



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

**EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) APLICADO A  
LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA  
COMPETITIVA PARA LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE  
LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE**

**Autores:**

Fanny del V. Patiño P

Carla M. Jimeno N

Trabajo de Grado modalidad Curso Especial de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de Licenciado en Administración y Licenciado en Contaduría.

Cumaná, Marzo 2013



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) APLICADO A LA  
GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA  
PARA LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE  
ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE.

**AUTORES:**

Patiño P. Fanny del V  
C.I.: 18.417.336  
Jimeno N. Carla M  
C.I.: 18.409.722

**ACTA DE APROBACIÓN**

Trabajo de grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el  
siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná a los Quince días del  
mes de Marzo de 2013



**Profesor Danny P. Delgado López**  
JURADO ASESOR

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
LISTA DE CUADROS .....	vi
LISTA DE GRAFICOS .....	vii
LASTA DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	5
1. Problema de Investigación .....	5
1.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.2 Objetivos de la Investigación .....	16
1.3 Justificación de la Investigación .....	17
1.4 Metodología de la Investigación.....	18
1.4.1 Tipo De Investigación.....	19
1.4.2 Nivel de Investigación .....	19
1.4.3 Fuentes de Información.....	20
1.4.4 Población y Muestra.....	21
1.4.5 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información .	22
1.4.6 Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información .....	23
CAPITULO II.....	27
ASPECTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION .....	27
2. Generalidades de la Competitividad.....	27
2. 1 Competitividad. ....	28
2.2 Características de la competitividad.....	29
2.3 Finalidad de la competitividad .....	31
2.4 Total Performance Scorecard (TPS) .....	32
2.5 Elementos del Total Perfomance Scorecard.....	33
2.5.1 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC).....	33
2.5.2 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) .....	35
2.5.3 La Gestión de Calidad.....	37
2.5.4 La Gestión por Competencias.....	41
2.5.5 El Ciclo de Aprendizaje de Kolb.....	45
2.6 Principios del Total Performance Scorecard (TPS) .....	46
2.7 Ciclo del Total Performance Scorecard (TPS).....	52
CAPITULO III.....	56

ASPECTOS GENERALES RELACIONADOS CON LA ASOCIACION DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DE SUCRE.	56
.....	56
3. Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	56
3.1 Misión y Visión. ....	58
3.2 Objetivos. ....	59
3.3 Funciones. ....	60
3.4 Estatutos de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.....	61
3.5 Estructura Organizativa.....	61
CAPITULO IV.....	64
EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DE SUCRE (APUDONS) .....	64
4. Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	64
4.1 Misión y visión de la asociación de profesores de la universidad de oriente, núcleo de sucre.....	66
4.1.2 Objetivos de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	66
4.1.3 Funciones de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	67
4.1.4 Estructura organizativa de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	68
4.2 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	69
4.2.1 Misión Personal.....	70
4.2.2 Visión Personal. ....	71
4.2.3 Los Papeles Claves.....	72
4.2.4 Factores Críticos de Éxito Personal. ....	73
4.2.5 Objetivos personales.....	73
4.2.6 Metas y Medidas de Actuación Personal. ....	74
4.2.7 Acciones de Mejora Personal.....	75
4.3 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	76
4.3.1 Misión Corporativa. ....	76

4.3.2	Visión Corporativa.....	77
4.3.3	Factores Crítico de Éxito Corporativo.....	79
4.3.4	Valores Esenciales.....	79
4.3.5	Objetivos Corporativos.....	80
4.3.6	Metas y Medidas de Actuación Corporativa.....	80
4.3.7	Acciones de Mejora Corporativa.....	81
4.4	Gestión de Calidad desde la Perspectiva de la gestión del Talento Humano para la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	82
4.5	Gestión por Competencias y Aprendizaje desde Perspectiva de la gestión del Talento Humano para la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	103
4.6	Total Performance Scorecard en la gestión del Talento Humano para la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de sucre.....	124
4.6.1	Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	125
4.6.2	Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	129
4.6.3	Comunicación y alineación del Cuadro de Mando Integral Personal y corporativo de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	133
4.6.4	Gestión de Calidad para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	134
4.6.5	Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre desde las perspectivas de la gestión por competencias.....	138
4.6.6	Ciclo de Aprendizaje de Kolb para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	140
	CONCLUSIONES .....	144
	BIBLIOGRAFÍA.....	146
	ANEXOS.....	152
	HOJA DE METADATOS .....	199

## DEDICATORIA

En primer lugar, a DIOS por darme la sabiduría y paciencia necesaria para alcanzar esta meta tan deseada.

A mi Madre que ha sido de gran apoyo y ayuda; que con su amor infinito hacia a mí me ha dado las fuerzas necesarias para llevar a feliz término este sueño. Todo esto mami te lo dedico para que te sientas orgullosa de mi, TE AMO con todas mis fuerzas.

A mi Padre (†) el cual dio todo por mí y me brindo las herramientas necesarias para formarme como buena mujer y aunque no esté físicamente conmigo se que desde el cielo me cuida y está feliz y orgulloso de mi. Gracias Papi “TE AMO”.

A mi hermano adorado Rafael Patiño, a quien quiero, respeto y admiro por ser la persona tan emprendedora que es y por apoyarme en todo lo que he necesitado de él.

A un ser muy especial para mí, Lisandro Medina quien me ha servido de apoyo, estímulo y fuerzas. Gracias. Te amo

A mi compañera de alternativa de grado (Carla Jimeno), por haberme permitido desarrollar este trabajo con ella y juntas haber logrado esta gran meta tan importante para ambas. Y ha todas esas personas que directa o indirectamente influyeron en mi para realizar esta meta tan importante en mi vida.

*Fanny del V. Patiño P.*

## **DEDICATORIA**

Primeramente a Dios y a la Virgen por haber sido mis guías, mis compañeros ideales en cada obstáculo que se me ha presentado en mi largo recorrido y, sobre todo, por ser una de sus hijas predilectas y permitir llegar hasta este gran triunfo de mi vida.

A mi mama (Liliana Núñez) que con su sacrificio me ha inspirado en esta lucha, gracias a ella soy lo que soy. Este título y triunfo que he alcanzado también es de ella, por su constancia, dedicación y apoyo que siempre tuve y tendré de su parte. Para mi es la persona más importante y lo más grande que tengo en mi vida, mi mayor orgullo, mi mayor inspiración, un pilar que siempre se ha mantenido firme. Gracias por todas las cosas que me has dado. Te amo madre.

A mi padrastro (Paolo Lambertini), por estar de igual manera en los momentos importantes de mi vida y por ser de alguna u otra forma un gran apoyo para mí. Te quiero mucho.

A mis hermanas (Rossi, María y Silvia), por toda la ayuda que me han brindado siempre y, a mi familia en general que siempre han tenido para mí una palabra de aliento. Gracias a todos los quiero mucho.

A mi compañera de alternativa de grado (Fanny Patiño) por creer en mí y elegirme como compañera de tesis y, finalmente, por lograr juntas este sueño tan anhelado.

A un ser muy especial para mí (Lenin Pérez) por la paciencia tan grande que ha tenido conmigo, por su amistad, su confianza, su apoyo y sobre todo por el amor, valor y fuerza que me has brindado.

Y finalmente, dedico este triunfo a todas aquellas personas que estuvieron conmigo al inicio de mi carrera, a mis compañeros de clase y amistades cercanas y, sobre todo, a la Universidad de Oriente que me dio la oportunidad de formarme profesionalmente. Muchas gracias

*Carla M. Jimeno N.*



## AGRADECIMIENTO

La elaboración de esta investigación fue posible gracias al apoyo de muchas personas, quienes con sus aportes, sugerencias y estímulo hicieron posible la culminación de la misma.

En primer lugar al tutor, Profesor Danny P. Delgado, quien con su paciencia, dedicación y apoyo participo en el desarrollo de este trabajo.

A la Junta Directiva de la APUDONS y el personal que en ella labora por los datos suministrados y, en especial, al Msc Leonardo V. España M, quien nos suministro la información requerida para la realización de este trabajo.

A todas las personas que colaboraron de una u otra manera para la culminación de esta investigación.

Muchas gracias a todos.

*Fanny del V. Patiño P*

## **AGRADECIMIENTO**

Esta investigación fue posible gracias al apoyo de muchas personas, quienes con sus ideas, consejos y estímulo hicieron posible la culminación de la misma.

En primer lugar al tutor, Profesor Danny P. Delgado, quien con su paciencia, dedicación y apoyo nos ayudó en el desarrollo de este trabajo.

Al profesor Msc Leonardo España quien suministró toda la información necesaria para la culminación exitosa de la investigación.

Y a todas las personas que directa o indirectamente han colaborado para la culminación exitosa de este trabajo de grado.

Muchas gracias a todos.

