procesos comerciales internos. La medición de esta perspectiva permite saber que tan bien va su negocio, si sus productos y servicios cumplen los requisitos del cliente; por tanto estas medidas tienen que ser cuidadosamente diseñadas por aquellos que conocen más íntimamente estos procesos.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Ésta refleja la capacidad de renovación y crecimiento de la organización en el momento actual y a corto plazo, es decir, valora las competencias actuales y futuras. Estas competencias, que tienen las personas y la institución, son las que permiten desarrollar los procesos en las condiciones óptimas y, por tanto, son la base de la satisfacción de los clientes y del éxito final.

Esta perspectiva incluye el entrenamiento del empleado y las actitudes culturales corporativas en relación con la superación propia y corporativa. En una organización basada en el conocimiento de los trabajadores, las personas, la única fuente de conocimiento son el principal recurso. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, se está volviendo necesario desarrollar una forma continua de aprendizaje para los trabajadores. Esto permite guiar la forma de enfocar fondos de entrenamiento, en donde éstos puedan contribuir de una mejor manera

#### 2.5.4.Total Performance Scorecard (TPS)

El Total Performance Scorecard (TPS) es un concepto holístico de mejora,



gestión de cambios corporativo y personal, que abarca un conjunto de normas que forman la base tanto de la mejora continua de procesos como de la mejora personal de cada empleado de una organización. El enfoque se encuentra orientado al máximo desarrollo personal de las personas relacionadas con la organización, así como la óptima utilización de sus capacidades para la consecución del más alto rendimiento corporativo (Rampersad, 2004).

Ahora bien, por ser el Total Performance Scorecard (TPS), el modelo a utilizar para el diseño de estrategias en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el mismo será expuesto de una forma amplia en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO III**

### **TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS)**

#### **3.1 Definición del Total Performance Scorecard**

Según Rampersad (2004:10), el Total Performance Scorecard “es un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas”.

El Total Performance Scorecard (TPS) comienza con el aprendizaje y formulación de las ambiciones personales de cada uno, de manera de equilibrarlas con el comportamiento personal y con las ambiciones corporativas, los verdaderos cambios y mejoras de una organización se consiguen si las personas cambian y mejoran interiormente, es decir, el TPS trae consigo un conjunto de visiones personales y corporativas, factores críticos del éxito, objetivos, medidas de actuación, que van a permitir un alto rendimiento corporativo y personal. Es un concepto holístico de mejora, gestión de cambios corporativa y personal, que abarca un conjunto de normas que forman la base tanto de la mejora continua de procesos como de la mejora personal de cada empleado de una organización. El enfoque se encuentra orientado al máximo desarrollo personal de las personas relacionadas con la organización, así como la óptima utilización de sus capacidades para la consecución del más alto rendimiento corporativo (Rampersad, 2004).

Asimismo, el Total Performance Scorecard, está orientado al máximo desarrollo personal de los miembros de una organización y del uso óptimo de sus capacidades, a fin de lograr rendimiento corporativo y se basa en la visión que cada uno tiene sobre su propio futuro y en la visión compartida del futuro de la organización. Es un concepto inspirador de gerencia, mejoramiento y cambio que

toma la ambición personal de la gente como punto de partida.

### **3.2 Principios del Total Performance Scorecard (TPS).**

Según Rampersad (2004), los principios en que se sustenta el TPS son:

- Basarse en la satisfacción del Cliente. Busca la satisfacción de las necesidades del cliente de manera de adelantarse a las quejas que se pudieran generar dentro de la organización.
- Objetivos personales y corporativos consecuentes: Pone de manifiesto la necesidad de formulación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, por parte de los directivos y empleados de la organización, de manera que le sirva como un instrumento de orientación en la mejora personal, el desarrollo y aprendizaje y así se pueda desarrollar una ambición organizacional compartida e inspirativa que se extienda a todos los ámbitos de la organización.
- Comportamiento ético basado en hechos. Busca que la empresa se preocupe por los comportamientos éticos y por las responsabilidades sociales de la misma
- Orientación a procesos: Los procesos se guían basándose en medidas de actuación que permiten medir la efectividad de los procesos de negocios.
- Hay que fijar la atención en la mejora, el desarrollo y el aprendizaje perdurables. La formulación del Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, la organización puede obtener bienestar personal, éxito social y conseguir ventajas competitivas. Además, este principio hace énfasis en la mejora continua basándose en el ciclo de Deming o ciclo de PEVO, de tal manera que se cree un ambiente de trabajo en donde la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje se conviertan en algo diario que puedan establecerse

como una forma de vida de la organización.

### **3.3 Objetivo del Total Performance Scorecard (TPS)**

Según Rampersad (2004), el verdadero cambio y la mejora corporativa se consigue solo si las personas cambian y mejoran internamente; esta implicación personal es una parte integral del concepto TPS; por tanto, el objetivo del TPS obtener radica en el máximo compromiso y dedicación por parte de todos aquellos implicados, así como la estimulación del aprendizaje individual, aprendizaje en equipo y la creatividad.

### **3.4 Característica del Total Performance Scorecard (TPS)**

Según Rampersad (2004), entre las características del Total Performance Scorecard se mencionan las siguientes:

- Está orientado al máximo desarrollo personal de todas las personas relacionadas con la organización.
- Se basa en la visión que cada trabajador tiene de su futuro, y en la visión compartida del futuro corporativo.
- Comienza con el aprendizaje y formulación de las ambiciones personales para luego equilibrarlas con el comportamiento personal y con las ambiciones compartidas.
- Esta integrado por cinco elementos como lo son: el Cuadro de Mando Integral Personal, el Cuadro de Mando Integral Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb.
- Está formado por tres elementos clave: la mejora, el desarrollo y el aprendizaje.

### **3.5 Elementos del Total Performance Scorecard (TPS)**

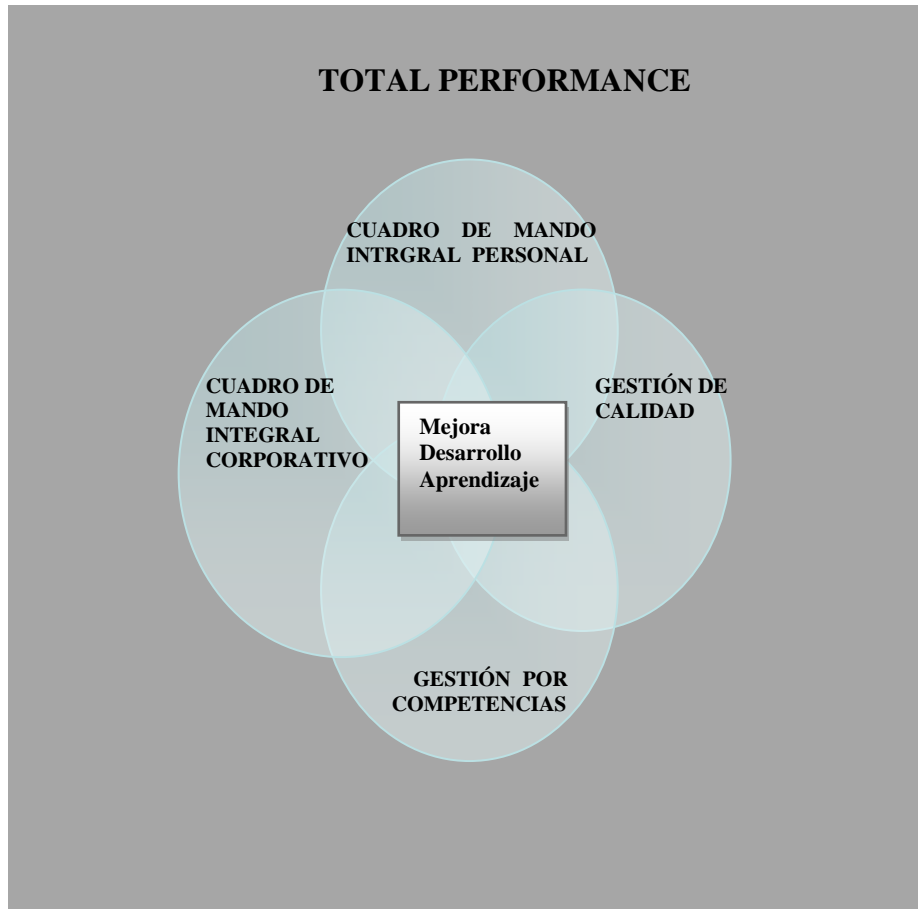
Rampersad (2004), señala que el Total Performance Scorecard (TPS) consta de cinco elementos como son: el Cuadro de Mando Integral Personal, el Cuadro de Mando Integral Corporativo, la Gestión de Calidad, la Gestión de Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb; los cuales traen consigo todo un complejo de visión y misión personal y corporativa, puestos clave, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos medidas de actuación, metas y acciones de mejora. La interrelación de los elementos del Total Performance Scorecard (TPS) se puede visualizar en la figura N° 3.

#### **3.5.1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP):**

El Cuadro de Mando Integral Personal está relacionado con la competencia individual, y opera como una mejora personal y como un instrumento de autocoaching para cada uno. También se basa en el bienestar personal y en el éxito social, que permite distanciarse de los propios esquemas mentales, conjunto de ideas preconcebidas y creencias que adornan la experiencia que se tiene del mundo, creando un marco del propio futuro y de la mejora personal que conlleva a encontrar el equilibrio entre las ambiciones personales y corporativas. El mismo contiene los siguientes elementos:

- **Papeles claves:** Está relacionado con el cómo se quieren llevar a cabo todos los aspectos de la vida, para de ese modo poner en práctica la visión y misión personal.

Figura N° 3 Elementos del Total Performance Scorecard



Fuente: Rampersad (2004:14).

- Factores críticos del éxito personal: Tiene que ver con los factores que diferencian de los demás, es decir, que condiciona el éxito personal y cuál es la misión, visión y los papeles claves, los cuales son importantes para alcanzar los objetivos personales.
- Objetivos personales: Describen el resultado que se pretende alcanzar para poder llevar a cabo la misión personal, estos derivan de los puntos fuertes y débiles que poseen las personas.

- Medidas de actuación personal: Es aquella que ayuda a valorar el funcionamiento personal en relación con los factores críticos del éxito y los objetivos. Éstas permiten medir los objetivos personales de acuerdo con cada perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) y de cada factor crítico de éxito.
- Metas personales: Es un valor que se percibe alcanzar, que se evalúa a través de la medida de actuación personal.
- Acciones de mejora personal: Son estrategias que se utilizan para llevar a cabo la visión, misión y objetivos personales, ya que, permiten mejorar las competencias de actuaciones de cada individuo.

### 3.5.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC):

El Cuadro de Mando Integral Corporativo es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos, que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa. En este punto la visión y misión corporativa y los valores esenciales se denominan ambición corporativa. Este cuadro de mando incluye la mejora continua y el control de los procesos de negocio y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa. Este elemento del Total Performance Scorecard se basa en:

- Misión corporativa: Contiene la identidad de la empresa e identifica su razón de existir. Ésta cuando es formulada de manera adecuada crea un sentido de unidad en el comportamiento de los empleados, fortalece sus ideas comunes y mejoras tanto en la atmósfera como la comunicación dentro de la empresa.

- **Visión corporativa:** Proporciona la visión compartida de una situación futura y deseable y factible, es decir, indica qué quiere conseguir la empresa, qué es esencial para alcanzar el éxito y qué factor crítico del éxito la hacen única.
- **Factores críticos del éxito corporativo:** Son aquellos en que las organizaciones han de superarse si quieren sobrevivir, es decir, son aquellos factores en donde las organizaciones quieren ser diferentes de las demás y hacerse únicas en el ambiente, en el mercado.
- **Valores esenciales:** Éstos permiten fortalecer las ideas comunes, el compromiso y la entrega de los empleados, para influir positivamente en su comportamiento, es decir, éste determina cómo debe comportarse cada empleado para llevar a cabo su visión.
- **Objetivos corporativos:** Éstos describen los resultados que se esperan alcanzar en corto plazo para poder desarrollar la visión a largo plazo.
- **Medidas de actuación corporativas:** Son los estándares por los que se mide el progreso de un objetivo estratégico y son esenciales cuando se ponen en marcha planes estratégicos. Éstos proporcionan a la gerencia señales puntuales para su asesoramiento basado en las medidas de los procesos de cambio y en la comparación de los resultados medidos según los estándares.
- **Metas corporativas:** Es el valor al que aspira la organización y cuya realización se puede controlar mediante las medidas de actuación.
- **Acciones de medidas corporativas:** Son estrategias que se llevan para poner en marcha la misión, visión y los objetivos corporativos.

### 3.5.3 La Gestión de Calidad (GC):

La gestión de calidad es una forma de actuación disciplinada dentro de toda la



empresa en la cual la mejora continua es la idea principal, donde se alcanzan de un modo rutinario, sistemático y consistente la identificación de problemas, la determinación del origen de los mismos, la puesta en marcha de actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones.

La gestión de calidad pone todo el énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente y se basa en el ciclo Deming que se compone de las siguientes fases: plan (desarrollo de un plan mejora), ejecución (ejecución del plan de mejora a escala limitada), verificación (evaluación de los resultados del plan de mejora) y optimización (confirmación de los cambios e implantación). Este ciclo de aprendizaje también es llamado PEVO (Rampersad, 2004).

- Plan: en esta primera fase se debe desarrollar un plan de mejora en el que se establece:
  - Identificar el proceso que se quiere mejorar.
  - Recopilar datos para profundizar en el conocimiento de proceso.
  - Analizar e interpretar de los datos.
  - Establecer los objetivos de mejora.
  - Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
  - Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.
  
- Ejecución: en esta fase se debe llevar a cabo la ejecución del plan de mejora a escala limitada la cual comprende:
  - Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior.

- Documentar las acciones realizadas.
- Verificación: en esta fase se debe evaluar los resultados del plan de mejora de la siguiente manera:
  - Pasado un tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
  - Documentar las conclusiones.
- Optimizar: con esta fase se confirma los cambios y su implantación el que se debe:
  - Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario.
  - Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado en el paso anterior.
  - Documentar el proceso.

La gestión de calidad implica asegurar que la organización hace lo adecuado a la primera y en todo momento. Va más allá de asegurar la idoneidad de un servicio o producto, ya que hace posible una gestión integral del valor añadido mediante el cumplimiento y la superación de las expectativas de los clientes. Por consiguiente, la gestión de calidad requiere la atención personal del primer ejecutivo y su liderazgo; se trata de un asunto importante para dejarlo en manos de expertos funcionales.

La gestión de calidad es una cuestión estratégica, porque:

- La competencia de los mercados mundiales nunca había sido tan dura.

- Las organizaciones que aumentan sus cuotas de mercado son las que ofrecen la mejor relación entre valor para cliente y precio.
- La mejor relación de valor/precio proviene de una calidad competitiva a un precio competitivo.([www.rincondelvago.com/calidad-en-la-empresa](http://www.rincondelvago.com/calidad-en-la-empresa))

La gestión de calidad en una organización normalmente utilizan las normas internacionales ISO 9000. Éstas, son la denominación de un grupo de normas internacionales aprobadas por la Organización Internacional del Trabajo (OTI) que tratan sobre los requisitos que deben cumplir el Sistema de Calidad de las organizaciones. Con estas normas se logra un desarrollo de las organizaciones hacia la calidad, pero también coloca una barrera en las fronteras del mercado común protegiendo sus productos del mercado externo.

De acuerdo a las normas ISO 9000 e ISO 9004 ([www2.uca.es/orgobierno/calidad/presentación/principios](http://www2.uca.es/orgobierno/calidad/presentación/principios)), los principios de gestión de calidad, son un marco de referencia hacia la mejora del desempeño de las organizaciones, ya que éstos ayudan a las mismas para que logren un éxito sostenido.

Los principios son los siguientes:

- Enfoque al cliente: Cuanto mejor se identifiquen las necesidades de los clientes, se trabaje por las organizaciones, se cubran y excedan sus expectativas, mayor probabilidad de éxito se tendrá.
- Liderazgo: Líder es todo aquél que es capaz de unir a los miembros de la organización y crear y mantener el ambiente necesario para que todo el personal se involucre en la consecución de los objetivos de la organización.

- Participación del personal: Las organizaciones están formadas por personas que conocen su trabajo y también pueden aportar opiniones sobre como mejorarlo abordando proyectos en común con otros departamentos. Existe en todas las organizaciones un capital humano que en algunos casos está desaprovechado. Propiciar la participación de las personas será por tanto una ventaja competitiva importante en un mercado de extrema competencia.
- Enfoque basado en procesos: Una organización será lo que sean sus procesos. Cuanto mejor definidos y controlados estén, más eficaz será el funcionamiento de la organización. El enfoque basado en procesos evita la departamentalización de la organización, que no aporta valor añadido, y reorganiza la misma orientándola hacia la satisfacción de cliente.
- Enfoque del sistema para la gestión: Una vez definidos los procesos de la organización, se deben gestionar eficiente y sistemáticamente, aplicando objetivos, midiendo y recogiendo datos, y buscando la mejora continua de los procesos y de los productos resultantes.
- Mejora continua: Hacer las cosas bien es importante pero todavía es más importante hacerlas cada vez mejor, con la mejora de los procesos, de las formas de trabajar, de la organización de tareas y de los productos finales orientadas hacia satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficientes deberán ser tomadas a partir del análisis de los datos que proporcione el mercado, los clientes y la propia organización. La gestión sin una adecuada base de datos puede llevar a tomar decisiones poca objetivas, al despilfarro de los recursos y a la desatención de las necesidades de los clientes y de la propia organización.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: Los proveedores (proveedores en general, familias, sociedad, administración, las empresas, etc.)

forman parte del nivel de calidad final de los productos. La relación mutuamente beneficiosa entre uno y otro supone incorporar las necesidades de los clientes en los requisitos pedidos a los proveedores. Si además se logra que los proveedores entiendan perfectamente lo que se necesita de ellos, e incluso en algunos casos se ayudan a conseguirlo, el resultado será beneficioso para los dos, quedando potenciada la orientación al cliente y su satisfacción personal.

#### 3.5.4 La Gestión por Competencias:

La gestión por competencias abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa. La meta de la gestión por competencias se basa en llevar a cabo actuaciones sobresalientes de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado e incluye el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo; es decir, un conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, habilidades, actitudes y normas, así como valores, visiones y principios (conocimiento) que están basados en la realización profesional del trabajo. Este modelo se ha convertido en una de las formas útiles para obtener un alto rendimiento en las organizaciones; sin embargo, en éstas no se puede contar únicamente con el personal más competente y esperar que ofrezcan lo mejor de ella. Por el contrario, se debe tener en cuenta que las personas, sus capacidades y su grado de motivación son los recursos que van a marcar la diferencia en las empresas que buscan alcanzar el éxito.

Para Ernst & Young consultores (Herrera y Rivas, 2008), el objetivo principal del modelo de gestión por competencias es implementar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una forma más efectiva en la organización. Estos delimitan los objetivos que se pretende alcanzar con la implementación de un modelo por competencias

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos

Asimismo, Ernest & Young Consultores (Herrera y Rivas, 2008), establece que al determinar el modelo de gestión por competencias que se implementará en la organización, hay que tener presente cuáles son las características que deben poseer tales competencias, estas características son las siguientes:

- Adecuadas al negocio: Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativa. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.
- Adecuadas a la realidad actual y futura: Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se debe tomar en cuenta la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa.
- Operativas, codificables y manejables: Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe

tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.

- Exhaustiva: La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.
- Terminología y evaluación: Se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.
- De fácil identificación: Dentro del modelo se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

#### 3.5.5 El Ciclo de Aprendizaje de Kolb:

Este proceso de aprendizaje instintivo, o a través de la experiencia, se observa en los cuatro conceptos de gestión mencionados con anterioridad y, junto con el proceso de aprendizaje consciente, o aprendizaje por educación, tiene como resultado cambios en los comportamientos, tanto individuales como colectivos. El ciclo de Aprendizaje de Kolb consiste en cuatro fases :

- Sacar ventaja de la experiencia.
- Observar esta experiencia, reflexionar sobre ella y evaluarla.
- Sacar conclusiones de la experiencia y convertir las impresiones obtenidas en normas de experiencia, conceptos, hipótesis, modelos y teorías para ser capaces de obtener conclusiones de experiencia similares.
- Poner en práctica estas ideas con nuevos experimentos que de nuevo, generarán experiencias y comportamientos nuevos.

El aprendizaje es un proceso cíclico y acumulativo en que continuamente se actualizan los conocimientos, incorporando elementos nuevos a lo que ya se sabe, y lo que hace cambiar la actitud, sobre la base de que puede funcionar mejor. El aprendizaje es un proceso de continua transformación personal. En esta fase se hace una diferenciación útil entre el aprendizaje consciente y el inconsciente, que a menudo se definen como aprendizaje a través de la formación y aprendizaje y de la experiencia, respectivamente. El aprendizaje consciente lleva a veces a un mayor grado de capacidad, ya que ofrece la posibilidad de una orientación eficaz y de control sobre el auto aprendizaje; por esto se debe tener cierta visión de la ambición personal, la autoimagen y el autoconocimiento. Las personas que carezcan de dicha perspectiva aprenden muy poco; porque, el aprendizaje inconsciente es repetitivo, y la experiencia se obtiene mediante la realización o actuación, lo que da lugar a ese aprendizaje.

#### 3.5.5.1 Fases del Ciclo de Kolb

El ciclo de Kolb (Rampersad, 2004), es un proceso continuo que se compone de cuatro fases a saber:

- La obtención de una experiencia tangible basada en la actuación: experimentamos mientras hacemos.
- La observación de esta experiencia y el razonamiento sobre ella, es decir la reflexión, están relacionados con la revisión y evaluación de actuaciones pasadas. En esta fase habría que preguntarse qué ha pasado, qué ha ido mal, cómo se ve desde nuestra perspectiva actual. El aprendizaje tiene lugar también a través de múltiples pequeños errores.
- La obtención de conclusiones de la experiencia, es decir, trata de entender la experiencia a través de los análisis y la conceptualización o razonamiento.



Transformar las impresiones obtenidas en experiencias, reglas, hipótesis, modelos y teorías, crear conexiones y generalizaciones, para obtener conclusiones de experiencias similares, entonces habría que preguntarse cuáles son las nuevas perspectivas que se tienen ahora.

- Comprobar estas ideas a través de la experimentación, es decir, probar la acción en una situación diferente, y basándose en esto decidir que medidas tomar, lo que dará lugar a nuevas experiencias y actitudes.

#### 3.5.5.2 Métodos de Aprendizaje

Money y Mumford (Rampersad, 2004), distinguen los siguientes métodos de aprendizaje o estilos de aprendizaje con relación al ciclo de Kolb:

- El activista: Es el que cede por completo a la tentación de las nuevas experiencias, una persona abierta de mente y entusiasta sobre todo lo nuevo, tiende primero a actuar y después a pensar sobre las consecuencias. Tan pronto como va desapareciendo la excitación por lo novedoso, ya esta buscando cosas nuevas: las puestas en práctica y las consolidaciones le aburren muy rápidamente. Se relaciona con los demás de forma constante mientras que se asegura que sigue siendo el centro de la actividad.
- El pensador: Se suele separar de las cosas para verlas desde diferentes ángulos. Recoge datos de sus experiencias y de lo que le ha sucedido, las razona con detenimiento y retrasa pronunciarse sobre esas cosas tanto como sea posible. Asimismo, suele tener en cuenta todas las posibilidades y ángulos antes de entrar en acción, le gusta estudiar todas las posibles consecuencias antes de actuar y además, prefiere mantenerse en un segundo plano durante las

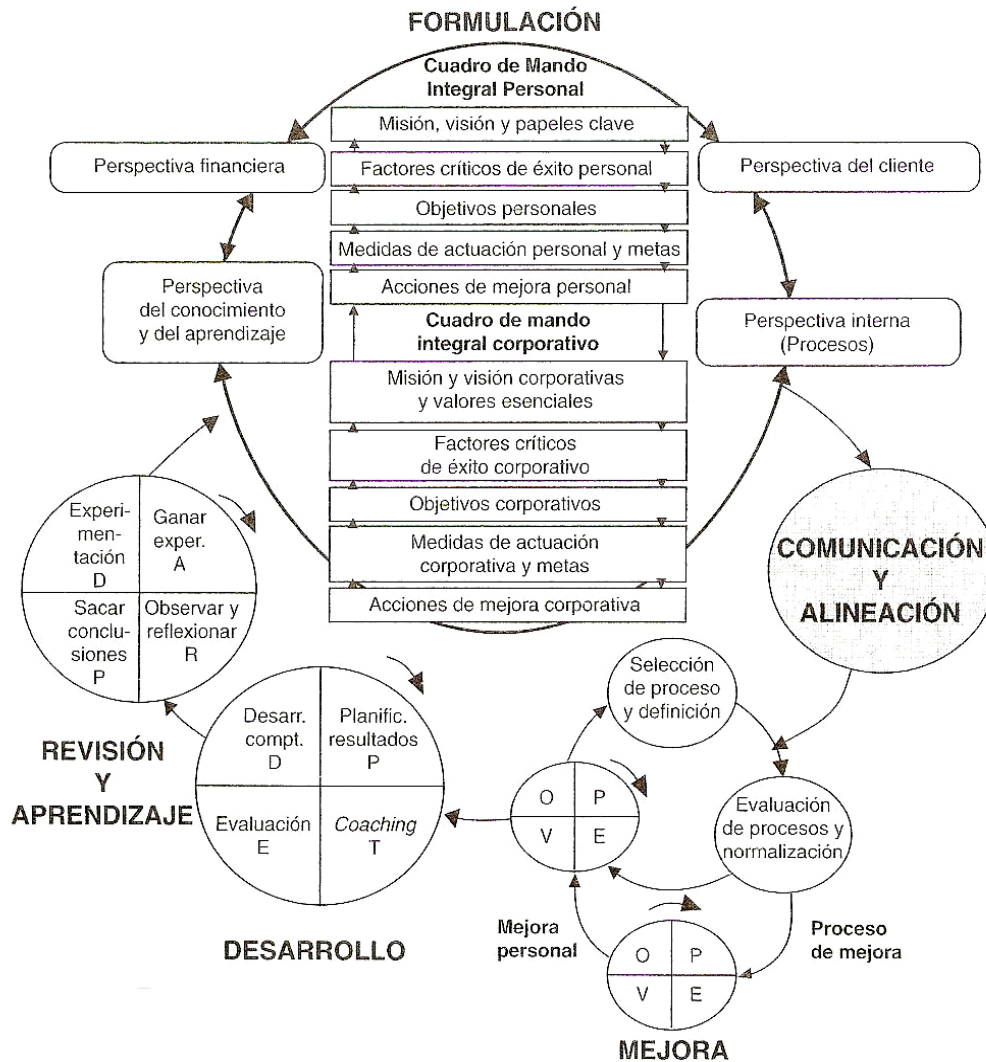
reuniones y discusiones y le gusta ver trabajar a las personas. Por lo general, es distante, tolerante y discreto dentro del grupo.

- El teórico: Este tipo de persona ajusta sus observaciones y las ajusta dentro de una teoría lógica. Le encanta analizar y adora los principios, las teorías, los modelos y el razonamiento sistemático. Resuelve los problemas paso a paso dentro de una lógica consistente. Es de los que, con frecuencia, pregunta cómo se ajustan las cosas entre sí o de dónde se obtienen determinadas conclusiones. Detesta la subjetividad y la ambigüedad y prefiere la mayor de las certezas, así como suele ser un perfeccionista con respecto a poner sus asuntos en orden.
- El pragmático: Siempre quiere experimentar con nuevas ideas, teorías y técnicas para ver si funcionan en la práctica. Es práctico y sensato y le encanta tomar decisiones y resolver problemas. Las discusiones interminables le ponen muy nervioso, posee una naturaleza mu práctica, tienen los pies en el suelo. Ve los problemas y las oportunidades como un reto y su lema es siempre, “si funcionase...” o “seguro que hay otra forma mejor”. Los pragmáticos aprenden principalmente de las actividades que conllevan ventajas prácticas y poca carga teórica.

### 3.6 El Ciclo del Total Performance Scorecard

Rampersad (2004), señala que el modelo cíclico integrado será muy útil a la hora de implantar con éxito los cuadros de mando integral personal y corporativo y se compone de cinco fases (ver Figura N° 4):

Figura N° 4 Ciclo del Total Performance Scorecard



Fuente: Rampersad (2004:37).

- **Formulación:** Consiste en crear estrategias tanto personales como corporativas a través de la formulación. Este proceso de creación de estrategia personal y corporativa comienza con un seminario informal de un par de días en el que el equipo corporativo toma parte activa. El primer día arranca con la formulación del Cuadro de Mando Integral Personal de cada participante y durante el segundo día se formula el Cuadro de Mando Integral Corporativo..
- **Comunicación y Alineación.** Aquí todas las partes implicadas comparten la nueva estrategia empresarial mediante la comunicación y traslado del Cuadro de Mando Integral Corporativo a todos los Cuadros de Mando de cada equipo y unidad de negocio subyacente, y finalmente se unen al Cuadro de Mando de Equipo con el plan de actuación individual de cada empleado, por lo que se debería ser cuidadoso a la hora de implicar activamente a cada miembro de la empresa en este proceso de aprendizaje que va de lo esencial a los detalles y viceversa.
- **Mejora.** Este punto hace referencia al proceso de mejora continua de cada uno y de su trabajo. Se ocupa de la implantación de acciones de mejora corporativa e individual basadas, respectivamente, en el éxito personal y en la ventaja competitiva corporativa. Lo esencial aquí radica en cómo corregir los errores, mejorar lo ya existente, en hacer las cosas bien a la primera y en conseguir nuevas habilidades y capacidades en este proceso de mejora gradual. Las acciones de mejora corporativa están relacionadas con:
  - **Mejora.** Aquí se trata de hacer lo ya existente con mayor eficacia, de forma más económica y más rápida, racionalizando los procesos de negocio mediante la eliminación del papeleo y la repetición innecesaria. Se tiende a la sencillez, a la reducción del volumen de trabajo en momentos dados, el cambio de métodos y técnicas de trabajo, la automatización etc. La clave radica en la eficiencia, en hacer bien las cosas.

- Innovación Aquí se trata de realizar lo que ya se hace de forma diferente, por ejemplo, llevar a cabo procesos de innovación, nuevos diseños de procesos, reestructuración corporativa, puesta en práctica de un cambio cultural, etc. La clave yace en la eficiencia, y en hacer las cosas correctas
- Desarrollo. Esta fase incluye el desarrollo continuo de las competencias relacionadas con el trabajo de cada empleado basándose en el ciclo de desarrollo. Se pone énfasis en el desarrollo de aquello relacionado con el trabajo y el crecimiento individual de cada empleado mediante su capacidad de adquisición de conocimientos y el uso adecuado de sus habilidades, de esta manera pueden cumplir con su trabajo con mayor eficacia. El ciclo de desarrollo se repite de forma continua y se compone de las siguientes fases: planificación del resultado, es decir, trazar el perfil de competencia y sacar las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos; coaching, es decir, ayudar a conseguir los resultados sobre los que se ha estado de acuerdo, proporcionando asesoramiento personal, y dando feedback; evaluación, juzgando el funcionamiento y comprobando si se obtienen los compromisos y de qué manera se hace un feedback 360° y se revisan los resultados y desarrollo de las competencias orientadas al trabajo, desarrollo de competencias del empleado a través de cursos, formación, práctica, etc.
- Revisión y Aprendizaje. Esta fase abarca la recogida de información de feedback, la revisión de los indicadores, su actualización basándose en las condiciones de cambio, la documentación de lo aprendido, las identificaciones de las oportunidades de mejora y las actividades complementarias. La evaluación trata de identificar que se hizo bien y que mal durante las fases previas. Esta fase está también relacionada con el grado de cumplimiento de los objetivos formulados. Y dependiendo de los resultados de esta evaluación se puede reajustar la implantación o la formulación de los indicadores, de este

modo, la revisión se relaciona con el aprendizaje obtenido a través de las experiencias, basadas en el ciclo de Kolb. Hace referencia a la internalización del conocimiento adquirido y a su actualización a través de la experiencia, para cambiar el comportamiento de los empleados, tanto de forma individual como colectiva, y así permitir a la empresa una mejor actuación. Para conseguir esto, se necesita que exista un aprendizaje individual y colectivo, para el que se deben crear las condiciones óptimas.

### **3.7 Ventajas del Total Performance Scorecard**

Según Rampersad, (2004:10-25) las ventajas del Total Performance Scorecard son las siguientes:

- Abarca la mejora, el desarrollo y aprendizaje como punto de partida
- Incluye la mejora continua de las habilidades y el comportamiento de cada persona, basándose en el bienestar personal y el éxito social.
- Incluye la mejora continua y control de los procesos de negocio y el desarrollo de estrategias.
- Comunica la visión de la empresa a todos los niveles de la organización.
- Permite la mejora gradual de los procesos de negocios y las habilidades personales.
- Inspira la motivación, la creatividad, el disfrute y la pasión, así como el compromiso, la inspiración y el entusiasmo.

### **3.8 Formulación del Cuadro de Mando Integral Personal**

En la formulación del Cuadro de Mando Integral Personal se utiliza el autoconocimiento y la imagen que se tiene de uno mismo para lograr el equilibrio entre la ambición y el comportamiento. Se debe comenzar con el autoconocimiento para lograr la paz interior y la estabilidad, la compostura, la armonía, el asesoramiento de la persona. La visión, misión personal y los papeles claves, están pensados para permitir expresar la ambición personal, así como conseguir una visión más amplia de uno mismo y de los puntos fuertes y débiles de nuestro comportamiento. Formular la ambición personal puede servir como palanca para mover las viejas ideas, que bloquean la creatividad y, de esta manera, estar mejor capacitado para crear nuestro destino. Es por este motivo que se considera muy importante escuchar la voz interior, que es la que trata de decir lo que es mejor para uno y cómo se pueden controlar nuestros procesos internos (Rampersad, 2004).