*Carla M. Jimeno. N*

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro N° 1.</b> Gestión de Calidad desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	86
<b>Cuadro N° 2</b> Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	87
<b>Cuadro N° 3.</b> cuadro de mando integral personal (cmip) para la gestión del talento humano de la asociación de profesores de la universidad de oriente, núcleo de sucre.....	126
<b>Cuadro N° 4.</b> cuadro de mando integral corporativo (cmic) para la gestión del talento humano de la asociación de profesores de la universidad de oriente, núcleo de sucre.....	130

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1</b> Puntaje de Gestión de Calidad en la Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. ....	85
<b>Gráfico N° 2.</b> Puntaje de Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.....	105

## **LASTA DE FIGURAS**

**Figura Nº 1** Ciclo de PEVO para la Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. 136



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) APLICADO A LA  
GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA  
PARA LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE  
ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE**

**AUTORES:**

Fanny Patiño

Carla Jimeno

**TUTOR:** Prof. Danny Delgado

**FECHA:** Marzo, 2013

**RESUMEN**

El Total Performance Scorecard (TPS) es una nueva forma de Dirección, que se enfoca en cómo promover el máximo desarrollo personal de todos los miembros de la empresa, así como a la optimización de sus capacidades, para alcanzar el mayor rendimiento de la organización. Una diferencia importante es que el TPS es un concepto de gestión que considera la misión y visión personal de cada empleado como puntos de partida importantes, involucrando cinco elementos tales como: Cuadro de Mando Personal, Cuadro de Mando Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Este modelo de gestión es susceptible de adaptarse a cualquier organización, independiente de su naturaleza y actividad, pues, sirve como una guía para todo aquello que se quiera mejorar, desarrollar y experimentar cambios en su trabajo, organización y en lo personal. Por consiguiente, el objetivo de la presente investigación fue desarrollar el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS), en la gestión del Recurso Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre (APUDONS), a través de una investigación de campo con nivel descriptivo, aplicándose un cuestionario a los miembros directivos de esta asociación que deben asumir estrategias para poder ser una organización que aprende, donde la formulación de objetivos vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, permitiéndole al personal que interviene en la gestión del recurso humano adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional, considerando que, sin importar que las organizaciones sean públicas o privadas, estas deben adaptarse a los diferentes cambios gerenciales exigidos por el entorno, y disponer de herramientas para enfrentar dichos cambios, en particular la gerencia de recursos humanos de APUDONS.

**Palabras Claves:** Talento Humano, Total Performance Scorecard (TPS).

## INTRODUCCIÓN

En un escenario en el que prevalece la crisis y los cambios como las únicas constantes, existe una necesidad urgente de sensibilizar a las organizaciones para crear un cambio que genere bases firmes en cuanto las acciones que deben realizar para lograr el crecimiento y desarrollo de las mismas en un mundo globalizado y competitivo.

De acuerdo con Polhman & Gardiner (2000), en muchas empresas, la presión por los resultados de corto plazo (maximizar utilidades, crear valor para el accionista, etc.) obliga a los gerentes a tomar decisiones que dañan a la organización en el largo plazo. Esta tendencia debe ser revertida, para lograr ser organizaciones competitivas se debe crear valor en forma sostenida y perdurable en el tiempo. Para ello se recomienda lograr una congruencia entre los valores y objetivos de la organización y sus trabajadores, un mejor acople entre la gente y la empresa, al igual que fomentar el desarrollo personal e incrementar la satisfacción en el trabajo de toda la organización.

La convergencia de los objetivos y valores organizacionales con los de los trabajadores se reconoce como una fortaleza que se convierte en punta de lanza hacia la competitividad. El resultado obtenido es el compromiso de los mismos con la organización. Es por ello, que día a día aparecen múltiples propuestas orientadas a señalar el camino que podría recorrer la organización en su intención de satisfacer plenamente las necesidades de todos sus empleados para hacerlos más eficientes en su trabajo y así lograr que la organización sea más competitiva. Entre otras, surge la amplia acogida que el sector empresarial ha brindado al modelo gerencial denominado "Total Performance Scorecard (TPS)" como dinamizador real en

el logro de la satisfacción de las partes interesadas; Talento Humano y organización.

El “Total Performance Scorecard (TPS)” como lo declara Rampersad (2003) es, una filosofía y conjunto de normas que forman la base tanto de la mejora continua de procesos, como de la mejora personal de cada trabajador. Aun cuando el TPS se ocupa del cambio corporativo, tiene como base los cambios de actitud colectiva e individual que se producen a través del aprendizaje.

El TPS está orientado a la maximización del desarrollo personal de todos los relacionados con la organización, así como a la óptima utilización de sus capacidades, para conseguir el más alto rendimiento corporativo. De igual manera se basa en la visión que cada uno tiene de su futuro, y en la visión compartida del futuro corporativo. Esto resulta un planteamiento diferente a la forma en que las organizaciones se desempeñan. Una de las grandes diferencias consiste en que el Total Performance Scorecard, es un concepto de gestión inspirador e integrador, cuyo punto de arranque es la ambición personal. Los cambios y mejoras corporativos, sólo se consiguen si las personas cambian y mejoran interiormente.

Hoy en día las organizaciones saben que no existe una relación a largo plazo con los trabajadores y que es precisamente por eso que el impacto del Total Performance Scorecard en el desarrollo del compromiso del trabajador es tan importante, como un vínculo que fortalece la relación entre los mismos.

De igual manera se establece que la ventaja competitiva de las organizaciones crece y se desarrolla a través del conocimiento y aprendizaje de su Talento Humano. Este planteamiento aunado a la herramienta del



Total Performance Scorecard se adapta perfectamente a las organizaciones inteligentes. Este tipo de organizaciones son aquellas en las que las ambiciones de los trabajadores están en el mismo plano que la misión y la visión de la empresa, las personas en este tipo de organizaciones aprenden individualmente y como equipo, se aprovecha al máximo el Talento Humano y de esa manera la organización se vuelve competitiva.

De lo anterior, se puede inferir la necesidad que tienen las organizaciones, públicas o privadas, lucrativas o no, de optar por modelos de gestión que les permitan centrar la información detallada y necesaria para la toma de decisiones oportuna, gestionando los procesos de manera eficiente.

En este sentido, el propósito de la investigación es presentar un modelo de gestión aplicado al Talento Humano basado en la metodología del Total Performance Scorecard para la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, que permita ir en consonancia con las razones esgrimidas con anterioridad, ya que en la actualidad ésta Asociación no dispone de herramientas eficaces que le permitan a su personal desarrollar técnicas para ser una organización competitiva.

Dado lo anterior, el siguiente trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos; un primer capítulo: donde se desarrolla el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, justificación y metodología utilizada. El segundo capítulo, conformado por los aspectos teóricos de la investigación; un tercer capítulo, con las generalidades de la Institución objeto de estudio, la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente; Núcleo de Sucre (APUDONS) y, un cuarto capítulo donde se presentan los

resultados de los factores estudiados. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

# **CAPITULO I**

## **GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1. Problema de Investigación**

Toda investigación inicia por el cómo o el por qué de algo y todo trabajo de investigación se sustenta en teoría. Es común decir que no hay investigación sin un “problema” y que un problema bien planteado es mejor que cualquier solución gratuita. En términos generales, problema es un asunto que requiere solución. De este modo, una vez que se ha concebido la idea de investigación y el científico, estudiante o experto ha profundizado el tema en cuestión, se está en condiciones de plantear el problema de investigación.

#### **1.1 Planteamiento del Problema.**

No hay empresa, grande o pequeña, que esté virtualmente protegida hoy día del impacto de la globalización. Las amenazas competitivas son cada vez más globales. El creciente campo de acción de la competencia mundial está forzando a la continua evaluación de cómo los Recursos Humanos (RR.HH.) o también llamados Capital Humano, Talento Humano, Activos Intangibles e indistintamente lo denominaremos en este trabajo, pueden ayudar en el acelerado ritmo de ésta.

La globalización ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos. Tal circunstancia sólo es salvada, en parte, mediante alguna protección de índole legal o la construcción de determinadas barreras

que no siempre son confiables ante los rápidos cambios de las tecnologías. De aquí se deriva en gran parte el auge que la gestión de los llamados activos intangibles tiene actualmente en el mundo académico y profesional, ya que presentan características propias que los hacen difíciles de copiar o imitar.

Sin embargo, conviene hacer una reflexión acerca de la fuente u origen de tales activos intangibles: las personas se han convertido en una fuente de ventaja competitiva sostenible, gracias a sus particulares características. De forma directa, a través del conocimiento estático y su dinámica o aprendizaje; y de forma indirecta, mediante el uso y gestión de los activos, ya sean intangibles o tangibles, sobre esta base, se plantea a los Recursos Humanos y su gestión como el fundamento de la competitividad de las empresas globales.

En un ambiente como el actual, de gran competencia, cambios rápidos y permanentes, la supervivencia de una organización depende de su capacidad para generar valor agregado a sus clientes y proveedores, lo cual será la base de su competitividad y posicionamiento en el mercado, pero esto, a su vez, depende de la capacidad de innovación, velocidad de respuesta, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las necesidades de los participantes en la cadena de valor de la organización.

El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad. Su misma naturaleza le da características definitivamente distintivas de cualquier otro tipo de recurso. Sin lugar a dudas el éxito de cualquier organización se vincula estrechamente al desempeño de todas las personas que la integran, sin importar su jerarquía, ubicación y condición,

pues son ellas las que poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, etc., y son las que deciden dónde, cuándo y cómo utilizarlos.