#### **3.8.1 Equilibrio de la Ambición y el Comportamiento Personal**

Este proceso de equilibrio tiene que ver, por un lado, con la interacción de nuestras aspiraciones, intenciones, propósitos, principios, normas éticas y valores, es decir, la ambición personal, y, por el otro, la manera en como nos interpretan los demás. Para convertirnos en la persona que se ha visualizado en la ambición personal, se tiene que saber cómo nos ven los demás y qué piensan de nosotros.

De este modo, este proceso de desarrollo del autoconocimiento incluye el establecimiento de un equilibrio entre la ambición personal y el comportamiento personal.

### 3.8.2 Definición de los Factores Críticos del Éxito Personal

Los factores críticos del éxito personal se derivan de la misión y visión personales y de los papeles claves y están relacionados con: las perspectivas financieras con la que se pueden satisfacer nuestras necesidades financieras; la perspectiva externa que tiene relación con nuestra familia, amigos, compañeros u otras personas; la perspectiva interna, que se refiere a la salud mental y física y la perspectiva de conocimiento y aprendizaje que tiene que ver con la capacidad y destreza que se tiene para aprender

### 3.8.3 Definición de los Objetivos Personales

Los objetivos personales describen un resultado personal deseado, que se quiere alcanzar para cumplir con la visión personal. Surgen de la autoevaluación de los puntos fuertes y débiles y se derivan de los factores críticos de éxito personales. Al establecer estos objetivos cabe preguntarse ¿Cuáles son los puntos fuertes que han contribuido a nuestro éxito en el momento presente?; ¿Cuáles son nuestros defectos y si alguna vez alguien nos lo ha recordado?; ¿Cuál es el trabajo más grande al cual nos hemos tenido que enfrentar con relación a nuestro trabajo y profesión? los factores que se ajustan a estas cuestiones son: la aptitud, el talento, la habilidad, la inteligencia y el estar orientado a la consecución de metas, así como la perseverancia, el autocontrol, la salud, la integridad, la creatividad y la tolerancia, así como el entusiasmo, la situación en la casa y el trabajo, la mayor responsabilidad, un trabajo de prestigio, la posición, el poder, tener más tiempo libre o más tiempo para los hijos, etc.



#### 3.8.4 Definición de las Medidas de Atención Personal

Las medidas de actuación personal hacen que los objetivos personales se puedan medir, es decir, con ellas se pueden evaluar los pensamientos y obras de las personas y obedecen a los siguientes criterios:

- Ser específicas de manera que tengan influencia en el comportamiento;
- Tener capacidad de medir los objetivos;
- Ser alcanzables, realistas, realizables, factibles y accesibles;
- Estar orientada a los resultados concretos;
- Estar limitada por el tiempo de tal forma que permita seguir la evolución a lo largo del tiempo.

#### 3.8.5 Formulación de las Acciones de Mejora Personal

Para poder llevar a cabo la misión, visión y objetivos personales las personas deben formular las acciones de mejora la cual incluye la mejora continua de competencias, habilidades, comportamientos y actividades personales y están orientadas al bienestar y éxito personal incluyendo la vida privada. Aquí el cómo es esencia; hay que preguntarse cómo se quieren alcanzar los resultados personales y también cómo se puede mejorar el comportamiento y cómo comprobar que se aprende, tanto personalmente como en el ámbito del equipo.

### **3.9 Formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo**

En la formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo se incluye la visión y la misión corporativa, los valores esenciales los factores críticos de éxito, los

objetivos estratégicos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora.

### 3.9.1 Misión Corporativa

La misión corporativa abarca la identidad de la empresa e indica su razón de existir, para quién existe y por qué existe, que necesidades satisface, cuál es su objetivo final y quiénes son los accionistas más importantes. Determina la naturaleza de la empresa y es atemporal. Este código genético está ideado para ayudar a los empleados a tener una comprensión común del objetivo principal, aumentar su dedicación y dar una explicación sobre por que su empresa es diferente de las demás. Una misión formulada con eficacia y articulada de manera correcta crea unanimidad en el comportamiento de los empleados, fortalece su unidad de criterio y mejora la atmósfera de comunicación mutua dentro de la empresa (Rampersad, 2004).

### 3.9.2 Visión Corporativa

Incluye el objetivo a largo plazo de la organización, además incluye los factores críticos de éxito, las normas y los valores. Muestra dónde y cómo quiere la organización distinguirse de las demás. El punto de partida de este aspecto estaría en salvaguardar la esencia y estimular el progreso, la visión corporativa está ligada a un límite de tiempo y relacionada con sus objetivos estratégicos y medidas de actuación, que hace que la visión se pueda medir. Una visión corporativa formulada de manera eficaz y bien articulada canaliza la ambición personal y la creatividad, crea el clima idóneo para el cambio drástico, fortalece la esperanza en el futuro y proporciona energía a los empleados. La visión contiene igualmente ciertos puntos de partida éticos, y está estrechamente relacionada con la cultura corporativa.

### 3.9.3 Valores Esenciales

Los valores esenciales actúan como la base que da sentido y apoyo a todos en el trabajo. Tiene que ver con la manera en la que se tratan los unos a los otros y cómo se ve a los clientes, empleados, proveedores y a la sociedad en general. Estos valores son principios inmutables que guían y dan sentido a la empresa, y que son esenciales para su continuidad; incluyen los valores internos, que determinan el lugar de cada uno en la organización; de esa forma, los valores esenciales dan sentido de unidad a las personas y funcionan como el vínculo de unión dentro de la organización, promueve el compromiso, la lealtad y la dedicación en todo los aspectos de la organización, especialmente si están en equilibrio con las ambiciones personales de cada uno.

### 3.9.4 Definición de los Factores Críticos de Éxito Corporativo

Se definen como aquel aspecto en el que la organización ha de destacar para poder sobrevivir, o un elemento que es de capital importancia para el éxito de la misma. Son factores relacionados con aquello por lo que destaca la organización y que permiten que la misma esté en el mercado, y además la guían y son determinantes para que ésta tenga éxito o sea un fracaso. Es decir, éstos permiten demostrar la estrategia corporativa y determinar las ventajas competitivas (Rampersad, 2004).

### 3.9.5 Formulación de los Objetivos Corporativos

Los objetivos estratégicos son resultados que se pueden medir y que se extraen de los factores críticos de éxito para poner en práctica la visión corporativa. Los objetivos estratégicos solo son efectivos si se formulan de tal forma que se pueden medir y que puedan tener influencia sobre los directivos y los empleados. Hay que seleccionar los objetivos más importantes basándose en los siguientes criterios: que se

puedan medir, que estén abiertos a influencias, que los puedan aceptar los diferentes grupos de personas que hay dentro de la organización, que se sitúen en el mismo plano que la ambición corporativa, que formen parte de la cultura corporativa y que, tanto con las habilidades como con el conocimiento disponibles, se puedan realizar.

### 3.9.6 Definición de las Medidas de Actuación Corporativa y las Metas

Una medida de actuación es un punto de medida en relación con los factores crítico de éxito y los objetivos estratégicos, mediante el que se puede evaluar el funcionamiento de un proceso. Es el estándar que se utiliza para medir el progreso de un objetivo estratégico y que hace que se puedan medir tanto la visión como los objetivos corporativos. Una meta es el propósito cuantitativo de una meta de actuación y muestra el valor que se debe alcanzar, y se basan en las expectativas de la dirección, en las necesidades de los clientes o en los resultados de los estudios de los informes sobre su rendimiento. Las medidas de actuación y las metas proporcionan a la dirección señales a tiempo, basadas en el asesoramiento enfocado de la organización según las medidas de cambio y en la comparación con los resultados medidos frente a los estándares.

### 3.9.7 Formulación de las Acciones de Mejora Corporativa

Estas acciones de mejora son medidas para la puesta en marcha de los objetivos estratégicos. De estas acciones se eligen aquellas que contribuyan en mayor grado a los factores críticos de éxito y que son opciones estratégicas indicadas para los ámbitos estratégicos, tácticos, operativos e individuales. Según Rampersad (2003:105), resalta lo siguiente que “no hay una sola acción de mejora específica que lleve a una ventaja competitiva sostenible ni hay una mejor estrategia, son muchas las opciones”. Éstas deben obedecer a ciertos criterios tales como: ser específico, apremiantes, sólida y factible deben implantarse por etapas y permitir su seguimiento.

## **CAPÍTULO IV**

### **TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) EN LA SECCIÓN DE COMPRAS DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

#### **4.1 Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**

El oriente de la República se ha caracterizado siempre por su inquietud cultural. La primera escuela fundada en Venezuela se creó en Cumaná en 1515, y desde comienzo de la colonia se desarrollaron actividades docentes que influyeron notablemente en la región y condujeron a la creación de estudios a nivel superior.

La Universidad de Oriente, surge por la necesidad y el anhelo de la población oriental, específicamente por un grupo de profesionales, con la meta de que existiera y funcionara una institución académica que permitiera el desarrollo de sus pobladores y, por ende, de la región oriental del país.

La Universidad de Oriente fue creada el 21 de noviembre de 1958, mediante el decreto Ley N° 459 dictado por la junta de gobierno presidida por el Dr. Edgar Sanabria. En su concepción, la Universidad de Oriente se define como un sistema de educación superior del país, con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. El inicio de las actividades se dio en el Instituto Oceanográfico de Venezuela, destinado a la investigación científica y los estudios técnicos de Oceanografía, Física, Química y Oceanografía Aplicada ([www.udo.edu.ve](http://www.udo.edu.ve)).

En el gobierno del presidente Rómulo Betancourt y en cumplimiento de lo

dispuesto, en el referido Decreto, el Ministro de Educación crea la Comisión Organizadora de la Universidad de Oriente y designa sus integrantes, mediante algunas resoluciones. Sus actividades científicas, docentes y de investigación se realizan a través de sus cinco núcleos; Anzoátegui, Monagas, Nueva Esparta, Bolívar y Sucre, en función de las condiciones, posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los estados orientales donde funcionaria. Para cumplir con sus objetivos, la Universidad de Oriente se apoya en una unidad rectora, la cual tiene su sede en Cumaná, estado Sucre.

La misión de la Universidad de oriente es la de contribuir a la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticos, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferente áreas del conocimiento y desarrollando actividades de investigación, docencia y extensión para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana de la Región Oriental - Insular – Sur del país.

Asimismo, la Universidad de Oriente tiene como visión ser un ente rector en la educación superior que asuma una filosofía democrática y participativa; orientada hacia la plena autonomía, comprometida a dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado laboral, prestando servicio de calidad en las áreas del conocimiento científico, humanístico y tecnológico mediante la realización de funciones de investigación, docencia y extensión, atendiendo la pertinencia social de cada núcleo, respondiendo oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan a nuestra época.

Entre las funciones de la Universidad de Oriente se encuentran:

- Promover y desarrollar labores de investigación científica, humanística y tecnológica en las áreas y disciplinas en las que se considere necesarias su participación en relación a los problemas regionales y nacionales;
- Promover vínculos directos con los medios de comunicación social a objeto de proporcionar mayor cobertura a la actividad universitaria y
- Desarrollar actividades de proyección social y extensión universitaria.

Asimismo, los objetivos de la Universidad de Oriente son los siguientes:

- Formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo del país.
- Ampliar los recursos científicos y técnicos, para la solución de problemas económicos y sociales del país y en especial de la Región Oriental, Insular y Sur del país.
- Conservar e incrementar el patrimonio cultural y educativo e incorporarse a las tareas del desarrollo integral de Venezuela.
- Conducir el proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo, integrado, regionalizado y en proceso acelerado de transformación con base a una educación de calidad.
- Transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural, centrado en las personas y en los procesos, tendente hacia la modernización de la Institución.
- Rescatar la formación profesional de los alumnos mediante el desarrollo de la mística, dignidad, moral, creatividad, innovación y productividad, para que sean capaces de insertarse en el quehacer regional y nacional.

- Implantar Educación Superior de la más alta calidad, con el fin de obtener un profesional de excelencia.
- Generar un cambio de modelos y de funcionamiento basado en una reestructuración curricular.

Para cumplir con todos estos aspectos, la Universidad de Oriente ha diseñado su estructura organizativa la cual está comprendida por:

- El Consejo Universitario: es el máximo organismo deliberante de la Universidad y tiene entre sus atribuciones asesorar al Rector, coordinar las actividades académicas, dictar reglamentos, declarar la suspensión total o parcial de las actividades universitarias, conocer y resolver los problemas disciplinarios y otros deberes que están señalados en las leyes y reglamentos.
- La Junta Superior Universitaria: Es la máxima autoridad y es quien dirige y controla las políticas de la Institución; entre sus funciones más resaltantes están aprobar la Memoria y Cuenta de la Universidad, elegir los Miembros del Tribunal Académico y elaborar su reglamento, dictar su reglamento interno y de debates, emitir opiniones acerca de planes generales, evaluar las consultas que se les haga y estudiar los informes enviados por el Rector, a su vez está integrada por:
  - El Rector: Es el representante legal de la Universidad ante las Autoridades de la Nación, es el Presidente de la Junta Superior y del Consejo Universitario, tiene entre sus deberes cumplir y hacer cumplir los acuerdos de ambos cuerpos colegiados.
  - El Vicerrector Académico: Esta encargado de las actividades de tipo académica, colaborando con el Rector en la supervisión, coordinación y orientación de las políticas académicas de la universidad.



- El Vicerrector Administrativo: Está encargado de las actividades de tipo administrativo, colaborando con el Rector en la orientación de la política financiera de la Universidad, así como con los organismos para universitarios que apoyan económicamente a la Institución; además, sustituye las ausencias pasajeras del vicerrector Académico.
- El Secretario: Ejerce la Secretaría del Consejo Universitario e informa de sus resoluciones a los funcionarios y organismos pertinentes. Debe refrendar la firma del Rector en los títulos, diplomas y resoluciones de Universidad, también suple al Vicerrector Administrativo cuando este se ausente.

Cabe señalar que las Autoridades Rectorales gerencian la Universidad con la cooperación de los Decanos y un cuerpo de directores, seleccionados de entre el profesorado universitario, para realizar diferentes labores administrativas correspondientes a las distintas dependencias de la Institución.

Ahora bien, el Núcleo de Sucre está íntimamente ligado a la Universidad de Oriente por ser el núcleo primigenio con el cual inició sus actividades esta casa de estudios, aunque existen antecedentes serios y profundos en el siglo pasado que no se concentraron, debido a las condiciones políticas y el permanente estado de guerra civil de la región y el país ([www.sucre.udo.ve](http://www.sucre.udo.ve)).

Las perspectiva de desarrollo económico, social y cultural de la región, a lo largo del siglo XX fueron inquietantes para los habitantes del oriente venezolano, región aunque rica en recursos naturales, estaba signada por la pobreza y carente de la mano de obra especializada que transformara esos recursos en beneficio colectivo. El ser y el que hacer del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente está orientado por una filosofía que como institución educativa se expresa en un conjunto de principios y enunciados de valores definidos en sus objetivos, su misión y su visión.

La Visión del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es la consolidarse como una institución universitaria de excelencia en la docencia, la investigación y la extensión, que responda eficaz y oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan nuestra época y su misión es la de ser rector de la educación, la cultura, la ciencia, la formación del recurso humano, la creación y difusión de conocimientos a través de sus programas de docencia, investigación y extensión, con el propósito de lograr los cambios científicos tecnológicos y culturales que se requieren para el desarrollo de la región y del país ([www.sucre.udo.ve](http://www.sucre.udo.ve))

El Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre, conforme a la definición de la Universidad establecidas en las leyes de la República Bolivariana de Venezuela. De allí que el Núcleo es una institución al servicio de la nación venezolana, con objetivos comunes a los demás Núcleos de la UDO y por ende, de las demás universidades del país y el mundo, pero con fines propios derivados de las características y condiciones especiales del Estado Sucre, entidad federal social y económicamente deprimida pero con recursos éticos, humanos y naturales que merecen la pena elevarse y con cuyo desarrollo integral el Núcleo está completamente comprometido. En tal sentido, el Núcleo tiene como objetivos:

- Aumentar el número de calidad de graduando.
- Mejorar la amplitud y profundidad de los planes de estudios.
- Elevar el nivel de recursos de investigación y docencia.
- Promover el estudio de post-grado.

- Ampliar las bases de contacto con el entorno profesional y académico local, nacional e internacional.
- Planificar y desarrollar proyectos destinados conocimiento y proposiciones en cuanto a la solución de problemas de la región nor-oriental.
- Promover programas de investigación destinados a cooperar con las industrias establecidas en la región. Programar e implementar nuevas carreras de acuerdo a las expectativas y demandas nacionales.
- Programar e implementar estudios de post-grado.

Ahora bien, en su concepción el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, funciona como un sistema de educación superior al servicio del país con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo, la cual asume junto con los otros núcleos la responsabilidad de la educación universitaria y desde sus inicios, se ha convertido en el motor fundamental del desarrollo integral en toda la Zona Nororiental del país, en función de las condiciones, posibilidades y tendencias de desarrollo del estado Sucre.

El Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se encuentra estructurado de la siguiente manera (Ver Anexo N° 2):

- El Decanato: es la máxima autoridad del Núcleo se encarga de tomar decisiones en forma coordinada con el Consejo de Núcleo en pro del buen desenvolvimiento de las actividades que se llevan a cabo en el mismo.

En el segundo nivel jerárquico dependiendo directamente del Decanato se encuentran:

- Delegación de Cultura: tiene como función fomentar y dirigir las actividades culturales en el Núcleo, contribuyendo a la formación del alumno y difusión de la ciencia y la cultura.
- Delegación de Planificación: se encarga de estructurar los planes a seguir para lograr los objetivos propuestos por la universidad.
- Delegación de Deporte: tiene como función estimular el desarrollo y coordinación del deporte universitario.
- Asesoría Jurídica: se encarga de realizar los trámites legales que sean necesarios en un momento determinado.
- Oficina de Información de Relaciones Públicas: se encarga de informar al público en general y a la comunidad universitaria de los eventos que se presentan dentro de la institución y de organizar e informar todo lo referente a los actos protocolares que se realicen en la misma.
- Coordinación Despacho Decanal: se encarga de coordinar y dirigir las actividades administrativas de alto nivel jerárquico que se realizan en la institución.
- Delegación de Recursos Humanos: se encarga del reclutamiento, selección y capacitación del personal.
- Biblioteca General: se encarga de prestar el servicio directo a los estudiantes, con la finalidad de colaborar en su desarrollo y destreza académica.
- Coordinación de Publicaciones: se encarga de gerenciar las actividades periodísticas que se realizan en el Núcleo.
- Coordinación Académica: dependiendo de ésta se encuentra: la Coordinación de Control y Admisión de Estudios, Coordinación de Postgrado, Sub.-comisión de Investigación. La Coordinación Académica gerencia la actividades que se realizan en las unidades que se encargan de dirigir, coordinar y controlar la actividades académicas y de investigación.

- Coordinación Administrativa: se encarga de gerenciar las actividades de orden administrativo que se realizan en el Núcleo. De esta coordinación depende la Delegación de Presupuesto, Delegación de Personal, Delegación de Finanzas, Coordinación de Servicios Generales, Sección de Compras, Comedor Universitario y muy recientemente el Centro de Computación Administrativa (Ver Anexo N° 3).

La Coordinación Administrativa tiene como misión propiciar, mantener y desarrollar la coordinación entre las diferentes unidades administrativas y de servicios en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para lograr su buen desempeño y así contribuir con el funcionamiento integral de todas las actividades académicas, de investigación y de extensión, a nivel de pregrado y postgrado. Su objetivo es coordinar todas las actividades administrativas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y tiene como funciones:

- Rendir cuenta periódica al Decano, sobre la marcha administrativa del Núcleo.
- Atender y responder consulta en el Núcleo, que por su características sean necesarias para la interpretación de sistemas, procedimientos e instructivos.
- Responder ante el Vicerrector Administrativo y el Decano sobre el cumplimiento en el Núcleo, de las políticas, normas y procedimientos administrativos en las áreas que les compete.
- Asistir a las reuniones del Consejo de Núcleo con derecho a voz.
- Asumir labores de coordinación entre las delegaciones Administrativas y de estas con las Direcciones Centrales.
- Suplir las ausencias temporales del Coordinador Académico.

Ahora bien, la Sección de Compras del Núcleo de Sucre es una de las cinco secciones de compras de la Universidad de Oriente, las cuales fueron creadas con el

propósito de que cada Núcleo mantuviera y proyectara sus necesidades de insumo de bienes y servicios; esperando de esta manera, contribuir al buen desempeño de la gestión administrativa universitaria y al mejoramiento de la estructura organizativa de la institución, a través de una mejor aplicación de los procesos administrativos. Se emprendió esta tarea en virtud de la misma naturaleza de la Universidad de Oriente, la cual obliga la especialización de las funciones gerenciales por cuanto se obtiene el mejor control de los insumos universitarios logrando una mayor flexibilidad de gestión, detección de fallas y sus oportunos correctivos.

La Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es la encargada de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado; y como ya se mencionó depende de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre.

- Visión de la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

La visión de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es la de actuar como un equipo integrado y motivado dentro de una red de sistemas múltiples, trabajando en conjunto con todas las dependencias del Núcleo para facilitar una entrega ininterrumpida de valiosos bienes y servicios.

- Misión de la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

La Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente tiene como misión monitorear y mantener un estricto control sobre todos los procesos administrativos que se realicen para la adquisición de bienes y servicios, cuidando

que cumplan con las normativas y reglamentos que garanticen la calidad de los productos que se adquieren con las mejores condiciones de precios y en el momento oportuno.

- Objetivo de la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

El objetivo principal por la cual fue creada la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es realizar los procesos de compra de bienes, servicios y materiales del Núcleo. Exceptuando las compras que se realizan por caja chica.

- Funciones de la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

De acuerdo al Manual de Compras y Suministros de la Universidad de Oriente (Universidad de Oriente, 2000), la Sección de Compras tiene las siguientes funciones:

- Dirigir, coordinar y supervisar los procesos de la contratación de servicios y compras de bienes y servicios.
- Recibir y tramitar las solicitudes de servicios de las distintas dependencias.
- Efectuar las compras de bienes, servicios y materiales, siguiendo las normas y procedimientos que se establezcan.
- Mantener actualizado el registro de proveedores.
- Elaborar, procesar, controlar y colocar órdenes de compras y órdenes de servicios.

- Verificar, junto con Almacén y Contraloría Interna, la correcta recepción de los materiales y equipos.
  - Informar a las dependencias solicitantes sobre la situación de sus pedidos y las gestiones que estén realizando para la adquisición de bienes.
  - Estudiar y proponer las modificaciones a los procedimientos de compras, que propendan a la prestación de un mejor servicio
  - Informar a las dependencias solicitantes sobre la situación de sus pedidos y las gestiones que estén realizando para la adquisición de bienes.
  - Cumplir con las demás actividades inherentes que les asigne el Coordinador Administrativo.
- Organización de la Sección de Compras

La Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es una unidad organizativa que depende directamente de la Coordinación Administrativa y se encuentra conformada por: un Jefe de Compras, cuatro Analistas de Compras, una Secretaria, una Oficinista y un Mensajero.

Jefe de Compra, el cual se encarga de dirigir y supervisar las actividades relacionadas con la adquisición o compras de material para la institución, organizando, controlando, analizando y evaluando los procesos del área; a fin de obtener los bienes en las mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad. Entre sus funciones están; la de supervisar las actividades del personal a su cargo, planificar y participar en los procesos de licitación para la compra de materiales y servicios, analizar y evaluar las cotizaciones y presupuestos, velar por el cumplimiento de las características acordadas en los contratos de compras, ordenar los pagos a los proveedores, preparar documentos par la nacionalización de la mercancía y retiro de embarques y llevar el control de predeclaración de mercancía a la compañía aseguradora.



- Los Analistas de Compras, quienes dependen directamente del jefe de compras, se encargan de ejecutar los trámites para la adquisición de materiales y equipos requeridos para la institución, estudiando y analizando cotizaciones y presupuestos y cumpliendo con los procedimientos establecidos; a fin de obtener los bienes en las mejores condiciones de precios, calidad y oportunidad y tiene como funciones; recibir estudiar y analizar cotizaciones y presupuestos de acuerdo a las requisiciones, recibir y verificar requisiciones, órdenes de compra y de servicios y sus correspondientes anexos, verificar la disponibilidad presupuestaria para la realización de las compras, tramitar órdenes de compra, pago a proveedores y reclamos ante las compañías, atender a proveedores, agentes aduanales, agentes de seguros y funcionarios relacionados con las compras, efectuar y distribuir compras menores, chequear y verificar materiales y equipos adquiridos, y elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
  
- La Secretaria se encarga de ejecutar las actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad. Dentro de sus funciones están; redactar correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos de poca complejidad, llenar a máquina o a mano formato de órdenes de pago, recibos, requisiciones de materiales, órdenes de compras y demás formato de uso de la dependencia, recibe y envía correspondencia, realiza y recibe llamadas telefónicas, actualiza la agenda de su superior, convoca a reuniones de la unidad y archiva la correspondencia enviada o recibida.
  
- La Oficinista se encarga de asistir a las actividades secretariales desarrolladas en la oficina, recibiendo, chequeando, clasificando, distribuyendo, archivando,

registrando y transcribiendo documentos, a fin de apoyar las actividades técnicas y administrativas de la unidad. Entre sus funciones están; llenar a mano formato, libro de registro y control, fichas y otros documentos similares, atender a profesores, estudiantes, empleados y público en general, suministrar información a las personas que la requieren, llevar el control de ingreso y egreso de materiales, procesar en el computador información solicitada, llenar formatos de cheques de acuerdo a los datos contenidos en los documentos soporte y elaborar cuadros demostrativos, organigramas, formatos, flujogramas y otros documentos con la información procesada.

- El Mensajero que es el encargado de enviar y devolver los documentos de importancia para esta dependencia.

#### **4.2 Bases Legales asociadas a la definición de estrategias de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**

Las bases legales se refieren a todo el basamento legal en el que se sustenta un trabajo de investigación y que tienen relación con el desarrollo y logro de los objetivos planteados.

En relación al tema de investigación planteado, titulado estrategias para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard, existen leyes, normas, reglamentos y ordenanzas que regulan al objeto de estudio de esta investigación; entre ellas se encuentran: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Planificación, la Ley de Universidades ,la Ley Orgánica del Régimen Presupuestario y la Ley de Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.

#### 4.2.1 La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), señala en su título I: Principios Fundamentales

Esta Ley tiene como fin establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural en un Estado de justicia, federal y descentralizado, que consolide los valores de la libertad, la independencia, la paz, la solidaridad, el bien común, la integridad territorial, la convivencia y el imperio de la Ley para ésta y las futuras generaciones, asegura el derecho a la vida, al trabajo, a la cultura, a la educación, a la justicia social y a la igualdad sin discriminación ni subordinación alguna; promueva la cooperación pacífica entre las naciones e impulse y consolide la integración latinoamericana de acuerdo con el principio de no intervención y autodeterminación de los pueblos, la garantía universal e indivisible de los derechos humanos, la democratización de la sociedad internacional, el desarme nuclear, el equilibrio ecológico y los bienes jurídicos ambientales como patrimonio común e irrenunciable de la humanidad. A tal efecto el artículo 2 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela señala:

Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de derecho y de justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

Este artículo se refiere que el Estado venezolano como gerente de la democracia y de la participación del ciudadano y su ordenamiento jurídico propugna la equidad, la responsabilidad social y los derechos que tienen las personas para fomentar y participar en todos los ámbitos de la vida social incluyendo a la educación como una plataforma para el desarrollo de la vida.

De igual forma, esta Constitución señala en el artículo 102 del Capítulo VI: De

## los Derechos Culturales y Educativos:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado con la participación de las familias y la sociedad promoverán el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Este artículo se refiere que la educación es un deber social fundamental por parte del Estado y un derecho que tienen todos los ciudadanos para fomentar la investigación y desarrollar el conocimiento científico humanístico, que vayan en detrimento de los procesos de transformación social. La ética es un proceso de desarrollo potencial del ser humano, es decir que el Estado garantiza la educación a todos los Venezolanos y da el derecho a estos a desarrollar cualquier tema de investigación que vaya en la línea de sus conocimientos educativo.

Igualmente esta Ley en su Artículo 109 plantea que el Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados y egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficios espiritual y material de la nación. Las universidades son autónomas en cuanto a la búsqueda del conocimiento, de tal manera que el Estado o la nación pueda beneficiarse de las nuevas tecnologías e innovación que saldrán de las investigaciones universitarias.

El artículo 311 se refiere que “La gestión fiscal estará regida y será ejecutada con base en principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal. Esta se equilibrará en el marco plurianual del presupuesto, de manera que los ingresos ordinarios deben ser suficientes para cubrir los gastos ordinarios....

De esta manera, las universidades deben regir su gestión fiscal con base a los principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal, a fin de que los ingresos ordinarios sean suficientes para cubrir los gastos ordinarios.

El artículo 314 de la Constitución venezolana establece lo siguiente:

No se hará ningún tipo de gasto que no haya sido previsto en la Ley de Presupuesto. Sólo podrán decretarse créditos adicionales al presupuesto para gastos necesarios no previstos o cuyas partidas resulten insuficientes, siempre que el Tesoro Nacional cuente con recursos para atender la respectiva erogación; a este efecto, se requerirá previamente el voto favorable del Consejo de Ministros y la autorización de la Asamblea Nacional o, en su defecto, de la Comisión Delegada.

De acuerdo a este artículo las universidades no podrán realizar gastos que no estén establecidos en la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario.

#### 4.2.2 La Ley Orgánica de Planificación (2001).

Esta Ley tiene por objeto establecer las disposiciones que regirán el proceso general para la planificación y gestión de la ordenación del territorio, en concordancia con las realidades ecológicas y los principios, criterios, objetivos estratégicos del desarrollo sustentable, que incluyan la participación ciudadana y sirvan de base para la planificación del desarrollo endógeno, económico y social de la nación. En tal sentido, el artículo 2 señala que “se entiende por planificación, la tecnología permanente, ininterrumpida y reiterada del Estado y la sociedad, destinada a lograr su cambio estructural de conformidad con la constitución de la república”.

Por lo que este artículo señala que la planificación, es muy importante tanto para el Estado como para la sociedad, ya que a través de ésta se impulsan los cambios de una manera estructurada y se realizan permanentemente en la vida del país, pero siempre que todas estas planificaciones estén en concordancia con los fundamentos de la República Bolivariana de Venezuela.

El artículo 3 establece que: “Las disposiciones del presente Decreto Ley son aplicables a los órganos y entes de la Administración Pública, así como a las empresas, fundaciones, asociaciones y sociedades civiles del Estado”. Debido a ello las Universidades, forman parte de los órganos y entes de la Administración Pública, que entran en el ámbito de aplicación de la presente Ley.

Igualmente, esta Ley en el artículo 4 habla acerca de la construcción, la cual se entiende como un plan de una o varias imágenes objetivos, partiendo de determinadas condiciones iniciales y estableciendo las trayectorias que conduzcan de las condiciones iniciales a la imagen objetivo. Por tanto, para la construcción y definición de un plan, se requiere un conjunto de proposiciones que estén en concordancia con las necesidades del país, las cuales se llevarán a cabo, por

diferentes vías de transmisión donde puedan llegar las soluciones a los diferentes ámbitos de la vida de un país y así lograr su éxito.

El Artículo 5, habla acerca de la imagen objetivo, la cual representa el conjunto de proposiciones deseables a futuro para un periodo determinado, elaboradas por los órganos de planificación, es decir son propuestas elaboradas por los órganos de la planificación del Estado donde se imparte posibles soluciones a futuro dentro de un determinado .

Por su parte el, Artículo 6, está relacionado con las condiciones iniciales, las cuales se refieren a la situación o realidad que vive el país desde el punto de vista social, cultural, económico, tributario, es decir todo lo que concierne la vida del país y que tiene que ser atendida y planificada para satisfacer las necesidades básicas del país.

#### 4.2.3 La Ley de Universidades (1970).

La Ley de Universidades, es una comunidad de interés espirituales que reúnen a los profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre

En tal sentido, el artículo 2 de la Ley de Universidades expresa que las Universidades son organismos que le prestan servicio al Estado, con la finalidad de contribuir a dar soluciones a los problemas presentados por el país mediante orientación de desarrollo investigativo científicos que conduce a educar a la población.

La Ley de Universidades deja claramente expresado las funciones que deben cumplir las universidades y éstas son las de educar, de enseñar la cultura y desarrollar

la ciencia y para ello deben difundir y fomentar la investigación, a través de la enseñanza en los diferentes niveles educativos con la imperiosa necesidad de formar hombres y mujeres profesionales y técnicos que la nación demande para su desarrollo. Al respecto, el artículo 3 señala:

Las universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

De igual forma, señala en su artículo 13: “En la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario se incluirá anualmente con destino a las universidades nacionales una partida cuyo monto global no será menor de 1 ½ por ciento del total de rentas que se presupongan en dicha ley”. Este artículo se refiere al monto que se le estipulará a las universidades nacionales para el funcionamiento de la misma de acuerdo a la ley de presupuesto.

#### 4.2.4 La Ley de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001).

La presente Ley tiene por objeto regular las funciones de la Contraloría General de la República, el Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contraloría. Esta Ley señala en su artículo 2 que la Contraloría General de la República, en los términos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y de esta Ley, es un órgano del Poder Ciudadano, al que corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientarán a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su



control.

Igualmente, en su artículo 9 señala quiénes están sujetos a las disposiciones de la presente Ley y al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría General de la República, los cuales son:

1. Los Órganos y Entidades a los que incumbe el Ejercicio del Poder Publico Nacional
2. Los Órganos y Entidades a los que incumben el Ejercicio del Poder Publico Estadal
3. Los Órganos y Entidades a los que incumben el Ejercicio del Poder Publico Municipal y en las demás Entidad locales previstas en la ley Orgánica de Régimen Municipal
4. Los Órganos y Entidades a los que incumben el Ejercicio del Poder Público en los Territorios Federales y Dependencias Federales.
5. Los Institutos Autónomos Nacionales, Estadales, Distritales y Municipales.
6. El Banco Central de Venezuela.
7. Las universidades públicas.
8. Las demás Personales de Derecho Publico nacionales, Estadales, Distritales y Municipales.