El capital humano es fuente de ventaja competitiva de las organizaciones. Por ello, las empresas cada vez, en mayor medida, deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo, al mismo tiempo deben incrementar el valor que la empresa tiene para el empleado, con el fin de captar a las mejores personas y reducir el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como es el capital humano.

Gestionar el conocimiento y el capital intelectual es algo más que un requisito para adaptarse a un nuevo paradigma institucional en el que el valor del conocimiento y los activos intangibles se convierten en la fuente de ventaja competitiva. En la actualidad, en la era del conocimiento, las empresas tienen que definir nuevos parámetros para cuidar y mantener su capital humano, ya que es un factor de producción en la economía de hoy. La relación que tenga el capital humano con respecto al mercado es una forma de mantenerlo elevado. Mientras más estrecha sea la relación, menor distancia habrá.

La experiencia le ha enseñado al empresario mucho sobre los problemas de desarrollo; ha entendido que el dinero solo no trae progreso, reconoce que sus utilidades no sólo aumentarán reduciendo costos sino incrementando los ingresos y para lograr esto debe invertir en los insumos del proceso productivo como son la materia prima, maquinaria, instalaciones, tecnología y, por supuesto, en la fuerza laboral. Hoy en día las empresas le están dando un significativo valor a la relación de los empleados con el mercado, se ve manifiesto con las reorganizaciones empresariales donde se

ha producido un giro en la pirámide jerárquica dándole importancia a la gente que está en contacto con el cliente.

Por considerarse que son las personas las responsables del manejo de los recursos de la empresa, se sostiene que la mejor inversión que pueden hacer los dirigentes empresariales es en la capacitación y adiestramiento de hombres y mujeres para dirigir las empresas y ocuparse de los negocios. Evidentemente la idea de la participación de los trabajadores en la vida de la empresa no es nueva y sus raíces se remontan a los ideales democráticos de la humanidad. Desde el origen de las unidades de producción industrial, han aparecido distintos mecanismos participativos, que dan lugar a diferentes grados de intervención de los trabajadores en la toma de decisiones, administración y beneficios de la empresa.

El proceso de la globalización de la economía y la configuración de bloques comerciales ha hecho resaltar intensamente los grandes beneficios que se obtienen al invertir en la formación y en la adecuada administración del capital humano como factor competitivo y de progreso. Se puede hacer la pregunta: ¿De qué sirven las empresas y la maquinaria, sin dirigentes ni operadores? La tecnología puede importarse pero, los operarios y los ingenieros deben adiestrarse y formarse. Una mano de obra calificada desempeña un papel fundamental en el crecimiento económico y de la productividad. Ni siquiera las que se consideran empresas de excelencia en el mundo de hoy, con gran capital humano, pueden asegurar la continuidad de su competitividad, si no empiezan a atender las necesidades sociales y psicológicas de sus trabajadores.

La inversión en capital humano en una economía genera importantes beneficios sociales al conjunto de la economía que superan los beneficios

individuales, estos beneficios sociales están relacionados con la complementariedad de las calificaciones y del conocimiento para el desarrollo de nuevas tecnologías, con el nivel de innovaciones y con la creación de mayores conocimientos que amplían la gama de oportunidades tecnológicas y económicas. El capital humano abarca un amplio abanico de cualificaciones y de competencias que afectan al conjunto de la mano de obra, y de las cuales depende el crecimiento de la productividad y la prosperidad económica.

Según Ramírez R, Héctor, en su artículo: El Capital Intelectual, base de la Capacidad Competitiva de la Organización. La globalización no sólo implica oportunidades sino también amenazas y requerimientos .No se puede pensar que la posibilidad de acercarse a los mercados está abierta y que lo único que se debe hacer es vender y hacer dinero. La capacidad de actuar en el marco global implica grandes retos para las organizaciones, en especial para las áreas responsables de administrar y desarrollar el acervo de conocimientos. La globalización genera necesidades de cambio de mentalidad y de cultura empresarial, de nuevas competencias y habilidades del personal y en general de nuevas formas de ver las oportunidades de negocios y aun de descubrirlas en donde antes no las había.

Un entorno competitivo conduce naturalmente a las empresas a reestructurarse o concentrarse con objeto de aumentar su eficacia productiva. Para una organización que se mueve en ambientes muy competitivos, contar con recursos humanos con el conocimiento experto, las competencias, las habilidades y la experiencia indispensables para competir ventajosamente en un ambiente global significarán la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Las compañías eficientes compiten con mayor firmeza y refuerzan su competitividad, detectando, incorporando, desarrollando y reteniendo al mejor personal y así generar en las empresas las condiciones y el ambiente que permita la potencialización de las personas propiciando un ciclo de creciente productividad. Se consigue una competencia efectiva al inducir a las empresas a buscar soluciones que mejoren la eficiencia y conduzcan a la innovación. Quizás, la mejor manera de darse cuenta del cambio radical que debe desarrollarse al interior de las organizaciones con las personas, individuo a individuo, es cuando se caracteriza el perfil del trabajador de una economía basada en el conocimiento y la competitividad.

Se puede decir que el perfil es el de un trabajador que ya no se debe considerar prescindible, que debe ser confiable, creativo, innovador, que trabaje en equipo, con alto nivel de auto motivación y realización, que viva las transformaciones y los cambios organizacionales como oportunidad. Exige un replanteamiento radical del tratamiento de las personas y de las propias organizaciones.

La globalización trae complejidad y requiere de profesionales que entiendan y sepan desenvolverse en situaciones complejas. Los responsables de recursos humanos deben entender este hecho y actuar en consecuencia para ofrecer a la organización exactamente el tipo de servicios que las nuevas condiciones demanden.

En tal sentido, cabe destacar que en Venezuela, las organizaciones actuales se encuentran en busca de un espacio que exige un esfuerzo importante de adaptación permanente, todo este proceso las obliga a modificar su visión y su misión; por esta y otras razones, las personas se ven obligadas a modificar de forma continua su conocimiento, habilidades y la



creación de nuevos valores para combinar con los objetivos y filosofía planteadas por aquellas que buscan insertarse de manera efectiva ante una realidad cambiante. Las nuevas realidades organizacionales exigen de las personas cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se autor renueva y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, quien por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, ha limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones.

Ahora bien una metodología que ofrece los lineamientos adecuados para que las empresas se preparen, de tal manera que le permitan adaptarse a cualquier cambio que pueda presentarse en el mundo, es el Total Performance Scorecard (TPS), pues éste es un “proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continua, gradual y rutinario, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas” (Rampersad, 2003:11).

Con la utilización del Total Performance Scorecard (TPS) en la organización se obtendrán resultados significativos y respuestas efectivas a las interrogantes que surjan en las empresas así como en las personas, siempre y cuando esta herramienta sea utilizada y puesta en práctica de manera consecutiva y de la forma adecuada.

Una de las ventajas muy importantes del Total Performance Scorecard (TPS), es que le da prioridad a la parte humana de cada trabajador, cosa que muy poco metodología gerencial ofrece. Éste les permite a las personas desarrollar su propia ambición personal y debatirlos entre ellos mismos, de tal manera que queden satisfechos con las decisiones que se lleguen a

tomar en la empresa. Es aquí donde se arranca con la elaboración o formulación de un Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), y de esta manera unirlo a la visión y misión de la organización a través del Cuadro de Mando Integral Corporativo. Posteriormente, se lleva a cabo la Gestión de Calidad, la Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) se conoce como aquel que “abarca la visión y misión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora” (Rampersad 2003:10). Mientras que el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), es aquel que “abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora” (Rampersad, 2003:10).

La Gestión de Calidad: “pone todo el énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente” (Rampersad, 2003:12).

La Gestión por Competencia: “hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, así como en un uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas corporativas” (Rampersad, 2003:12).

El Ciclo de Aprendizaje de Kolb: “este elemento se observa en los cuatros conceptos mencionados anteriormente y tiene como resultado cambio en los comportamientos, tanto individuales como colectivos” (Rampersad 2003: 13).

La aplicación de estos elementos o metodología en la organización, ayudarán al cumplimiento de sus metas u objetivos de una mejor manera,

inclusive, permitirán el mejoramiento y aprendizaje de las personas y el desarrollo de la organización.

Según Rampersad (2003); con la utilización del Total Performance Scorecard (TPS), se sabrá cómo aumentar el autoconocimiento y efectividad personal; se comprenderá mejor la forma de pensar de cada persona, lo que permitirá resolver conflictos internos; se sabrá cómo mejorar y controlar los procesos de la empresa continuamente para poder obtener ventajas competitivas; descubrirá cómo establecer un sistema de evaluación más efectivo en la empresa, y además, sabrá cómo manejar situaciones de resistencia al cambio, teniendo en cuenta la cultura corporativa particular. Las palabras afirmadas por Rampersad sirven de aliento para el mejor desempeño de las organizaciones y son expandidas o dadas a conocer en mayor grado por universidades.