#### 4.2.5 Ley Orgánica de Régimen Presupuestario (1999).

Fue creada para establecer los principios y normas básicas que regirán el proceso presupuestario de los organismos del sector público. Entre los artículos que se relacionan con la investigación están:

Artículo 2º Los presupuestos públicos deberán expresar los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro del marco del plan de desarrollo Económico y Social de la Nación y las de líneas generales de dicho plan aprobados por el Congreso de la República en aquellos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país. El plan Operativo Nacional deberá ser presentado al congreso en la misma oportunidad en la cual se efectúe la presentación formal del proyecto de la ley de presupuesto.

Este artículo señala que los presupuestos de las universidades deben expresar los planes nacionales, regionales y locales elaborados dentro del marco del plan de desarrollo económico y social de la nación, aprobado por la Asamblea Nacional, en los aspectos exigidos por parte de la ley de presupuesto.

De igual forma el Artículo 43 expresa, “no se podrán adquirir compromisos para los cuales no existan créditos presupuestarios, ni disponer de créditos para una finalidad distinta a la prevista. Es decir, no se podrán disponer de obligaciones que no cumplan con el objetivo previsto.

El Artículo 57 expone que los organismos sujetos al Régimen Presupuestario de los Institutos Autónomos, de las Fundaciones y Asociaciones remitirán a su órgano de adscripción y a la oficina central de presupuesto un informe mensual de su gestión presupuestaria, de acuerdo con las normas que éste dicte. Copia de dichos informes serán remitidos por la Oficina Central de Presupuesto, al Ministerio de Planificación y Desarrollo y a la Dirección Nacional de Contabilidad Administrativa.

#### **4.3 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.**

Según Rampersad (2003:44-62), el Cuadro de Mando Integral Personal está

conformado por la misión, visión personal, los papeles claves, los factores críticos del éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas, las acciones de mejora que permiten la recopilación de la información que será analizada para saber los perfiles y concientización del personal que labora en los distintos departamentos que conforman la organización.

- **Misión personal**

La misión personal, consiste en la responsabilidad que tienen los trabajadores dentro de la organización, para la optimización de las funciones y actividades que deben cumplir de acuerdo a su cargo. En el caso del personal de la Sección de Compras, se sienten comprometidos en buscar mecanismos que agilicen los procesos administrativos a fin de cumplir con las normativas con que se rigen, además de los trámites de solicitudes de bienes y/o servicios requeridos por los Departamentos y Dependencias que conforman el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Por tanto, el objetivo principal que persigue todo trabajador en una organización es utilizar los métodos idóneos que permitan reducir los niveles de error y de tiempo durante los procesos de verificación, llenados de las planillas y entrega de las mismas al Jefe o Directivos respectivos para que se tomen las decisiones pertinentes.

Con respecto a la misión personal, con base a la pregunta ¿quién eres? el 90% respondieron que son personas casadas y tienen hijos, además se están capacitando en estudios de educación superior, a fin de escalar posiciones y mejorar su situación económica, mientras el 10%, se enfocaron en cumplir con las responsabilidades que le corresponde según su cargo que ocupa dentro de la Sección de Compras. En cambio con respecto a la filosofía de la vida, se obtuvo que el 90% se está preparando para optar mejores cargos en la organización, pero el 10% se preocupan por mantener la armonía en el ambiente laboral.

En relación a el por qué pertenece a la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 100% respondió que le gusta el ambiente laboral y el compañerismos que existen en esta Sección, lo cual permite apoyarse uno a otros para realizar las funciones y responsabilidades que le competen.

En cuanto a los objetivos más importantes en su vida, el 100% coincidieron que su principal objetivo está relacionado con el bienestar y garantizar un mejor futuro para su grupo familiar.

- Visión personal

Con relación a la visión Personal, sobre hacia dónde quiere ir como persona, el 100% de los encuestados respondieron que están preparándose profesionalmente para cumplir con los retos que se plantean en la organización, para optar a los cargos jerárquicos acorde a su nivel de conocimiento y experiencia que posee. En cambio en lo concerniente a los valores y principios, el 100%, tienen claros estos términos, ya que tienen arraigados en su seno familiar el respeto, responsabilidad y la tolerancia ante las circunstancias que se le presenten.

Con respecto a las condiciones de trabajo y de vida ideales, el 100% señaló que aspiran que se mantengan las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo y el Jefe de la Sección de Compras, además del apoyo para agilizar los trámites y procedimientos relacionado con la elaboración y emisión de las órdenes de compras y posteriormente las órdenes de pago, para que sean canceladas por la Delegación de Finanzas. En cambio con la mejora de su vida, señalan que el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se preocupa por el bienestar de sus trabajadores prestándoles servicios médicos y de asistencia social a fin de mejorar su calidad de vida.

- Papeles claves

Los papeles Claves del personal en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, están vinculados con su desempeño, relaciones entre sus compañeros y los aspectos de su vida. Porque el 100% de los trabajadores indicaron que están conscientes de que laborar en equipo agiliza y mejora el ambiente de trabajo, por tanto existe en la Sección de Compras, la cooperación y ayuda de los compañeros a fin de agilizar los trámites y procedimientos relacionados con la elaboración de las órdenes de compras o de servicios, requeridos por los Departamentos y Dependencias que conforman este Núcleo, además de coordinar los cronogramas de trabajo para evitar pérdidas de tiempo con respecto a la selección de proveedores, compras de los bienes o solicitud de servicio, verificación de las facturas con sus respectivas órdenes, cuya finalidad es de vaciarlas en las órdenes de pago y suministrarlas a la Delegación de Finanzas para que se proceda a las cancelaciones respectivas.

- Factores críticos

Los factores críticos de éxito personal, comprenden la misión, visión y los papeles claves que desempeña dentro de la organización, que en este caso es en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, donde el 90% se preocupan en cumplir con las normativas y procedimientos establecidos en el Manual de Compras y Suministros, para evitar cualquier divergencia o conflicto en el momento de tramitar las solicitudes de Compra o de Servicios realizadas por parte de los Departamentos y Dependencias del Núcleo. En cambio el 10% va más allá de sus deberes y utilizan recursos para agilizar la toma de decisiones con respecto a la selección de proveedores, verificación de las órdenes de compras y/o servicios y el llenado de las órdenes de pagos, así como actualizar la base de datos de proveedores,

eliminado aquellos que no cumplen a tiempo con los pedidos emitidos en las órdenes de compras y/o servicios, además de supervisar las órdenes de pago suministradas a la Delegación de Finanzas, con la finalidad de saber su situación e informarle al proveedor sobre las facturas que están en proceso de pago.

- **Objetivos**

Los objetivos personales, metas, medidas de actuación y acciones de mejora personal, están vinculada en mejorar el ambiente laborar dentro de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, donde el 100% de las respuestas de los trabajadores coinciden en mantener la armonía, apoyo de los compañeros en caso de estar saturado de trabajo, además de inducir a prepararse para escalar posiciones bien sea dentro de la sección o en los distintos Departamento o Dependencia que conforma la estructura organizativa.

#### **4.4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMPIC) en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.**

Según Rampersad (2004), es un planteamiento participativo que proporciona el marco necesario para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, éste abarca la misión corporativa, los valores esenciales, los factores críticos del éxito, los objetivos estratégicos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora.

Para la formulación del Cuadro de Mando Integral Corporativo se hizo necesario analizar cada uno de los siguientes elementos:

- **Misión Corporativa**

La misión consiste en identificar los motivos y razón de la organización. Al

momento de formularse se deberá tomar en cuenta las actividades y servicios que ofrece la organización para fortalecer sus criterios y mejorar la comunicación entre sus trabajadores. A tal efecto, en la investigación realizada se observó que el 100% de los encuestados, están claros en que la Sección de Compras es la encargada de la tramitación de las solicitudes de materiales e insumos requeridos por los departamentos y dependencias del Núcleo de Sucre, a fin de proceder con las compras y posterior entrega a los entes que los requirieron.

Asimismo, cuando se les consultó para qué existe la Sección de Compras del Núcleo de Sucre, todos coincidieron en que es la encargada de la recepción, tramitación y suministro de las solicitudes de bienes y/o servicio que necesitan los departamentos y dependencias que conforman el Núcleo de Sucre de la UDO, para su funcionamiento.

En el caso que se les preguntó sobre la labor que cumple la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 100% respondió que es responsable de realizar y procesar las órdenes de compras de bienes y/o servicios y su posterior suministro a quienes los solicitaron.

En cambio cuando se le preguntó sobre los objetivos de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, el 100% contestó que el objetivo principal de esta Sección es la realización de las compras y la tramitación de los servicios, de las solicitudes hechas por los departamentos y dependencias del Núcleo de Sucre, en forma oportuna.

Las preguntas relacionadas con el tipo de organización, identidad, propósito, función principal, partes importantes en las actividades a desarrollar y necesidades básicas, el 100% de las respuestas guarda relación con el cumplimiento del Manual de Normas y Procedimientos de Compras y Suministros, con que se rige esta Sección

de Compras, el cual señala que esta sección depende de la Coordinación Administrativa, y su identidad, propósito y función principal es de agilizar los trámites concernientes a las compras de bienes y/ o Servicios, donde para ellos no existen partes importantes, ya que todos trabajan en conjunto para cumplir en forma eficaz y eficiente las responsabilidades asignadas y prestar ayuda a su compañeros a fin de reducir pérdida de tiempo para cubrir las necesidades básicas de los departamentos y dependencias que conforma el Núcleo de Sucre, para su operatividad.

- Visión Corporativa.

La visión corporativa representa la magnitud que desea cubrir la organización con respecto a la prestación de servicio, lo cual incluye el objetivo a largo plazo de la empresa y marca la ruta de transformación a seguir.

Al consultar sobre la visión corporativa en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre, se determinó que su sueño más ambicioso es de automatizar sus actividades manuales, porque el 100% de los encuestados coinciden que en esta Sección, se quieren mejorar sus procesos administrativos para agilizar los trámites de solicitud de bienes y/o servicios, disminuyendo los retrasos de validación mediante la utilización de un sistema computarizado que permita cotejar los datos de los recaudos que fueron pedidos por los departamentos y dependencias del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, con lo contemplado en las facturas de los proveedores, lo cual resultaba engorroso debido a que la mayoría de las veces las solicitudes se encontraban extraviadas y por ende no se podían efectuar las adquisiciones respectivas.

Por tanto, al consultar sobre las ambiciones a largo plazo para alcanzar la meta



de la automatización de los procedimientos administrativos de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la UDO, el 100% señaló que existen algunas debilidades, debido a que no se ha establecido la forma en que se llevará a cabo el proceso de cambio de las operaciones manuales y la automatizada, es por eso que se debe vincular este elemento a la visión de la organización para que se pueda lograr lo que sostienen sus empleados, tener una Sección de Compras que cumpla con los trámites de recepción de solicitudes y suministrar los bienes y/o Servicios a los departamentos y dependencia del Núcleo en forma eficiente y eficaz para evitar su paralización parcial o total.

- Factores Críticos del éxito Corporativo.

Son los aspectos que indican que una organización debe estar preparada para enfrentar las dificultades que se puedan presentar durante el cumplimiento de la prestación de servicio. En este caso, el 100% de los encuestados consideran que los factores que hacen única a la Sección de Compras, están relacionados con el cumplimiento del Manual de Normas y Procedimientos de Compras y Suministros, además de estar con un equipo multidisciplinario con amplia experiencia en los trámites y entrega de los bienes y/o servicios solicitados por los departamentos y dependencias que conforma el Núcleo de Sucre, lo cual permite cumplir a cabalidad el rendimiento, administración y entrega de los materiales e insumos pedidos por los entes que conforman la organización.

- Objetivos Personales.

Los objetivos determinan los pasos que deben cumplirse para alcanzar los resultados contenidos en la visión a largo plazo, donde intervienen los factores críticos del éxito, a fin de poner en práctica la visión corporativa. En concordancia a

esto, el 100% de los encuestados consideran que los objetivos a corto plazo están orientados a mejorar los beneficios que se otorgan, y que se obtienen mediante un mayor compromiso entre los trabajadores que laboran en la Sección de Compras, en vista a esto recomiendan que la formulación de los objetivos, debe estar acorde con lo contemplado en el Manual de Normas y Procedimientos de Compras y Suministros, para evitar divergencia en sus procesos administrativos, que podrían repercutir en sanciones que afectarían la armonía entre los compañeros de trabajos.

- Metas y Medidas de Actuación.

Representan los mecanismos que permiten medir el progreso de los objetivos planteados dentro de la organización, haciendo posible cumplir la visión en el menor tiempo posible.

Con relación a lo anterior al evaluar este aspecto se determinó que el 75% de los encuestados no tienen una idea clara de cómo cuantificar el logro de sus objetivos, mientras que el 25% hace alusión a que mediante la automatización de los procesos de recepción, tramitación y suministro de los materiales e insumos solicitados por los departamentos y dependencias del Núcleo Sucre, se permitirá agilizar las actividades y cumplir la visión establecida por la Sección de Compras.

- Acciones de Mejora Corporativa.

Comprenden los mecanismos que se van a poner en práctica para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En ese sentido el 100% de los encuestados coinciden que para lograr los objetivos propuestos se hace necesario trabajar arduamente, con control y organización mediante la ejecución de los procedimientos contemplados en el Manual de Normas y Procedimientos de Compras

y Suministros. En cambio para mejorar alguna situación inesperada, el 100%, señaló que en la Sección de Compras se tienen que implementar mecanismos para el adiestramiento de los nuevos empleados en caso de cubrirse alguna vacante, para que puedan comprender los procedimientos y normativas con que se rige esta Sección, para darle curso a las solicitudes de compras de bienes y/o servicios.

#### **4.5 Gestión de Calidad en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente**

La gestión de calidad consiste en mejorar todos los procesos relacionados con las funciones que tienen que cumplir los departamentos que conforman la estructura organizativa de una organización, donde se establecen una serie de objetivos y metas orientados a optimizar los trámites administrativos que contribuyan a prestar un mejor servicio. Para alcanzar este propósito, se debe contar con un personal altamente calificado, además de los recursos financieros y equipamientos para agilizar las operaciones y reducir la pérdida de tiempo y los errores que se puedan cometer durante el proceso administrativo correspondiente a las actividades que tienen asignadas en la organización.

A tal efecto Rampersad (2003), sugiere a las organizaciones una forma de comprobación rápida de orientación al cliente, la cual, consiste en realizar una tabla conformada por setenta (70) preguntas formuladas con base a la orientación al cliente de la empresa u organización, divididas en cinco categorías tales como: general, estilo de gestión, visión estratégica, procesos internos y recursos humanos, dichas preguntas para responderlas deben hacerse mediante una enumeración del uno (1) al tres (3), donde, la puntuación uno (1) significa no; dos (2) significa algo y tres (3) significa si. Rampersad (2003:152), sugiere que estas puntuaciones deben ser sumadas de forma vertical acotando que “cuando más cercanos nos encontremos de 200, mayor será la orientación del cliente; sin embargo, si la puntuación está cerca de 70, la orientación

al cliente es más baja”.

En relación a esto se aplicó la metodología de Rampersad para evaluar la orientación de los trabajadores de la Sección de Compras del Núcleo, encontrándose al aplicar la encuesta, los resultados que se muestran en el Gráfico N°1.

Los resultados que arroja el Gráfico N° 1, indican la tendencia creciente, en forma positiva, de los encuestados en relación a su orientación hacia los trabajadores, que de acuerdo a lo planteado por Rampersad, el punto óptimo oscila en los doscientos (200) puntos, lo que se traduce en que la organización está orientada a satisfacer las necesidades de los departamentos y dependencias del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, ello después de analizar, los resultados de 154, 165, 183 y 184, calculando su media a través de la siguiente fórmula:

$$\mu = \frac{\sum Xi}{n}$$

Donde:

$\mu$  = media

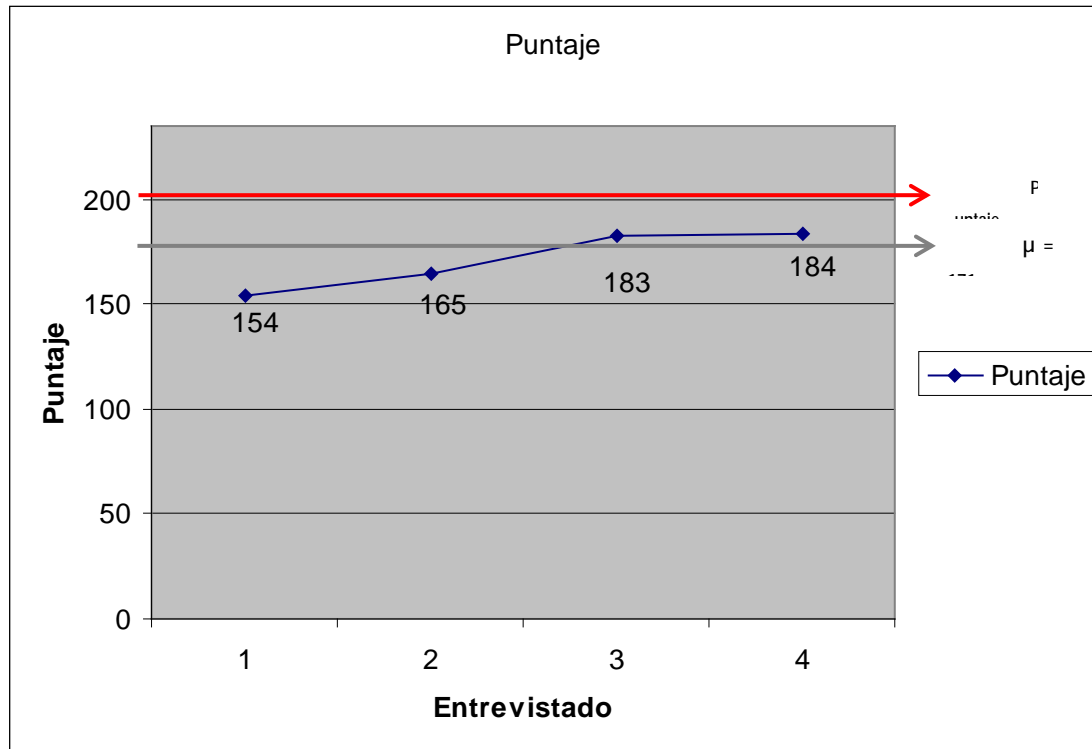
$\sum Xi$  = Sumatoria de los valores

$n$  = población

Por lo tanto al aplicar la fórmula, donde la  $\sum Xi = 686$  y  $n = 4$

$$\mu = \frac{686}{4} = 171,5 \approx 172$$

Gráfico N° 1 Puntaje de la gestión de Calidad de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente



Fuente: Elaboración propia. 2008

El valor arrojado por la media (172), está cercano al valor óptimo planteado por Rampersad, lo que significa que la Sección de Compras del Núcleo de Sucre UDO, presenta una mayor orientación hacia los trabajadores, en consecuencia se puede decir que en la organización la necesidad de satisfacer las exigencias de los departamentos y dependencias, está presente en el desarrollo de sus actividades.

Es importante resaltar que a pesar de estos resultados positivos, que muestran en forma general la situación de la Sección de Compras, frente a las solicitudes de los departamentos y dependencias, es necesario tener presente en detalle las respuestas dadas por los encuestados, que reflejan cierta debilidad en determinados procesos que son susceptibles de mejora, los cuales se resaltan en el Cuadro N°1.

Cuadro N° 1 Gestión de Calidad en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

<b>GENERAL</b>	<b>SI</b>	<b>ALGO</b>	<b>NO</b>	<b>NO RESP.</b>
¿Conoce sus empleados los resultados de estas encuestas?	50%	50%		
¿Anticipa las necesidades de sus usuarios?	50%	50%		
¿Se anima a los usuarios insatisfechos a notificar sus quejas?	50%	50%		
¿Sabe qué porcentaje de usuario dan por terminada su relación con la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la UDO debido a que están insatisfechos?		50%	50%	
¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la UDO?		50%	50%	
¿Ha establecido procedimientos para la solución de reclamaciones y se activa de forma rutinaria?		50%	50%	
¿Por lo general informa a sus usuarios los servicios que mejor se adapta a sus necesidades?		50%	50%	
¿Sabe qué porcentaje de pérdida se debe a los usuarios insatisfechos?		50%	50%	

<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>SI</b>	<b>ALGO</b>	<b>NO</b>	<b>NO RESP.</b>
¿Existe compromiso por parte de la alta dirección con la orientación al usuario?	50%	50%		
¿Sabe como miembro de la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la UDO cuantas quejas se reciben al año?		50%	50%	
¿Se ha transmitido esta visión de forma adecuada a todos sus empleados y usuarios?	50%	50%		
¿Se anima y apoya con pasión las relaciones entre dirección y los usuarios?	75%	25%		
¿Tiene todos los directores encuentros personales regulares con los usuarios?		50%	50%	
¿Es la satisfacción del usuario siempre un criterio de evaluación de la Dirección?	50%	50%		
¿Se tienen los deseos de los usuarios en consideración siempre que se toman decisiones?	50%	50%		
¿Se encarga la alta dirección personalmente de atender las reclamaciones de los usuarios?	50%	50%		

<b>VISIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>SI</b>	<b>ALGO</b>	<b>NO</b>	<b>NO RESP.</b>
¿Ha desarrollado alguna estrategia de inversión para los próximos años para aumentar la satisfacción de los usuarios?	50%	50%		
¿Se comunica la estrategia de orientación a los usuarios de forma continua a todos los empleados?	50%	50%		
¿Tienen una relación de trabajo con todos sus usuarios basada en el respeto y la confianza mutua?	50%	50%		
¿Fija parámetros de actuación con respecto al grado de satisfacción de los usuarios?	50%	50%		
¿Implica a sus usuarios en la puesta en práctica de procesos de mejora?		50%	50%	
¿Tienen unas líneas de actuación maestras para una óptima satisfacción de los usuarios?	50%	50%		
¿Considera la información sobre los usuarios un activo estratégico?	50%	50%		
¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los usuarios?		25%	75%	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>SI</b>	<b>ALGO</b>	<b>NO</b>	<b>NO RESP.</b>
¿Ha designado responsables para controlar los procesos en	50%	50%		



la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?				
¿Los servicios se entregan dentro del plazo previsto por el usuario?		50%	50%	
¿Se ajusta su teléfono, fax, Internet y otras herramientas de trabajo al modo como prefieren comunicarse sus usuarios?	50%	50%		
¿Se contesta el teléfono en la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente a la tercera llamada en más del 80% de las ocasiones?	50%	50%		
¿Se organizan los procesos de la Sección de Compra de manera adecuada para cumplir con las expectativas de los usuarios?	50%	50%		
¿Son estas expectativas la base de medidas de actuación?		50%	50%	
¿Usa el grado de satisfacción del usuario como un indicador para el proceso de mejora?	50%	50%		
¿Implica a sus usuarios en el desarrollo de nuevos servicios?		50%	50%	
¿Tienen también en cuenta el grado de satisfacción de los usuarios internos?	50%	50%		
¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los usuarios?		50%	50%	

¿Garantizan los departamentos de apoyo de la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente la calidad del trabajo que realizan?		50%	50%	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>SI</b>	<b>ALGO</b>	<b>NO</b>	<b>NO RESP.</b>
¿Están los intereses de sus empleados y los de usuarios relacionados?		50%	50%	
¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción de los usuarios?	50%	50%		
¿Hay en la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario?		50%	50%	

Fuente: Elaboración propia. 2008

#### **4.6 Gestión por Competencias en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.**

La gestión por competencias, hace énfasis en el desarrollo máximo de los empleados, y en el uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas tanto personales como organizacionales, éste abarca un conjunto de informaciones capacidades, experiencias, habilidades, aptitudes y normas que van a permitir el desarrollo continuo del potencial humano, a través del aprendizaje, el cual, es un proceso de continua transformación personal en donde se actualizan los

conocimientos, se incorporan elementos a los que ya se sabe, de manera de poder cambiar de actitud, éste es logrado una vez que las personas tengan la oportunidad de hacer las cosas, permitiendo a su vez que la organización se encuentre más capacitada para conocerse a si mismo y a su medio de forma progresiva.

De allí que, fue necesario evaluar la Gestión por Competencias en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, a través de una tabla que contienen cinco (5) aspectos tales como: general, estilo de liderazgo, visión estratégica, procesos internos y recursos humanos, para así determinar la comprobación rápida de Gestión de Aprendizaje y Conocimiento de los trabajadores dentro de la organización. Este instrumento contenido en el Anexo N° 1 fue tomado del modelo propuesto por Rampersad ( 2003), el cual, hace referencia que para medir dicha situación se usa una clave de puntuación del uno (1) al cuatro (4), donde uno (1) significa no, dos (2) significa de vez en cuando, tres (3) significa frecuentemente y cuatro (4) significa siempre, de manera de sumar de forma vertical y cuando más cercano a 200 sea la puntuación, este autor sostiene mayor intensidad de conocimiento tendrá la empresa.

En relación a esto los resultados obtenidos por la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente son reflejados en el Gráfico N° 2.

Los resultados que arroja el Grafico N° 2 (107, 125, 149 y 161) indican la tendencia creciente, de los encuestados en relación a Gestión por Competencias dentro de la organización. De acuerdo a lo planteado por Rampersad, el punto óptimo oscila en los 200 y el mínimo cercano a 50 puntos, lo que se traduce que la organización posee una capacidad de aprendizaje y conocimiento por debajo de la puntuación máxima. Por cuanto, una vez calculada la media a través de la fórmula presentada ésta arrojó el siguiente valor:

$$\mu = \frac{\sum Xi}{n}$$

Donde:

$\mu$  = media

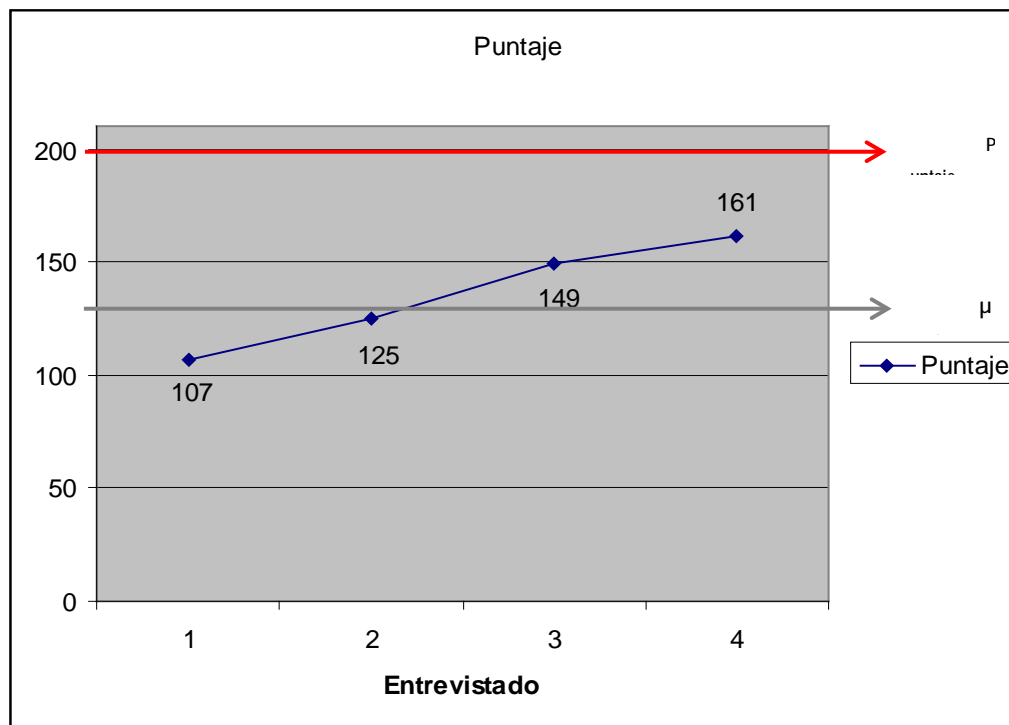
$\sum Xi$  = Sumatoria de los valores

$n$  = población

Por lo tanto al aplicar la formula donde la  $\sum Xi = 542$  y  $n = 4$

$$\mu \sum \frac{542}{4} = 135,5 \approx 136$$

Gráfico N° 2 Puntaje de Gestión por Competencias en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.



Fuente: Elaboración propia. 2008

El valor arrojado por la media (135,5) se encuentra un poco distante del valor óptimo planteado por Rampersad, lo que significa que en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se hace algo para poder ser considerada como una organización que aprende. Para analizar esto con más detalle se hizo necesaria hacer hincapié en las afirmaciones mostradas en el Cuadro N° 2, que muestra debilidades que deben ser fortalecidas.

Cuadro N° 2 Gestión por Competencias en la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

GENERAL	NO/ NO es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente mente/ usualmente	Siempre/ Correcto
Se permite cometer errores; los fallos se toleran y no se penalizan.	75%	25%		
Se aprenden de los errores de los demás y estos se discuten abiertamente			75%	25%
Usted sabe dónde encontrar el conocimiento particular en la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y quién es honrado con todo el mundo				
No existen barreras para el uso y el intercambio del conocimiento.		75%	25%	
En la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve	75%	25%		
ESTILO DE LIDERAZGO	NO/ NO es correcto	De vez en cuando/ nada	Frecuente mente/ usualmente	Siempre/ Correcto

Los directivos se encuentran continuamente centrados en el desarrollo y movilización del conocimiento de los empleados y dan un feedback regular constructivo sobre propuestas de mejora, desarrollo y acciones de aprendizaje.		75%	25%	
Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientados a la acción y facilitan el proceso de aprendizaje por experiencia.		75%	25%	
Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje.		75%	25%	
Las destrezas más importantes del gestor de conocimiento son: comprensión procesamiento, comunicación, y capacidad de compartir el conocimiento.	75%	25%		
<b>VISION ESTRATEGICA</b>	<b>NO/ NO es correcto</b>	<b>De vez en cuando/ nada</b>	<b>Frecuente mente/ usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>
Formulan objetivos de conocimiento y aprendizaje		75%	25%	
<b>PROCESOS INTERNOS.</b>	<b>NO/ NO es correcto</b>	<b>De vez en cuando/ nada</b>	<b>Frecuente mente/ usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>
El conocimiento implícito que sea importante se explica mediante imágenes y metáforas, se revisa, se hace extensivo a toda la organización y se intercambia de forma intensiva.		75%	25%	
Hay un ambiente de aprendizaje caracterizado por el pensamiento positivo, la autoestima, la confianza mutua, el deseo de actuar de forma preventiva, de asumir responsabilidades por las		75%	25%	

actuaciones de la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
En la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, hay franqueza, disfrute y pasión.		75%	25%	
Se anima a los empleados a que estudien sus propios métodos de trabajo y que ajusten estos métodos si es necesario.		75%	25%	
Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados.		75%	25%	
Los problemas son entendidos como una oportunidad de aprender y cambiar y los conflictos son cuestiones sin resolver.		75%	25%	
Las personas que trabajan en la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente aprenden juntas, en armonía y en equipos.		75%	25%	
Los miembros del equipo poseen conocimiento que se solapan permitiendo conocer el estilo de aprendizaje de sus compañeros y el suyo propio.		75%	25%	
El conocimiento se pone en práctica de forma continua y se incorporan en nuevos servicios ofrecidos.		75%	25%	
El conocimiento organizacional se comparte a través de contactos informales, conferencias internas, charlas, reuniones de revisión de proyectos, y de resolución de problemas, sesiones de diálogo, entre otras.	75%	25%		
La Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la	75%	25%		

Universidad de Oriente facilita compartir el conocimiento a través de Internet, Intranet, biblioteca, salas de reuniones cómodas, auditorios, archivos informatizados y sistemas de comunicación.				
El trabajo en la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es variado e interesante.	75%	25%		
Hay rotación de puestos en la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.	75%	25%		
<b>RECUROSO HUMANOS</b>	<b>NO/ NO es correcto</b>	<b>De vez en cuando/ nada</b>	<b>Frecuente mente/ usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>
La evaluación del puesto de trabajo y el desarrollo de competencias están unidos a las ambiciones personales de cada empleado y a la ambición compartida de la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.		75%	25%	
Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen no por lo que parece o por lo que muchos hablan.		75%	25%	
El conocimiento de los empleados se desarrolla de forma constante y se actualiza mediante la formación, el asesoramiento y los programas de desarrollo de habilidades.		75%	25%	
Existe una política de desarrollo pro activa, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.		75%	25%	
Las competencias del conocimiento y el aprendizaje		75%	25%	



son parte del perfil de conocimiento de cada empleado de la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.				
Aquellos empleados que se marchan de la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente ceden sus conocimientos a los demás.		75%	25%	
Se gratifica más que a los demás a los empleados que llevan a cabo actuaciones de aprendizaje colectivo, por bienestar de la organización, y a los que comparten sus conocimientos con los demás de forma constante.	75%	25%		

Fuente: elaboración propia. 2008

#### **4.7 Total Performance Scorecard (TPS) requerido en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.**

Tomando en cuenta lo analizado en el punto anterior se asume una estrategia de desarrollo, la cual permitirá mejorar el ambiente laboral y optimizar los procedimientos administrativos de la organización. De esta manera los trabajadores sabrán cuáles son sus ambiciones compartidas y los objetivos asociados a ella, a fin de que puedan conocerse mejor así mismo y que puedan desarrollar sus capacidades para lograr el éxito organizacional y personal, de acuerdo con la propuesta contenida en los apartes siguientes.

##### **4.7.1 Cuadro de Mando Integral Personal requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.**

En la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se

deben tomar medidas para motivar e incentivar al personal que en ella labora para estimularlo a alcanzar sus metas, cumplir con sus objetivos y permitir desarrollarse como persona, ya que el talento humano es el elemento mas importante de las organizaciones.