Lo anterior revela la importancia que reviste el TPS para la administración de las organizaciones dada su integralidad, ya que reúne cuatro perspectivas de la empresa permitiendo ver la misma como un todo, igualmente un equilibrio entre el corto, mediano y largo plazo, y por último, una equidad entre los aspectos internos y externos de la empresa. De igual forma, se puede considerar como una herramienta estratégica, ya que, establece cómo se logran desarrollar las estrategias a raíz de un mapa estratégico que contiene enlaces con sus causas y efectos.

La herramienta tiene como soporte fundamental los indicadores, los cuales son el resultado de combinar diferentes variables que se relacionan al interior de la organización y que muestran como es el desempeño de la empresa en un área determinada. El TPS ha tenido una gran acogida entre las empresas a nivel mundial, en la actualidad ya son muchas las

instituciones que constantemente están brindando capacitaciones a gerentes de compañías o consultores de organizaciones con el objeto de que estos puedan implementar de forma correcta dicho modelo en las diversas organizaciones.

En este marco se encuentra las organizaciones públicas venezolanas, que tradicionalmente son administradas sin un horizonte claro y mucho menos sin indicadores financieros y no financieros que permitan evaluar íntegramente la gestión. Aun cuando alcanzar las metas o resultados, por lo general tiene prioridad como primer objetivo para la administración pública, la meta de fortalecer y mejorar la organización y sus sistemas no es de menos importancia.

La carencia de políticas de gestión que se correspondan con el entorno en el que se desenvuelve las organizaciones de educación superior, generan una reacción en cadena a lo largo y ancho de su estructura organizativa, como caso particular la Universidad de Oriente, dentro de la cual se encuentra la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre (APUDONS); asociación privada sin fines de lucro, de carácter gremial y científica, con personalidad jurídica y patrimonio propio, la cual tiene su domicilio en la ciudad de Cumaná, y es una de las seccionales pertenecientes a la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente (APUDO General).

Esta asociación nace por resolución adoptada en Asamblea de profesores celebrada el día 18 de Junio del 1964, y tiene su sede en las instalaciones del Núcleo Sucre, posee aproximadamente 1.101 asociados integrados por docentes que laboran en la Universidad de Oriente Núcleo de

Sucre, y dentro de los cuales se encuentra el personal que integra la Junta Directiva.

APUDONS, actualmente es la institución con que cuentan los profesores del Núcleo de Sucre como medio para luchar por su bienestar, protección social y estabilidad dentro del recinto universitario, así como auspiciar la aplicación de la jerarquía en la Universidad de Oriente, además de continuar con los objetivos planteados, de cooperar con la Universidad e impulsar el desarrollo de sus actividades, por lo cual es de vital importancia que la gestión de la misma sea transparente, eficiente y efectiva .

Cabe destacar que después de entrevistas preliminares se pudo evidenciar que APUDONS, carece de manuales donde se muestren las funciones del recurso humano, no cuentan con información oportuna dentro del recurso humano que les ayude a la toma de decisiones, no ponen en práctica estrategias para lograr un trabajo eficiente a nivel de competitividad, no capacitan con frecuencia a su personal para que logren los objetivos propuestos, no poseen mecanismos idóneos que les facilite la medición a nivel competitivo de su recurso humano.

Por ello, es menester de APUDONS conocer sus procesos y problemas internos en su estructura de Recursos Humanos, y poseer información sobre los cambios de su entorno, no limitándose al desconocimiento de lo mismo. Esto deja ver la necesidad e importancia de desarrollar un modelo de competitividad del Recurso Humano a través de la metodología del Total Performance Scorecard (TPS) en la APUDONS.

Conforme a lo anterior se formula como propósito de la investigación el desarrollar el Total Performance Scorecard en la Asociación de Profesores

de la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre, que permita a los directivos-gerentes de APUDONS la información adecuada y oportuna para la toma de decisiones.

En este orden de ideas, es válido formular las siguientes interrogantes:

¿Cuál debe ser el enfoque del Total Performance Scorecard (TPS), que brinde información adecuada y oportuna para la toma de decisiones a nivel de Recursos Humanos en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre (APUDONS)?

¿Qué estrategias requiere APUDONS para lograr la optimización del proceso competitivo del Recurso Humano que en ella laboran?

¿Cuáles son las herramientas apropiados para medir la competitividad en el Recurso Humano de APUDONS?

¿Cuál debe ser el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido en la competitividad del Recurso Humano de APUDONS?

¿Cuál debe ser la Gestión de Calidad requerida en la competitividad del Recurso Humano de APUDONS?

¿Cuál debe ser la Gestión por Competencia requerido desde la competitividad del Recurso Humano de APUDONS?

## 1.2 Objetivos de la Investigación

### 1.2.1 Objetivo General

Desarrollar el Total Performance Scorecard (TPS) aplicado al recurso humano como factor competitivo para la asociación de profesores de la universidad de oriente, núcleo de sucre (APUDONS).

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) requerido en la competitividad del Recurso Humano de APUDONS.
- Determinar el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido en la competitividad del Recurso Humano de APUDONS.
- Analizar los elementos involucrados en la Gestión de Calidad requerida en la competitividad del Recurso Humano de APUDONS.
- Analizar los elementos involucrados en la Gestión por Competencia requerido desde la competitividad del Recurso Humano de APUDONS
- Describir el Total Performance Scorecard (TPS) a través de las herramientas apropiados para medir la competitividad en el Recurso Humano de APUDONS.

### 1.3 Justificación de la Investigación

Con la realización de esta investigación se identificaron aquellas debilidades o limitaciones que existen en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre, y que a su vez, inciden en el cumplimiento de los objetivos de manera efectiva, ya que a través del proceso analítico se conoció las vías adecuadas para poder definir estrategias en esta unidad organizacional, basándose en una metodología conocida como el Total Performance Scorecard (TPS).

La razón por la cual se utilizó el Total Performance Scorecard (TPS) para dar solución o respuestas a los problemas que existan en la referida Asociación, es porque este modelo se enfoca tanto en la parte personal de cada trabajador, así como en la organización para la que labora. Esto resulta beneficioso debido a que una gran mayoría de los problemas que existen,

son derivados del personal. Al tomar en consideración el potencial humano del trabajador, se conoció cuál es su ambición y de esta manera conjugar con la ambición de la Asociación, con el fin de mejorar el desempeño de las actividades competitivas de la unidad organizacional.

Cabe destacar que en el competitivo mundo empresarial de hoy, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz del Recurso Humano. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente; sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente (ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios; en el sector público o en el privado) son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad y competitividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.

En definitiva, lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas. Debido a que el Recurso Humano es decisivo en todos y cada uno de los elementos que componen una empresa o institución, su gestión eficaz es responsabilidad de todos los directores de todas las áreas funcionales: contabilidad, administración, marketing, ventas e incluso recursos humanos. En este sentido, se justifica esta investigación, pues sentará las bases sobre las cuales impulsar nuevos estudios que ayuden en el desarrollo máximo de los empleados, así como en un uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas propuestas.

#### 1.4 Metodología de la Investigación

Si bien es cierto en toda investigación el término metodología es



entendido como el conjunto de estrategias, procedimientos, métodos o actividades organizadas secuenciadas e integradas que permiten el logro de aprendizajes significativos donde reúne la cooperación bajo un enfoque preventivo; es de señalar que este procedimiento es un elemento fundamental para desarrollar las bases metodológicas, que no es más que el cómo se realiza el estudio y se encuentra estructurado de la siguiente manera: nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra y las técnicas, estrategias y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de resultado los cuales están desarrollados a continuación.

#### 1.4.1 Tipo De Investigación

Para Arias (2006, 22- 23) la investigación documental es “aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de material impreso u otro tipo de documentos”. Y la de campo consiste en “la recolección de datos donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.”

De acuerdo a lo anterior, esta investigación fue de campo, por cuanto, se consultaron a través de encuestas, cuestionario, entrevistas u otra forma de recabar información, a los involucrados en los diversos procesos desarrollados en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente (Datos Primarios).

#### 1.4.2 Nivel de Investigación

El tipo de estudio según el nivel de conocimiento científico (observación descripción y explicación) de esta investigación es descriptivo, al respecto Méndez (1998:126) indica:

El estudio identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación de variables de investigación.

Para el logro de los objetivos propuestos en esta investigación, se realizó un tipo de estudio de nivel descriptivo, tomando en cuenta que la preocupación primordial de este trabajo es la descripción de algunas características fundamentales del fenómeno objeto de estudio.

Analizado el planteamiento anterior, se observa que está estrechamente relacionado a la situación objeto de investigación, por cuanto se pretende proponer el desarrollar del enfoque del Total Performance Scorecard (TPS), en el Recurso Humano en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre (APUDONS), así como analizar el funcionamiento del mismo, para aplicarlo como alternativa de factor competitivo. Con el fin de lograr una visión global de sus procesos y las oportunidades de mejóralos.

#### 1.4.3 Fuentes de Información

Las fuentes de información aplicadas fueron Primarias y Secundarias. Las primarias están referidas a aquellas que se obtuvieron por el investigador en forma directa, implica el uso de técnicas y procedimientos que suministren información adecuada o pertinente a un problema determinado. Las secundarias, basaron su origen en trabajos e investigaciones realizadas previamente, cuyos resultados han sido plasmados en libros, periódicos y otros, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias,

diccionarios, anuarios, web, entre otras. Éstas suministran información básica.

Dada la naturaleza de campo de esta investigación, la información requerida se obtuvo de ambas fuentes (secundarias y primarias).

#### 1.4.4 Población y Muestra

##### 1.4.4.1 Población

La población de la investigación estaba constituida por el Recurso Humano involucrado directamente de APUDONS, el cual está integrado por un total de 12 personas; que labora en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.

Al respecto Arias, (2006: 81) "...Población objetivo, es conjunto finito o infinito de elemento con característica comunes para los cuales serán extensiva las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio."

##### 1.4.4.2 Muestra

La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible y para que la muestra sea reconocida como tal tiene que ser representativa, entendiendo por ésta como aquella que por su tamaño y características similares a la del conjunto, permite hacer inferencia o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido.

De acuerdo con Arias (2006: 83-85), existen diferentes formas para seleccionar una muestra, entre las que se mencionan: muestreo simple “procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados”, muestreo sistemático “se basa en la selección de un elemento en función de una constante K”, muestreo accidental “es un procedimiento que permite elegir arbitrariamente los elementos sin un juicio o criterio preestablecido” y muestreo intencional “en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”.

Considerando que la población objeto de estudio es finita y manejable no fue necesario utilizar una muestra para la obtención de la información.

#### 1.4.5 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información

En función de los objetivos propuestos para la presente investigación las técnicas e instrumentos de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos, los medios que se emplean para recoger la misma.

Para obtener la información y como punto de partida de esta investigación se utilizaron las fuentes de investigación primaria y secundaria; la entrevista, el cuestionario estructurado y la consulta bibliográfica. En lo que respecta a las entrevistas estas fueron del tipo no estructurada y estructurada; la primera, permitido recabar información acerca de los contenidos prácticos existentes en torno al tema tratado, a través del contacto directo con en el Recurso Humano de APUDONS. La segunda, es el instrumento recomendado para la aplicación de la metodología propuesta por Hubert Rampersd (2003). La tercera se efectuó para obtener información

de interés al momento de realizar el diagnóstico que permitió identificar y analizar el Recurso Humano vigente en la Asociación de Profesores del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, facilitando posteriormente la propuesta de estrategias.

Igualmente, se utilizaron para el análisis las fuentes documentales. Estas permitieron abordar y desarrollar los requisitos de la perspectiva teórica que facilitaron el diagnóstico y la aplicación del TPS para APUDONS. Entre las técnicas que facilitaron el abordaje documental se señalan las siguientes: técnicas de fichaje: para recabar información acerca de los contenidos teóricos existentes en torno al tema tratado. Esta técnica se aplicó a través de la elaboración de los tipos de fichas que se mencionan a continuación:

1) **bibliográfica:** con el propósito de realizar una clasificación de todos los documentos relacionados con el tema objeto de estudio;

2) **de trabajo:** con la finalidad de recolectar textualmente las ideas o comentarios de autores reflejados en libros, obras publicadas y todo tipo de documentación referida a la investigación, de resumen: con el objeto de sintetizar aspectos básicos provenientes de textos u otros escritos originales, técnica del subrayado: para localizar los puntos principales o relevantes de la investigación y técnicas de análisis de contenido: con el fin de explorar ideas, criterios, enunciados particulares, y valorar su vinculación con la problemática planteada en esta investigación.

#### 1.4.6 Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información

En un estudio bien ejecutado, el plan de recolección de datos incluye procedimientos, instrumentos, y formularios, diseñados y ensayados para

maximizar su precisión. Todas las actividades de recolección de datos son monitorizadas para asegurar la adherencia al protocolo de recolección de datos y para promover acciones para minimizar y resolver situaciones de datos faltantes o cuestionables. Los procedimientos de monitorización son establecidos al inicio y mantenidos durante todo el estudio, dado que cuanto antes se detecten las irregularidades, mayor la probabilidad de que puedan ser resueltas de manera satisfactoria y más precozmente se puedan establecer medidas preventivas.

Sin embargo, a menudo hay necesidad de editar los datos, tanto antes como después de computarizarlos. El primer paso es manual o edición visual. Antes de digitar los formularios, los formularios deben ser revisados para identificar irregularidades y problemas que pasaron desapercibidos o no fueron corregidos durante el monitoreo. Las preguntas abiertas, si están presentes, habitualmente necesitan ser codificadas. También puede ser necesaria la codificación de las preguntas cerradas salvo que las respuestas sean pre codificado. Aún los formularios que sólo tienen preguntas cerradas con respuestas pre codificado pueden requerir codificación en el caso de respuestas poco claras o ambiguas, múltiples respuestas para un solo ítem, comentarios escritos de parte del participante o del recolector de datos, y otras situaciones que puedan surgir.

Es posible, en esta etapa, detectar problemas con los datos (por ejemplo: respuestas inconsistentes o fuera del rango), pero habitualmente éstas se manejan en forma sistemática en el momento de, o inmediatamente después, de la introducción de los datos en la computadora. La edición visual también presenta una oportunidad para tener una impresión de qué tan bien fueron completados los formularios y con qué frecuencia se presentaron algunos tipos de problemas.

A continuación, los formularios de datos serán digitados típicamente en una computadora personal o una terminal de computadoras para la cual se hará uso de pantallas diseñadas de entrada de datos con un formato similar al del cuestionario, a través de un software informático que permite el análisis de datos. Para ello, se utilizó como herramienta el programa informático de Microsoft Excel que es un software amigable, con la capacidad de ejecución de análisis estadísticos. Este software permite el análisis y tratamiento estadístico de información.

Para el procesamiento de la información con Microsoft Excel se utilizó un programa específico de entrada de datos, el cual a menudo sirve para verificar cada valor en el momento en que es introducido, de manera de evitar que se ingresen valores ilegales en la base de datos. Esta acción sirve para evitar errores de digitación, pero también detectará respuestas ilegales en el formulario que pasaron sin detección en la edición visual. Por supuesto que debe existir un procedimiento para manejar estas situaciones.

Para la presentación de los resultados se utilizó la estadística descriptiva, una parte de la estadística que se dedica a analizar y representar los datos. En este sentido, en la investigación se analizó la información mediante tablas, gráficos y tendencias que deja ver los elementos de juicio necesarios que proporcionarían el análisis y observaciones que suministrarían respuestas en función de los objetivos planteados.

En este orden de ideas, una vez analizada y presentada la información, ésta sirvió de base para proponer las estrategias competitivas que permitan optimizar las actividades, procesos y procedimientos de APUDONS. Para el análisis de los datos se manejaron el análisis estadístico derivado de la introducción de las medidas de tendencia central, promedios, moda,

desviación, índices de dispersión y correlación, entre otros, para establecer los resultados que se puedan derivarse de las mismas.

Finalmente, una vez recolectados los datos que representan los resultados de la etapa del diagnóstico, se trataron y resumieron a través del uso de porcentajes tal como se señaló anteriormente. Estos porcentajes fueron manejados a partir de convenciones universalmente aceptadas.



## **CAPITULO II**

### **ASPECTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2. Generalidades de la Competitividad.**

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

## 2. 1 Competitividad.

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (<http://www.monografías.com/trabajos7/compe/com>).

Para Porter (1985), la competitividad está relacionada con la productividad, ya que, “la principal meta económica de una nación es crear un nivel de vida elevado para sus ciudadanos, pero la capacidad de hacerlo no depende de la nación amorfa de competitividad, sino de la productividad con que se emplean los recursos de la nación, por lo que la productividad es el primer determinante a largo plazo del nivel de vida de una nación.

El concepto de competitividad puede estar vinculado a un país, sector o a una empresa, resaltando en cada caso distintos factores, por ejemplo, desde el punto de vista de un país se considera a la competitividad, como la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos (Ivancevich y otros, 1996).

Desde el punto de vista organizacional se define a la competitividad como la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren con éxito y aceptación entrar en el mercado global. Añadiéndole además que deben cumplir con las famosas tres “E”: Eficiencia, Eficacia y Efectividad. Eficiencia en la administración de recursos,

eficacia en el logro de los objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno (Ivancevich y otros, 1996).

Sin duda, es un concepto de gran importancia para los sectores productores de bienes en la economía, estando vinculado a gran variedad de factores relacionados a la tasa de cambio nominal, a los precios relativos y a los costos de producción, pero también, para la estrategia competitiva de las empresas, son altamente significativos la diferenciación del producto, la calidad del mismo y el estilo de management.

Además, en un contexto de globalización el análisis de competitividad no puede circunscribirse a los indicadores relativos al comercio internacional, sino que también tiene que abarcar la penetración de los mercados mediante importación de tecnología e inversión externa directa.