Una vez analizados los elementos relacionados al concepto del total Performance Scorecard (TPS) en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se formuló el Cuadro de Mando Integral Personal (Cuadro N° 3), a fin de que los trabajadores puedan mejorar personalmente y estar orientados a su bienestar y éxito.

#### 4.7.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

En la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se deben desarrollar actividades que orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización para poder crear nuevas políticas que incentiven el crecimiento personal y mejoren el ambiente laboral, para poder crear una armonía y lograr el éxito organizacional y personal.

Una vez analizados los elementos relacionados al concepto del total Performance Scorecard (TPS) en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se formuló el Cuadro de Mando Integral Corporativo (Cuadro N° 4) , a fin de que la organización logre sus objetivos y metas corporativas.

Cuadro N° 3 Cuadro Mando Integral Personal (CMIP), requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

<b>PERPECTIVAS FINANCIERA</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medida de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener resultados económicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer mejor salario.</li> <li>• Mejorar el salario en el futuro.</li> <li>• Disminuir el gasto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de salario.</li> <li>• Contrato de empleo.</li> <li>• Llevar un equilibrio de los ingresos y los gastos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15% anual.</li> <li>• Al menos 6 meses.</li> <li>• Por lo menos cada 2 veces durante un año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un buen trabajo</li> <li>• Mejorar la calidad de empleo</li> <li>• Planificar los gastos</li> </ul>
<b>PERPECTIVAS EXTERNA</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medida de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gozar del aprecio de familiares, amigos, compañeros y superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener el aprecio de la pareja, hijos y amigos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr una Comunicación eficaz con la familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser mejor persona cada día.</li> </ul>

Cuadro N° 3 Cuadro Mando Integral Personal (CMIP), requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

<b>PERPECTIVAS EXTERNA</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medida de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un trabajo de gran calidad.</li> <li>Trabajar en equipo con armonía, ayudándose los unos con los otros, motivando a los demás y compartiendo los conocimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener el aprecio de los superiores.</li> <li>Mejorar el grado de satisfacción entre los compañeros de trabajo.</li> <li>Mejorar el grado de satisfacción de los demás, con respecto al trabajo en equipo y contactos personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de satisfacción de los superiores.</li> <li>Grado de satisfacción de los compañeros de trabajo.</li> <li>Ser capaz de percibir lo que sienten los demás; con respecto al trabajo en equipo y al contacto personal.</li> <li>Ayudar a los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos un 80% dentro de un año.</li> <li>Al menos un 80% dentro de año y medio.</li> <li>2 veces al año.</li> <li>100% anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar los conocimientos habilidades y destreza de manera eficaz y eficiente.</li> <li>Buscar tiempo para mejorar y ayudar a otro hacerlo.</li> </ul>

Cuadro N° 3 Cuadro Mando Integral Personal (CMIP) requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medida de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar de buena salud, física y mental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar sano y mentalmente fuerte.</li> <li>• Más tiempo libre.</li> <li>• Disfrutar de lo bueno de la vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de reducción de enfermedades.</li> <li>• Liberación de estrés.</li> <li>• Contar con días de vacaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% anual.</li> <li>• 15% diario.</li> <li>• Al menos 30 días al año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una alimentación sana.</li> <li>• Realizar ejercicios.</li> <li>• Viajar con la familia.</li> </ul>

Cuadro N° 3 Cuadro Mando Integral Personal (CMIP) requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.de la Universidad de Oriente

<b>PERPECTIVAS CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medida de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<p>Aprender de los errores y mejorar continuamente.</p> <p>Aprender algo nuevo cada día.</p>	<p>Desarrollo profesional.</p> <p>Mejorar la competencia en el trabajo.</p> <p>Oportunidad de autodesarrollo en el área en que labora.</p> <p>Mejorar las destrezas en el liderazgo.</p>	<p>Números de talleres, cursos, conferencias.</p> <p>Agilizar las actividades que le compete.</p> <p>Números de cursos sobre las actividades que le corresponde.</p> <p>Grado de satisfacción de los trabajadores.</p>	<p>Al menos cuatro por año.</p> <p>Aumentar por lo menos un 25% en los próximos 2 años.</p> <p>Al menos cuatro por años.</p> <p>Aumentar al menos en 85% trimestral.</p>	<p>Acudir a talleres, cursos y conferencias.</p> <p>Realizar de una manera eficiente las labores de trabajo.</p>

Cuadro N° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

<b>PERPECTIVAS FINANCIERAS</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medida de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar buenos resultados económicos y crecimientos de los beneficios.</li> <li>Contar con mayor apoyo logístico y financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los beneficios que se otorgan.</li> <li>Realizar una planificación de los gastos a realizar y que esté en equilibrio con los ingresos a obtener.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar el cumplimiento de los beneficios que se otorgan</li> <li>Efectuar los gastos que estén previstos en la planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 veces al año</li> <li>100% semestral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximizar los beneficios.</li> <li>Llevar una relación de los gastos realizados, cuidando que no exceda de lo previsto.</li> </ul>

Cuadro N° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

<b>PERPECTIVAS CLIENTES</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medida de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer beneficios al trabajador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad a todos los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chequeo de la contratación colectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 veces al año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar los beneficios.</li> </ul>
<b>PERPECTIVAS INTERNAS</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medida de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>



Cuadro N° 4 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

<b>PERPECTIVAS INTERNAS</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medida De Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo motivador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría técnica y legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• semestralmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las líneas de autoridad y responsabilidad.</li> </ul>
<b>PERPECTIVAS CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medida de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de ideas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa de todos los Departamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de problemas resueltos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trimestralmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en equipo para resolver los problemas</li> </ul>

Cuadro N° 4 Cuadro de ando Integral Corporativo (CMIC) requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

<b>PERPECTIVAS CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medida de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación abierta.</li> <li>Desarrollo continuo del potencial humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Franqueza y honestidad cuando se intercambie información</li> <li>Productividad laboral más alta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de experiencia de los empleados cuando se intercambien información.</li> <li>Productividad laboral de los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semestralmente.</li> <li>100% anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar estudios del grado de satisfacción de los empelados con respecto al intercambio de información.</li> <li>planes de desarrollo profesional para todos los empleados.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. 2008

#### 4.7.3 Comunicación y alineación del Cuadro de Mando integral Personal y Corporativo.

La comunicación y alineación del cuadro de mando integral personal y corporativo va permitir a la organización con la nueva estrategia adaptarse, para despertar un sentimiento para la misma. El cuadro de mando integral corporativo (CMIC) debe ser comunicado tanto en el ambiente interno como externo, para que de esta manera el proceso informativo sea coherente y la información sea continua.

La comunicación del cuadro de mando integral debe hacerse en forma equilibrada, no debe ser de gran magnitud de tal manera que los trabajadores no puedan asimilarla, pero debe ser lo suficiente clara como para que se de cuenta de que algo importante esta sucediendo

De igual forma, se debe comunicar el cuadro de mando integral personal, para mejorar la parte personal y adquirir un mayor conocimiento, para aprender a ser creativo y mejorar el comportamiento, ya que dependerá del autoconocimiento y de la imagen con que lo ven los demás.

Una vez comunicado estos cuadros, cada uno debe alinear su propio cuadro específico, que se sitúa en el mismo plano, tomando en cuenta las ambiciones personales que se tengan y de esta manera lograr los objetivos que se desean alcanzar que contribuyan a la realización de la misión, visión corporativa y personal.

#### 4.7.4 Gestión de Calidad requerida en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

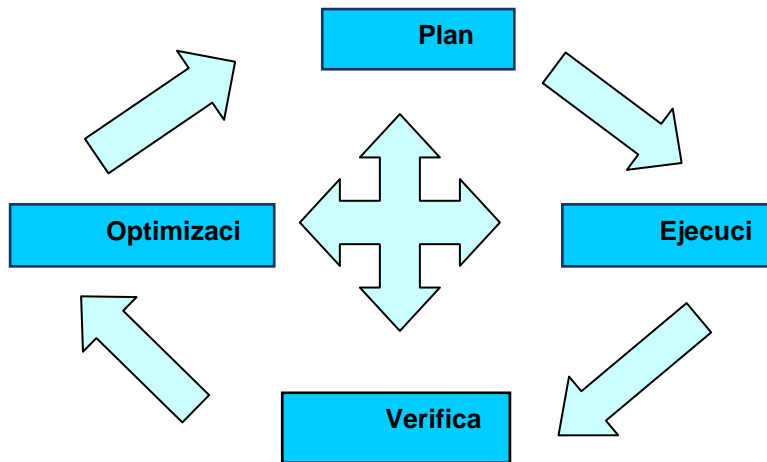
Con base a lo mostrado en el Cuadro N° 1, es necesario que la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente mantenga relaciones más amplias con los departamentos y dependencias que conforman este Núcleo, a fin de tener presente la importancia de mantenerlos satisfechos por los trámites y procedimientos para las compras de bienes y/o servicios que requieren, considerando dicha satisfacción como criterio de evaluación, de manera que éstos se sientan animados a notificar sus quejas para que así se le puedan optimizar los trabajos que se realizan en la Sección de Compras. Asimismo se deberían establecer procedimientos que permitan ampliar las relaciones con los departamentos y dependencias, solucionar las reclamaciones hechas por los mismos, integrar la

satisfacción de los trabajadores de la Sección de Compras en la visión corporativa y transmitirla en todos sus departamentos y dependencias.

Para que todos estos cambios se den, es necesario comenzar de la base, adaptar las normas y procedimientos contenidos en el Manual de Normas y Procedimientos para las Compras y Suministros con que se rige la Sección de Compras, a fin de que se tomen en cuenta las consideraciones del personal que labora en la misma, además de revisar sus metas y aspiraciones, para poder afrontar los cambios venideros, ya que, la mejora continua de las habilidades y actitud, son el principio del desarrollo individual, del éxito personal y del bienestar laboral.

Para tal fin, el ciclo de PEVO (plan, ejecución, verificación y optimización), representado en la figura n° 4 es uno de los instrumentos que debería ser considerado por los trabajadores de la Sección de compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para la gestión del cambio personal, a través de las siguientes fases:

Figura N° 5 Ciclo de PEVO



Fuente: Rampersad (2003: 175).

- **Plan:** el cual consiste en:
  - Formular su propio Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), en equilibrio con el de la empresa.
  - Señalar una acción de mejora personal importante, que se quiere poner en práctica, lo cual permitirá alcanzar los objetivos personales, medidas de actuación y metas.
  - Compartir el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), con los superiores, ya que la mejora dependen en gran parte del apoyo brindado por los superiores.
- **Ejecución:** En este se debe: Implantar nuestras acciones de mejora a escala reducida, eligiendo la acción de mejora que tenga el número de prioridad más alto.
  - Poner en práctica las mejoras personales comprobadas.
  - Pedir opinión de impresiones, a la persona de más confianza.
  - Evaluar los resultados personales.
  - Aplicarse en las cosas en las que se destacan o en los hábitos que nos limitan, que tienen una influencia desfavorable en la vida personal.

- **Verificación:** Revisar los resultados según las medidas de actuación definidas y las metas, comprobar hasta qué punto se han cumplido los objetivos y ajustar el CMIP si fuese necesario.
- **Optimización:** Poner en práctica las mejoras personales, por ejemplo llevar a la práctica los cambios de actitud, evaluar los resultados personales, documentar las enseñanzas extraídas, mejorar y monitorizar las acciones, así como pensar continuamente sobre ellas.

Una vez que se siga el ciclo PEVO de forma continua, con el objetivo de la mejora personal, el personal de la Sección de Compras aplicará eficientemente los procedimientos administrativos para las compras de bienes y/o servicios, además de que los departamentos y dependencias cumplan con los lineamientos para la solicitudes respectivas, lo que redundará en una actuación de mejora, la cual, es un proceso de aprendizaje cíclico que implica que, después de la puesta en práctica de las acciones de mejora personal, se debe seleccionar de nuevo otra acción de mejora que tenga la prioridad más alta en el Cuadro de Mando Integral Personal y comenzar a trabajar sobre ella. De este modo, las personas podrán perseguir continuamente sus objetivos, conservar una aptitud positiva ante la vida, mantener el autocontrol y vivir en armonía, perseguir el pensamiento innovador y las nuevas ideas, entender el trabajo como una experiencia de aprendizaje. Si esto se hace se estará creando una base estable para el desarrollo individual y el bienestar personal para con ello conseguir la mejora personal.

#### 4.7.5 Gestión de Competencias en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Como se puede observar en el Cuadro N° 2, existe discrepancia entre las respuestas dadas por los encuestados, lo cual, es necesario que en la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se formulen objetivos que vayan de la mano con el aprendizaje y conocimiento, que les permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laboral que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional. Además de esto se debe promover un trabajo interesante donde se de la rotación de puesto, para que así, el trabajador se sienta incentivado a desarrollar y generar nuevas ideas y .realizar mejor sus labores, permitiendo crear un ambiente de trabajo, donde las competencias de los trabajadores estén caracterizadas por el pensamiento positivo, la autoestima, la confianza mutua, el deseo de actuar de forma preventiva, y el aprendizaje

continuo, de modo que las responsabilidades en la organización sean cumplidas a cabalidad.

Es de enfatizar que la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para implementar una buena base de Gestión por competencias, lo puede hacer tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Realizar una sesión de planificación donde tanto los empleados como el Jefe de la Sección de Compras intercambien argumentos y opiniones, pertinentes al logro de los objetivos organizacional y personal, reflejando de igual manera los posibles obstáculos que se pudieran presentar.
- Efectuar un Procedimiento de Coachig, donde se establece mejorar la calidad de trabajo, desarrollar las habilidades, tanto a largo plazo como de corto plazo del empleado, mejorar la forma de trabajar en la organización, dotar de nuevos retos y tener una influencia positiva en la motivación del trabajo a realizar.
- Evaluar las actitudes desarrolladas por parte del trabajador frente a los cambios planificados de manera de comprobar el cumplimiento y obtención de los acuerdos establecidos entre los empleados y la Dirección del Núcleo.
- Desarrollar competencias orientadas al trabajo donde se organicen cursos, talleres conferencias, asesoramiento y formación individual en el área de trabajo.
- Crear condiciones para que los trabajadores deseen aplicar sus conocimientos y compartirlos de forma extensiva con los demás.
- Estimular a los trabajadores a formular su propio Cuadro de Mando Personal (CMIP), de manera que se pueda generar una actitud positiva hacia la mejora, el aprendizaje y el desarrollo.
- Permitir a los trabajadores reflexionar sobre el equilibrio entre sus ambiciones personales y las organizacionales.
- Trabajar con un equipo donde el aprendizaje sea lo más importante, de manera de dar retroalimentación sobre las acciones de mejora emprendida.

- Estimular a los trabajadores a razonar, resolver e identificar problemas habituales a fin que se desarrollen las habilidades, adquirir experiencias y sentirse responsables por la organización.



#### 4.7.6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb requerido para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

De acuerdo a lo analizado en el punto anterior se debe implementar el Ciclo de Aprendizaje de Kolb de manera que el desarrollo de las competencias orientadas de cada empleado le permita hacer que se genere un aprendizaje continuo en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, en la cual se recomienda. Los siguiente:

- Procurar el trabajo en equipo.
- Motivar el aprendizaje continuo.
- Ser flexible en el horario.
- Permitir los errores, ya que sin ellos no hay aprendizaje.
- Mejorar los cambios de actitud.
- Procurar que los trabajadores pongan en práctica su conocimiento.
- Revisar el Cuadro de Mando Integral Personal y el Cuadro de Mando Integral Corporativo cada vez que sea posible.
- Mejorar la forma de trabajar en la organización.

En síntesis se puede decir, que una vez que la Sección de compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, haya tomado en cuenta estos aspectos, le permitirá ser una organización que aprende constantemente, donde la planificación y el equilibrio de las ambiciones personales y organizacionales es algo continuo, que conlleva al empleado aprender de manera autónomo y experimentar un cambio actitudinal individual, que le permitan realizar mejor su trabajo con una actitud positiva orientada a brindar mejores servicios de atención a los Departamentos y Dependencias que conforma el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

## CONCLUSIONES

Las estrategias sirven como herramienta para la alta gerencia, por cuanto permite enfrentar los cambios que ocurren en el ambiente en donde operan las organizaciones, ya que sirven como un plan de acción el cual permitirá conocer cualquier problema que se presente y la manera de cómo enfrentarlos y de esta forma lograr los objetivos que se esperan alcanzar para el desarrollo de la misma. Es por esta razón que el modelo del Total Performance Scorecard (TPS), asociado a las organizaciones permitirá definir estrategias para la gerencia de éstas y estar enfocado en un proceso continuo de mejora, desarrollo y aprendizaje; es decir, al máximo desarrollo personal de sus capacidades para la obtención del más alto rendimiento corporativo.