En resumen, para Ivancevich y otros (1996), la competitividad es la capacidad que tiene un país o una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

## 2.2 Características de la competitividad

Teóricamente la competitividad abarca diversos aspectos que resulta imprescindible mencionar. Al respecto Antonorsi (Zerpa, 1997) enumera los siguientes:

- La competitividad es una capacidad, una habilidad de la empresa: ser

competitivo no es un don gratuito, es una capacidad o habilidad que solamente se puede lograr con esfuerzo, que debe ser buscada, desarrollada y perfeccionada.

- La competitividad implica a toda empresa: la competitividad es el producto de toda la empresa, no sólo de su función de mercadeo. Para ser competitiva, la empresa debe ser capaz de diseñar, producir y mercadear productos y servicios competitivos, y para lograrlo toda la organización de la empresa debe apoyar estas capacidades.
- La competitividad se manifiesta en mejores productos y servicios: en efecto, se compete en el mercado con productos y servicios. Pero estos productos y servicios no salen de la nada, son los de una empresa competitiva que los hace posible y los respalda de manera sostenida.
- La competitividad implica satisfacción del cliente: se compete por los favores de una clientela, satisfaciéndolos oportunamente con productos de calidad y precios adecuados, es como la empresa logra mantenerse y aumentar su participación en el mercado y, por lo tanto, sobrevivir y progresar.
- La competitividad es una cualidad vital: si la empresa no tiene la capacidad y habilidad competitiva, no puede sobrevivir y menos progresar. Si no se tiene capacidad competitiva se va perdiendo vida poco a poco, o rápidamente hasta morir. La competitividad es una cualidad necesaria para poder competir y, de esa manera, sobrevivir y progresar.
- La competitividad implica competir con rivales: la competitividad es una cualidad para competir contra otros, quienes también están buscando mejorar su competitividad. Por esa razón, es que se dice

que es una cualidad cuyo desarrollo no tiene fin, pues implica mejoras y superación continua frente a los rivales competitivos

### 2.3 Finalidad de la competitividad

De acuerdo a los planteamientos de Albornoz (2002), la competitividad se logra con la ayuda y el esfuerzo de todos y cada uno de los que integran la empresa, desde el nivel más alto hasta el más bajo. Para poder estar a la par con un mercado globalizado, se debe estar pendiente de todos los factores internos y externos que lo rodean.

La finalidad de la competitividad es que el gerente se conozca a sí mismo y luego a la organización; descubrir sus capacidades, medir sus propias fuerzas y optar por desarrollar aquellos que representan más oportunidades de éxito; luego conocer a la competencia, sus necesidades y condiciones entre otras.

En un esfuerzo competitivo todos ganan, ya que, la competitividad genera beneficios para todos, porque desarrolla crecimiento, se gana en calidad de trabajo, en calidad de gestión y en calidad de producto final.

El éxito depende de seleccionar una estrategia correcta, que se ajuste a la posición competitiva de la organización y a la industria de la que forma parte. En este sentido, la cooperación entre empresas juega un papel vital cuando una empresa aisladamente no puede soportar todas las implicaciones que conlleva ser competitivo. Es por ello, que los mecanismos de cooperación surgen como estrategias que pueden ser adoptadas por las empresas que se encuentran en inestabilidad competitiva, ya que, a una sola

empresa le sería más difícil soportar los grandes inconvenientes que se avecinan como consecuencia de la globalización de los mercados.

Las empresas, para sobrevivir y ser cada vez más competitivas, deben tener capacidad de producir y mercadear bienes y servicios de excelente calidad así como demostrar interés por los consumidores. Actualmente, para que las firmas cumplan con este cometido tienen la posibilidad de asociarse con otras empresas porque cada día los recursos son más limitados y se les dificulta tener acceso a ellos.

La competitividad se ha convertido en un factor que limita a las empresas a mantenerse en el mercado. Como éstas no se pueden mantener por si solas, buscan a través de los mecanismos de cooperación aumentar el nivel de calidad de sus productos, de tal manera que le permitan aumentar su competitividad.

#### 2.4 Total Performance Scorecard (TPS)

El Total Performance Scorecard (TPS), se puede considerar como una de las herramientas más fructuosa que puede emplear una organización, debido a que concientiza a los altos directivos a que formulen la visión y misión organizacional, tomando en cuenta la ambición personal de cada empleado. Esto es una ventaja a favor de la organización, ya que, permite crear mecanismos de incentivos para que el personal esté más motivado en la labor que desempeña en la misma, permitiéndole ser más creativo y, de esta manera, lograr eficientemente los objetivos trazados.

Según Rampersad (2003), el TPS puede definirse como un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y

rutinarios, basado en el crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas. De allí parte la importancia significativa de esta metodología, pues, al tomar en cuenta al trabajador para su mejoramiento y desarrollo le da una nueva vida a éste en la organización y, de esta manera, crear mecanismos de incentivos para su buen desempeño en la misma.

El Total Performance Scorecard (TPS), también puede ser definido como un proceso continuo, el cual engloba las mejoras, el desarrollo y el aprendizaje. Rampersad (2003), señala que en el total Performance Scorecard la mejora, el desarrollo y el aprendizaje son tratados como procesos éticos y cíclicos, donde el desarrollo de las competencias personales y corporativas, así como su involucración más interna, se refuerzan entre sí. Es decir, que si se tratan como un ciclo, permanecerán actualizados, permitiendo adaptarse a cualquier cambio que pueda presentarse en la organización.

## 2.5 Elementos del Total Performance Scorecard

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

### 2.5.1 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)

El Cuadro de Mando Integral Corporativo a juicio de Kaplan y Norton (1996), es aquel que “abarca la visión y misión corporativa, valores

esenciales, factores crítico de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora”. Este concepto “...incluye la mejora continua y el control de los negocios y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa” (Rampersad, 2003).

Dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo se encuentran una serie de elementos que según Rampersad (2003), son los siguientes:

- **Misión corporativa**: aquella que contiene la identidad de la empresa y además indica su razón de existir.

- **Visión corporativa**: indica qué quiere conseguir la empresa, qué es esencial para alcanzar el éxito y qué factores críticos de éxito la hacen única.

- **Factores críticos de éxito corporativo**: aquellos factores en los que la empresa quiere ser diferente a las demás, hacerse única en el mercado.

- **Valores esenciales**: determinan cómo debe actuar cada uno, para llevar a cabo la misión.

- **Objetivos corporativos**: describen los resultados que se esperan alcanzar en un tiempo de corto plazo para poder llevar a cabo la visión a largo plazo.

- **Medidas de actuación corporativas**: son los indicadores relacionados con los factores críticos de éxito y con el objetivo estratégico, que se utiliza para juzgar el funcionamiento de un proceso específico.



• **Metas corporativas**: se refiere al valor al que aspira la empresa y cuya realización se puede controlar a través de la medida de actuación.

• **Acciones de mejoras corporativas**: son aquellas estrategias que se llevan a cabo para poner en marcha, la visión, la misión y los objetivos corporativos.

Cabe señalar, que dentro de CMIC se pueden encontrar o identificar diferentes áreas esenciales, las cuales son típicas de la empresa para la obtención de buenos resultados. Entre éstas se pueden mencionar:

–**Financiera**: se refiere a cómo ven los accionistas la empresa y qué significa para ellos.

–**Clientes**: se refiere a la satisfacción del cliente, es decir, cómo ven ellos la empresa y qué significado tiene para ellos.

–**Procesos internos**: esta fase se refiere a cómo se pueden controlar los procesos de negocio para ofrecer valor a los clientes.

–**Conocimiento y aprendizaje**: no es más que las habilidades y disposición de los empleados y la capacidad de aprendizaje corporativa.

## 2.5.2 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

Es aquel que abarca la visión y misión personal, los papeles clave de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. Incluye la mejora continua de las habilidades y el comportamiento de cada uno,

basándose en el bienestar personal y el éxito social. Esta herramienta está relacionada con la competencia individual; es por ello, que opera como una mejora personal. Los elementos que se consideran en este cuadro de mando son:

- **Misión personal:** se basa en la búsqueda de la propia identidad de la persona, es decir, del autoconocimiento.

- **Visión personal:** se refiere a las características personales que le gustaría tener y cuáles son sus condiciones de trabajo y vida ideales.

- **Papeles clave:** se refiere a cómo quiere la persona llevar a cabo todos los aspectos de su vida y de ese modo poner en práctica su visión y misión personal.

- **Objetivos personales:** describen un resultado que se pretende alcanzar para poder llevar a cabo la visión personal.

- **Medidas de actuación personal:** es aquella que ayuda a valorar el funcionamiento en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos.

- **Metas personales:** es un valor que se persigue alcanzar y que se evalúa a través de la medida de actuación personal.

- **Acciones de mejora personal:** aquellas que se utilizan para mejorar la competencia y comportamiento.

Las mismas cuatro perspectiva que se utilizan en el CMIC, (financiera, cliente, procesos internos y conocimiento y aprendizaje), se utilizan en el CMIP, pero con significados diferentes. La aplicación de éstas permitirá que las personas logren aumentar el autoconocimiento y, por ende, la mejora continua. Estas perspectivas son:

–**Financiera**: se refiere a la estabilidad financiera, es decir, hasta dónde es la persona capaz de cubrir sus necesidades financieras.

–**Clientes**: se enfoca en la perspectiva externa. Esto es relaciones con la esposa, hijos, amigos, empresa, compañeros de trabajos y otros.

–**Procesos internos**: se enfoca en la perspectiva interna. Esto es la salud física y el estado de ánimo.

–**Conocimiento y aprendizaje**: se refiere a las habilidades y capacidades que tienen las personas para aprender.

En líneas generales, el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) permite el desarrollo personal de cada individuo, trayendo consigo un mejor desempeño laboral de él, dentro de la organización.

### 2.5.3 La Gestión de Calidad

Según Rampersad (2003:12), la gestión de calidad:

Es una forma de actuación disciplinaria dentro de toda empresa en la cual la mejora continua es la idea principal, donde se alcanzan de un modo rutinario, sistemático y consistente, la identificación de problemas, la

determinación del origen de las mismas, la puesta en marcha de actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones.

Este elemento pone todo su empeño en la movilización de toda la empresa para satisfacer a los clientes continuamente, y permitir, de manera rutinaria, la mejora continua de la organización, así como del personal que en ella labora. Para lograr esto, la gestión de calidad se basa en el eficaz Ciclo de Deming, el cual se compone de una fase conocida como el ciclo PEVO: Plan, Ejecución, Verificación y Optimización. Este ciclo de mejora y aprendizaje también es conocido como Aprendizaje PEVO y se usa para la mejora tanto del personal como de los procesos de la organización. El ciclo comprende lo siguiente:

- **Plan:** el cual consiste el desarrollo de un plan de mejora; implica la definición de objetivos y el establecimiento de los planes y procedimientos para alcanzarlos, es decir, qué hacer y cómo hacer.
- **Ejecución:** que se refiere a la puesta en marcha del plan de mejora a escala limitada.
- **Verificación:** que tiene como fin evaluar los resultados del plan de mejora.
- **Optimización:** consiste en comparar el objetivo y metas planteadas con datos reales, con el propósito de conocer si se está avanzando por el camino correcto, o bien hay que aplicar medidas correctivas e iniciar el ciclo de nueva cuenta, lo que con seguridad llevará al

diagnóstico de la situación original, cuya finalidad es la confirmación de los cambios e implantación.

Cuando el ciclo PEVO se pone en funcionamiento, la variabilidad del proceso disminuye y los resultados mejoran continuamente. Cuando se ha trabajado el ciclo PEVO de manera continua, disminuye la variabilidad en el proceso, y de esta manera los resultados se mejoran de forma continua.

Ahora bien, las actividades que realiza un individuo deben estar guiadas por principios que les permitan ir de la mano hacia el mejor desempeño de sus labores y, por ende, una mejor funcionalidad de la organización. Es así como existen principios de gestión de calidad, entre los cuales se encuentran:

- **Enfoque al cliente:** una organización no sobrevive sin clientes (alumnos, empresas, sociedad). Cuanto mejor se identifiquen las necesidades de los clientes, se trabaje por ellas, 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 cómo mejorarlo abordando proyectos en común con otros departamentos. Existe en todas las empresas un potencial 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 los mismos, 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 del cliente.

- **Enfoque de 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 los 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 poco 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, entre otros.) forman parte del nivel de calidad final de los productos de la organización. La relación mutuamente beneficiosa entre uno y otro supone incorporar las necesidades de los clientes en los requisitos que se piden a los proveedores. Si además se logra que los proveedores entiendan perfectamente lo que se necesita de ellos, e incluso en algunos casos se les ayuda a conseguirlo, el resultado será beneficioso tanto para la organización como para ellos, quedando potenciada la orientación al cliente y su satisfacción personal.

Rampersad (2003), sugiere que las organizaciones implementen un sistema de comprobación rápida de orientación al cliente (CROC), el cual consiste en un cuadro conformado por 70 preguntas, orientadas al cliente de la empresa, y en este caso están orientadas a los usuarios. Estas preguntas se dividen en cinco renglones o categorías: 1) general, 2) estilo de gestión, 3) visión estratégica, 4) procesos internos y 5) recursos humanos. Las preguntas presentadas en este cuadro se han de responder con una puntuación del uno (1) al tres (3), donde 1 = no, 2 = algo, y 3 = sí. Igualmente Rampersad (2004), señala que se deben sumar estas puntuaciones verticalmente, y cuanto más cercano esté de 200 mayor será la orientación al cliente, sin embargo, si la puntuación está cerca de 70, es porque la orientación al cliente está muy baja. Con este planteamiento expresa la necesidad que tiene la empresa en satisfacer siempre al cliente, pues ellos requieren de productos y servicios de calidad.

#### 2.5.4 La Gestión por Competencias

Las organizaciones que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva, pues el éxito de una empresa se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano.

Cuanto mejor esté integrado el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus trabajadores, más fuerte será la organización. El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias está creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa; su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que resalta es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. Para que la implantación de la gestión por competencias sea posible, es necesario una dirección global que tenga una visión completa de la organización, que sea capaz de integrar de forma adecuada los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades que nos ofrece el entorno (<http://www.monografia.com>).

Las competencias son las características subyacentes de cada persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. De este modo se puede hablar de dos tipos de competencias, dichas por Drucker P. (<http://www.monografia.com>):

- **Las competencias diferenciadoras:** distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media.



- **Las competencias esenciales:** son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar de manera exhaustiva el perfil físico, psicológico y emocional, más bien trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la organización. Así pues, habrá que definir las competencias clave para la organización. Éstas tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y por ende, en el funcionamiento de la organización. Por lo tanto, es fundamental que se produzca un ajuste óptimo entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto de trabajo.

Asimismo, Drucker (<http://www.monografia.com>), establece que de acuerdo con el grado de especificación, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la correcta realización de las actividades.
- Habilidades y actitudes, capacidades, cualidades específicas precisas que garanticen el éxito en el puesto. Lo que se pretende mediante este enfoque de competencias es lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo más eficazmente posible. La consecuencia de todo esto es la

integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de una manera efectiva. Para que todo esto se pueda llevar a cabo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.

Para Rampersad (2003), la gestión por competencias es aquel que abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano en la empresa. La meta de la gestión por competencia se basa en llevar a cabo actuaciones sobresaliente de forma continua en un ambiente desarrollado y motivado. Hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, así como en un uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas corporativas.

Además, incluye el desarrollo de habilidades 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, en otras palabras, hay que desarrollar el conocimiento del personal de la empresa y de esta manera mejorar las habilidades del personal en su trabajo (Rampersad, 2003).

Según Rampersad (2003), se hace necesario evaluar la gestión por competencias a través de un esquema de 50 afirmaciones, las cuales se dividen en cinco (5) categorías tales como: general, estilo de liderazgo, visión estratégica y recursos humanos, para determinar la comprobación rápida de la gestión por competencias, de conocimiento y la situación de aprendizaje de la institución. Este modelo sugiere que para medir dicha gestión se use una puntuación del uno (1) al cuatro (4), donde uno (1) significa no/no es correcto, dos (2) significa de vez en cuando/nada, tres (3) significa frecuentemente/usualmente y cuatro (4) significa siempre/correcto, de

manera de sumar de forma vertical, y cuanto más cercano a 200 sea la puntuación, mayor intensidad de conocimiento tendrá la institución.

### 2.5.5 El Ciclo de Aprendizaje de Kolb

Según Samoilovich (Amundary y Molinett, 2008):

El aprendizaje es desde su nacimiento una actividad grupal, colectiva, social, pues está mediatizada por el intercambio con otros seres humanos. Es el proceso mediante el cual el hombre asimila, en interacción con sus propias características, acciones y experiencias, la cultura acumulada por otros, tanto en lo que se refiere a conocimiento como a habilidades, emociones, sentimientos, valores.

Este último elemento del TPS, a criterio de Rampersad (2003:13), es aquel elemento que “se observa en los cuatros conceptos mencionados anteriormente y, junto con el proceso de aprendizaje consciente, o aprendizaje por educación, tiene como resultado cambios en los comportamientos, tanto individuales como colectivos”. Éste es un proceso de aprendizaje el cual abarca sacar provecho de la experiencia de cada trabajador. Cabe señalar, que el aprendizaje consciente, aprendizaje por educación, además del aprendizaje individual, el ciclo PEVO y el aprendizaje colectivo, son utilizados para generar las condiciones necesarias para llevar a cabo un cambio corporativo necesario.

Este elemento se descompone en cuatro fases:

- Sacar ventaja de la experiencia.
- Observar estas experiencias, reflexionar sobre ellas y evaluarlas.

- Sacar conclusiones de las experiencias y convertir las impresiones obtenidas en normas de experiencias, conceptos, hipótesis, modelos y teorías para ser capaces de obtener conclusiones de experiencias similares.
- Poner en práctica estas ideas con nuevos experimentos que, de nuevo, generarán experiencias y comportamientos nuevos.

La aplicación de estos elementos en la organización, ayudarán al cumplimiento de sus metas u objetivos de una mejor manera, inclusive permitirán el mejoramiento y aprendizaje de las personas y el desarrollo de la misma.