En tal sentido luego haber realizado el análisis en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basado en el Total Performance Scorecard se llegó a las siguientes conclusiones:

Mediante el estudio de los elementos del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), los trabajadores dejan claro cuál es su identidad, de igual forma saben hacia dónde van como personas y conocen cuáles son sus valores y principios, además de esto conocen sobre el papel clave que desempeñan en la Sección de Compras, mostrando como factor crítico de éxito, cumplir con las normativas y procedimientos establecidos en el Manual de Normas y procedimientos para las Compras y Suministros, orientado sus objetivos en mantener la armonía y apoyo de los compañeros.

De acuerdo al Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), dejan claro cuál es la misión de la organización donde señalan que es la encargada de la tramitación de las solicitudes de materiales e insumos, además de esto saben para qué existe la Sección de Compras y que labor cumple ésta, de igual forma enfatizaron que quieren mejorar su proceso administrativo mediante un sistema computarizado para así agilizar los tramites de solicitud de bienes y servicios.

Consideran que los factores que hacen única a la Sección de Compras, están relacionados con el cumplimiento del Manual de normas y Procedimientos para las Compras y Suministros, además de esto cuentan con un equipo multidisciplinario con una amplia experiencia.

De igual manera acentuaron sobre los objetivos, indicando que éstos están relacionados a mejorar los beneficios que se otorgan, por lo que recomiendan que la formulación de éstos deben estar acorde con lo contemplado en el Manual de Normas y Procedimientos para las Compras y Suministros, para evitar divergencia en los procesos administrativos que podrían repercutir en sanciones que afectarían la armonía entre los compañeros de trabajo.

La Sección de Compras del Nucleó de Sucre de la Universidad de Oriente deberá asumir una estrategia de desarrollo la cual le va permitir mejorar el ambiente laboral entre los trabajadores, así como adquirir conocimientos y habilidades nuevas e integrarlas en las actividades diarias que den lugar aun cambio de actitud y a aun trabajo realizado eficazmente.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 5<sup>ta</sup> edición. Caracas. Episteme.
- Balestrini, M (2000). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. 6<sup>ta</sup> Edición. Caracas. B 1. Consultores Asociados.
- Bavaresco, A. (2006). *Proceso metodológico de la investigación*. Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela. Océano grupo editorial; S.A.
- Bittel, L y Ramsey, J. (1998). *Enciclopedia del management*. España. Grupo Editorial océano.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México. Editorial Thompson.
- David, F. (2003). *Concepto de Administración Estratégica*. México. Editorial Pearson Educación.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México. Ediciones IESA.
- Francés, A. (2001). *Estrategias: para la empresa en América latina*. Venezuela Edición IESA.
- Fred, D. (2003). *Concepto de Administración Estratégica*. México. Editorial Pearson Educación.
- Hall, R. (1988). *Organizaciones: estructura, procesos y resultados*. México. Prentice Hall
- Hitt , A; D. Ireland y Hoskisson. (2004). *Administración estratégica*. Competitividad y conceptos de globalización. México. Editorial Thompson.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral*. Barcelona Ediciones Gestión, 2000, S.A.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico* 2<sup>da</sup> edición México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A
- Rampersad, H. (2004). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo*. Una evolución en la gestión por resultados. España. Granw Hill Interamericana.
- Sallanave, J. (1985). *Gerencia y planeación*. Caracas. Editorial Norma.
- Serna, H. (1999). *Gerencia Estratégica: Planeación y gestión teoría y metodología*. 6<sup>ta</sup> edición. Colombia. 3R editores

Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica*. Bogotá. 3R editores.

Stoner, G. (1996). *Administracion*. 6ta edicion México. Editorial Hispano americano S.A.

Thompson, A. y Strickland. (2004). *Administración estratégica*. 13<sup>ra</sup> edición. México. Graw Hill Interamericano.

### **Leyes**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial. Extraordinario N° 5.453

Ley Orgánica de la Planificación (2001). Gaceta Oficial. Extraordinario N° 1528.

Ley del Régimen Presupuestario. (1999). Gaceta Oficial. Extraordinario N° 5358.

Ley de Universidades. (1970). Gaceta Oficial. Extraordinario N° 1429.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001). Gaceta Oficial N° 37.347.

### **Documentos**

Gimbert, X. (2001). **El enfoque estratégico de la empresa**. El Nacional.

Universidad de Oriente. 2000. Manual de Normas y Procedimientos de Compras y Suministros.

### **Trabajos de Grado**

Amundaray M y Molinett, D. (2008). **Estrategias para la Caja de Ahorros de los Trabajadores Activos Obreros Pensionados, Jubilados de la Contraloría General del Estado Sucre (C.A.T.C.E.S) basado en el enfoque Total Performance Scorecard (TPS)**. Trabajo de Grado Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Cova, Y. (2005). **El proceso de la planificación estratégica aplicado en las direcciones de Escuela de Administración y de Ciencias Sociales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente a través de la matriz DOFA**. Trabajo de Grado, Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Medina, Y. (2006) **“Balance Scorecard” (BSC) como un Sistema Estratégico Integrado a la Gestión de Calidad**. Trabajo de Grado, Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Salazar, Y. (2003) **Proceso de gerencia estratégica en la Corporación Tres C, C.A.** Trabajo de Grado. Núcleo de sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

### **Directorio Web**

Dugarte. G. (10/05/08). **Las organizaciones y su evolución**. Documento en línea. Disponible en: [www.wikileoinig.com](http://www.wikileoinig.com). consulta mayo 2008.

Cuadro de Mando Integral .(15/05/08) Documento en línea. Disponible.

Villasmil. J. (15/05/2008) **Organización, estructuras.** Documento en línea. Disponible en: [Monografías.com/trabajos/geunglider/Shtml](http://Monografías.com/trabajos/geunglider/Shtml).

Romero. J. (15/05/2008) **Estrategia y dirección estratégica.** Documento en línea. Disponible en [Gestiopolis.com /recursos/documentos](http://Gestiopolis.com/recursos/documentos).

Normas Iso. (20/07/2008). Documento en línea. Disponible en [www2.uca.es/orgobierno/calidad/presentación/principios](http://www2.uca.es/orgobierno/calidad/presentación/principios).

### **Otras Páginas Web**

[Www. Wikipedia.org/wiki/bsc](http://Www.Wikipedia.org/wiki/bsc)

[Www2. Scielo.org.ve..](http://Www2.Scielo.org.ve.)

[www.udo.edu.ve.](http://www.udo.edu.ve)

[www.sucre.edu.ve.](http://www.sucre.edu.ve)

[www.elprisma.com.](http://www.elprisma.com)

[www.rincondelvago.com./calidad-en-la-empresa.html.](http://www.rincondelvago.com./calidad-en-la-empresa.html)

## ANEXOS

Cumaná, 7 de julio de 2008

Ciudadano(a)

Presente.

Muy cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado: **“Estrategias para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard”**, el cual tiene como objetivo: Definir estrategias en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard (TPS).

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin y cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente,

Br. Marlin Rodríguez

C.I: 14.125.352

Br. Elizabeth Vívenes

C.I:12.658.345

### CUESTIONARIO

**ESTRATEGIAS PARA LA SECCIÓN DE COMPRAS DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS).**

## HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

N°.....

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

UNIDAD ORGANIZACIONAL EN LA QUE TRABAJA: \_\_\_\_\_

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

### INSTRUCCIONES GENERALES

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

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



**CUESTIONARIO**

**ESTRATEGIAS PARA LA SECCION DE COMPRAS DEL NÚCLEO DE SUCRE DE LA  
UNIVERSIDAD DE ORIENTE BASADAS EN EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD  
(TPS)**

**I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO (CMPIC)**

**Misión Corporativa**

1.- ¿Para qué existe la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

2.- ¿Qué es la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

3.- ¿Qué labor cumple la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

4.- ¿Cuáles son los objetivos de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

5. ¿Qué tipo de organización es la Sección de Compra del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

6.- ¿Cuál es la identidad de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

7.- ¿Cuál es el propósito de existencia de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

8.- ¿Cuál es la función principal de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

9.- ¿De la organización, quiénes son las partes más importantes implicadas en las actividades que desarrolla la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

10.- ¿Qué necesidad básica cubre la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

**Visión Corporativa**

11.- ¿Cuál es el sueño más ambicioso para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

12.- ¿Cómo imaginan el futuro de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

13.- ¿Cuáles son las ambiciones a largo plazo de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

14.- ¿Qué busca alcanzar la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

15.- ¿Cuál es el camino trazado por la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para alcanzar esa meta?

---

---

---

---

---

16.- ¿Hacia dónde se dirige la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente desde este momento?

---

---

---

---

---

17.- ¿Cómo ven una situación futura donde se compartan las ambiciones personales y las corporativas?

---

---

---

---

---

18.- ¿Cuáles son los cambios necesarios para lograr esa situación compartida?

---

---

---

---

---

19.- ¿Qué cambios se prevén en el paisaje organizacional?

---

---

---

---

---

20.- ¿Qué se apoya en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

21.- ¿Qué quiere ser la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

**Factores Críticos del Éxito Corporativo**

22.- ¿Qué factores hacen único a la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

23.- ¿Cuál es el factor de éxito más importante de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

24.- ¿Qué factores son esenciales para que la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente sea viable?

---

---

---

---

---

25.- ¿Cuáles son las competencias centrales que posee la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

**Valores Esenciales:**

26.- ¿Cuáles son los principios, normas y valores de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

**Objetivos Corporativos**



27.- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

28.- ¿Qué objetivos a corto plazo se pueden medir en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

29.- ¿Cómo se deben alcanzar dichos objetivos?

---

---

---

---

---

**Metas y Medidas de Actuación Corporativa**

30.- ¿Cuáles son las metas que posee la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

31.- ¿Cuáles son los indicadores utilizados por la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente para alcanzar los objetivos propuestos?

---

---

---

---

---

32.- ¿Cómo son medidos los objetivos y la visión corporativa?

---

---

---

---

---

33.- ¿Qué valores se deben alcanzar?

---

---

---

---

---

**Acciones de Mejora Corporativa**

34.- ¿Cómo quieren alcanzar los objetivos propuestos en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

35.- ¿Cómo pueden ver si los objetivos son alcanzados?

---

---

---

---

---

36.- ¿Qué acciones de mejora implantan en caso de presentarse alguna situación inesperada en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

37.- ¿Cómo se puede crear una plataforma para desarrollar estrategias en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

38.- ¿De qué manera se le comunican al personal las estrategias?

---

---

---

---

---

39.- ¿Cómo comprobar que en la organización se aprende de forma continua?

---

---

---

---

---

## **II. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL (CMIP)**

### **Misión Personal**

1.- ¿Quién eres?

---

---

---

---

---

2.- ¿Cuál es tu filosofía de la vida?

---

---

---

---

---

3.- ¿Por qué perteneces a la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

4.- ¿Cuáles son los objetivos más importantes en tu vida?

---

---

---

---

---

5.- ¿Cuáles son tus aspiraciones más profundas?

---

---

---

---

---

6.- ¿Qué habilidades te caracterizan?

---

---

---

---

---

7.- ¿Para qué vives?

---

---

---

---

---

8.- ¿Cuáles son sus creencias esenciales?

---

---

---

---

---

---

---

**Visión Personal**

9.- ¿Hacia dónde quieres ir como persona?

---

---

---

---

---

10.- ¿Qué valores y principios te guían?

---

---

---

---

---

11.- ¿Qué quieres conseguir en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

12.- ¿Qué apoya usted en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

13.- ¿Cuáles son las características personales que te gustaría tener?

---

---

---

---

---

14.- ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y de vida ideales para ti?

---

---

---

---

---

---

---



15.- ¿Cuál es la imagen que tienes de ti mismo?

---

---

---

---

---

16.- ¿Cómo quieres distinguirte dentro de la sociedad?

---

---

---

---

---

**Papeles Clave**

17.- ¿Qué papeles clave quieres desempeñar en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

18.- ¿Qué tipo de relaciones te gustaría tener con los demás?

---

---

---

---

---

19.- ¿Cómo quieres llevar a cabo todos los aspectos de tu vida?

---

---

---

---

---

**Factores Críticos de Éxito Personal**

20.- ¿Qué factores te hacen irrepensible?

---

---

---

---

---

21.- ¿Qué es decisivo para tu éxito personal?

---

---

---

---

---

22.- ¿Qué factores dentro de tu misión, visión personal y papeles claves son esenciales para la consecución de tus objetivos personales?

---

---

---

---

---

23.- ¿Cuáles son tus competencias más importantes?

---

---

---

---

---

**Objetivos Personales**

24.- ¿Qué resultados personales quieres conseguir en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

25.- ¿Qué resultados a corto plazo que se puedan medir quieres alcanzar en la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

---

---

---

---

---

## Metas y Medidas de Actuación Personal

26.- ¿Cuáles son tus metas personales?

---

---

---

---

---

27.- ¿Cómo puedes medir tus resultados personales?

---

---

---

---

---

28.- ¿Cómo haces para que tus resultados personales se puedan medir?

---

---

---

---

---

29.- ¿Qué valores tienes que alcanzar?

---

---

---

---

---

**Acciones de mejora personal**

30.- ¿Cómo quieres conseguir los resultados?

---

---

---

---

---

31.- ¿Cómo puedes alcanzar tus resultados?

---

---

---

---

---

32.- ¿Qué acciones de mejora debes realizar para conseguirlos?

---

---

---

---

---

33.- ¿Cómo puedes comprobar que aprendes continuamente?

---

---

---

---

---

34.- ¿Cómo puedes mejorar tu comportamiento?

---

---

---

---

---

35.- ¿Qué habilidades y destrezas posees para desarrollar el trabajo?

---

---

---

---

---

### **III: GESTIÓN DE CALIDAD**

A continuación se presenta una tabla con tres tipos de opciones, divididas en 5 categorías tales como: general, estilo de gestión, visión estratégico y procesos internos, en la cual se hará una evaluación de la gestión de calidad de la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, para ello se requiere marcar con “X” en la casilla que mejor refleje lo acertado.

# **Hoja De Metadatos**



# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	Estrategias para la sección de compras del núcleo de Sucre de la Universidad de oriente, basadas en total performance scorecard
<b>Subtítulo</b>	

## Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Rodríguez R., Marlin C</b>	<b>CVLAC</b>	14125352
	<b>e-mail</b>	rmalincarolina@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
<b>Vívenes M., Elizabeth DEL V</b>	<b>CVLAC</b>	12658345
	<b>e-mail</b>	Elizabeth-vivenes@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

## Palabras o frases claves:

Estrategia
Total Performance Scorecard (TPS)
Organización
Gerencia

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

## Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativa	Contaduría

## Resumen (abstract):

Actualmente las organizaciones han sido sometidas a diferentes niveles de incertidumbre debido a los cambios que han ocurrido, las cuales se han visto en la necesidad de implementar nuevas estrategias y modelos para su buen funcionamiento. Uno de estos modelos que ha estado revolucionando en el mundo empresarial es el Total Performance Scorecard (TPS), por su novedosa y beneficiosa tecnología, el cual consiste en un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuas, graduales y rutinarias, basados en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, trayendo consigo un complejo de visión, misión personal y corporativa, puestos claves, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejoras, teniendo como elementos el Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo, la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencia y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Este modelo puede ser adaptado a cualquier tipo de organización que le permita a todas las personas involucradas, a conocerse mejor asimismo, y conocer también el ambiente en que se es más operativo, para ser capaz de mejorar de forma continua. Sin embargo la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente no arroja evidencias de la aplicación de algún modelo estratégico que le permita el estudio de las personas en su sitio de trabajo y de estrategias para el desarrollo personal y corporativo. De esta manera el objetivo de esta investigación consistió en definir estrategias para la Sección de Compras del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el total performance Scorecard (TPS), el cual se desarrolló a través de una investigación de campo de tipo descriptivo y se aplicó un cuestionario al personal de esta sección a fin de obtener la información, que permitió saber qué estrategias puede asumir dicha sección, que conlleve al desarrollo, mejora y aprendizaje del personal.

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

## Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Zerpa de Màrquez, Damaris	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> x x
	CVLAC	05.706.787
	e-mail	
	e-mail	
Malavé Ramos, Elka	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	08.649.633
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

## Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2008	08	21

Lenguaje: spa

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_RMVE.doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial Regional

Temporal: Intemporal

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Contaduría Pública.

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio:

Contaduría Pública

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

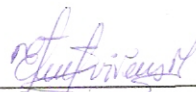
# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 5/5

## Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir por cualquier medio el contenido de esta tesis. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



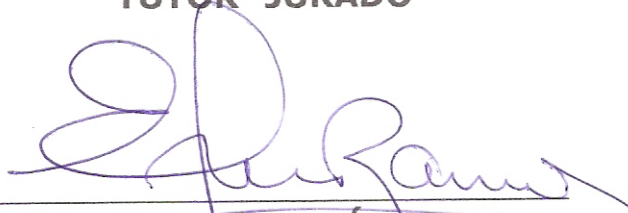
Rodríguez R, Marlin  
C.I.: 14.125.352



Vivenes M, Elizabeth  
C.I.: 12.658.345

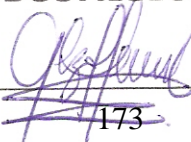


DRA. DAMARIS ZERPA DE MÁRQUEZ  
TUTOR- JURADO



MSc. ELKA MALAVÉ RAMOS  
TUTOR- JURADO

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:

  
173