## 2.6 Principios del Total Performance Scorecard (TPS)

Según Rampersad (2003), el TPS se fundamenta en los siguientes principios:

### **a) Basarse en la satisfacción del cliente:**

–La orientación al cliente es parte esencial del Cuadro de Mando Personal y Corporativo.

–Comportamiento orientado al cliente es una de las competencias por las que se juzga al empleado.

–Los empleados y los clientes son socios mutuos.

–Se está familiarizado y se comprenden a los clientes.

- Las necesidades de los clientes forman parte de la actividad diaria.
- Se hace más por los clientes de los que ellos esperan.
- La prioridad número uno es la satisfacción de los clientes.
- Se recogen y se mejoran sistemáticamente las necesidades de los clientes.
- El objetivo es adelantarse a las quejas más que responderlas.

**b) Objetivos personales y corporativos consecuentes:**

- Los directivos y los empleados han formulado su propio Cuadro de Mando Integrar Personal y lo emplean como un instrumento de orientación en la mejora personal, el desarrollo y el aprendizaje.
- Se desarrolla una ambición corporativa, compartida e investigativa, que se extiende a todos los ámbitos de la empresa.
- Se formulan y comunican a todos los socios los factores críticos de éxito, los objetivos y las medidas de actuación.
- El comportamiento de la dirección hacia el Cuadro de Mando es consecuente.
- Se proporciona asesoramiento para la mejora de la actuación.
- La alta dirección está comprometida con el cambio y la mejora.

–Los directivos actúan como coaches, están orientados a la acción y animan una predisposición fundamental hacia el aprendizaje.

**c) Pasión y disfrute:**

–El ambiente corporativo está caracterizado por la pasión, el disfrute, la motivación, el compromiso, la inspiración y el entusiasmo.

–Se han liberado del miedo y la desconfianza.

–La implantación voluntaria y activa de cada uno es prioritaria.

–Se enfatiza la inversión en las personas, es decir, la formación.

–Se faculta a los empleados.

–Se estimula el espíritu emprendedor y de liderazgo en todas las unidades de negocio.

–Las personas están abiertas al cambio, la mejora y la renovación.

–Se pueden cometer errores, ya que se aprenden de ellos continuamente.

–Se da una respuesta de acuerdo a las acciones de mejora conseguidas por los empleados.

**d) Comportamiento ético y basado en hechos:**

–El comportamiento ético y a la ambición corporativa compartida.

–La empresa se preocupa por los comportamientos éticos y por las responsabilidades sociales de la misma.

–El comportamiento de las personas se basa en normas morales elevadas.

–Las medidas de actuación están ligadas a las metas.

–El trabajo se realiza basándose en hechos y en indicadores de actuación.

–Las causas y consecuencias de los problemas se analizan basándonos en el principio de que “la medida es el conocimiento”.

–La información se reúne con un propósito y se interpreta correctamente.

–Se mejoran las medidas que se tomen en todos los ámbitos de la empresa.

–Las medidas se basan en cifras y en metas.

–La evaluación de los asociados individuales se basa en competencias individuales y resultados que, a su vez, están relacionados con las medidas de actuación y las metas.

–La cultura corporativa se basa en la simplicidad, autoconfianza, el trabajo en equipo y la implicación personal.

**e) Orientación a procesos:**

–Los procesos seguirán basándose en medidas de actuación.

–El cliente interno también está satisfecho.

–Se mide la efectividad de los procesos de negocio.

–Se ve a los proveedores como socios a largo plazo.

–La variación de los procesos se reduce continuamente.

–Los errores se consideran una oportunidad para la mejora; son una oportunidad para ser mejores.

–La mejora, el desarrollo y el aprendizaje se entienden como un proceso gradual continuo.

–El conocimiento se implanta e incorpora continuamente en los nuevos productos, servicios y procesos.

–Recrean equipos de mejora en los que estén representados todos los estilos de aprendizaje.



**f) Hay que fijar la atención en la mejora, el desarrollo y el aprendizaje perdurable:**

–La formulación de los resultados del Cuadro de Mando Integral Personal, dentro de la mejora personal de cada uno, tiene como objetivo el bienestar personal y el éxito social.

–La formulación de los resultados del Cuadros de Mando Integrar Corporativo en la mejora y el control de los procesos de negocio, tiene como objetivo el conseguir una ventaja competitiva para la empresa.

–La formulación de los resultados de los perfiles de competencia y de los planes de actuación de cada empleado sigue en el desarrollo de las competencias orientadas al puesto de trabajo y tiene como objetivo un cumplimiento efectivo del trabajo.

–Los empleados no sólo mejoran ellos mismos y su trabajo, sino que ayudan a que mejoren los demás y, por ende, la empresa.

–Se insiste en la mejora continua basados en el ciclo Deming o PEVO.

–Se insiste en el continuo desarrollo del potencial humano basándose el ciclo de desarrollo y en el feedback 360°.

–Se insiste en el aprendizaje continuo basado en el autoconocimiento.

–Se insiste en la prevención antes que en la corrección.

–Las mejoras se basan en un planteamiento multifuncional y están continuamente documentadas.

–Se crea tal ambiente de trabajo, que la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje se convierten en algo diario y son una forma de vida.

## 2.7 Ciclo del Total Performance Scorecard (TPS)

Rampersad (2003), ha considerado que la interacción de la mejora, desarrollo y aprendizaje es lo más importante y juntos componen un campo de fuerza al que él llamó el Ciclo del TPS. Se llama ciclo TPS, porque consiste en una serie de fases que interactúan entre sí, y que al llevarse a cabo la última fase comienza nuevamente el proceso con el primer paso del ciclo.

Asimismo, Rampersad (2003), establece que este modelo cíclico será más útil a la hora de implantar, con éxito, los cuadros de mando integrales personales y corporativas. Se da a través de cinco fases que se cumplen internamente del CMIC y del CMIP; todo esto expresa la mejora, el desarrollo y el aprendizaje personal del individuo dentro del corporativo, el cual es el fin principal del TPS; estas fases son: formulación, comunicación y alineación, mejora, desarrollo, revisión y aprendizaje.

• **Formulación:** Esta fase arranca con la formulación del CMIP, el cual abarca la visión y misión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. Luego, se hace la formulación del CMIC, que abarca la visión y misión corporativa,

valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora.

En líneas generales, la formulación de la estrategia personal y corporativa se inicia con un seminario informal que durará un par de días, en la que el equipo del corporativo es la parte más esencial. El primer día se formula el CMIP y en el segundo día se formula el CMIC.

• **Comunicación y alineación:** Es aquí cuando todas las partes implicadas en la organización comparten la nueva estrategia empresarial; asimismo se traslada el CMIC a todos los cuadros de mando de cada equipo, el cual deberá ir de la mano con el plan de actuación individual de cada empleado.

• **Mejora:** Esta fase hace referencia al proceso de mejora continua de cada uno y de su trabajo. Se encarga de implantar tanto las acciones de mejora corporativa como las individuales, todo esto basado en el éxito personal y el corporativo. Lo esencial aquí consiste en cómo corregir los errores y mejorar los procesos ya existentes. Estas acciones corporativas están relacionadas con:

- **Mejora:** aquí se trata de hacer con mayor eficacia lo ya existente, de forma económica pero más rápida, organizando los procesos de negocio mediante la eliminación del papeleo y la repetición innecesaria.
- **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. Las siguientes fases son fácilmente identificables cuando se implantan los procesos de mejora:

1. **Selección y definición de un proceso:** consiste en definir y seleccionar un proceso crítico relacionado con las acciones adecuadas para la mejora continua.
2. **Normalización y evaluación del proceso:** comprende la descripción, evaluación y normalización del proceso seleccionado.
3. **Mejora del proceso:** consiste en la mejora continua del proceso evaluado de acuerdo al ciclo PEVO.
4. **Mejora personal:** consiste en la mejora individual continua según el ciclo PEVO.

• **Desarrollo:** Hace énfasis en el desarrollo de aquello relacionado con el trabajo y en el crecimiento individual de cada empleado mediante su capacidad de conocimiento y el uso adecuado de sus habilidades. Todo esto se basa en el ciclo de desarrollo, el cual comprende las siguientes fases:

1. **Planificación de resultados:** traza el perfil de la competencia y permite sacar conclusiones de los resultados obtenidos.
2. **Coaching:** se refiere a que permite conseguir los resultados sobre los que se ha estado de acuerdo y proporciona asesoramiento personal y dando feedback.

3. **Evaluación:** permite comprobar si se obtienen los compromisos y de qué manera se logran.

- **Revisión y aprendizaje:** Esta fase arranca con la recogida de información y permite evaluar e identificar qué se hizo bien y qué se hizo mal durante las fases previas. Esta fase está, también, relacionada con el grado de cumplimiento de los objetivos formulados.

La aplicación continua de este ciclo, así como las posibles correcciones de los errores que puedan detectarse en el transcurso de su ejecución, permitirá que la organización logre cada día el alcance de sus metas y sus objetivos.

De manera general, lo que se pretende con la aplicación del TPS es tomar más en cuenta la parte humana del personal e involucrarlo dentro de los objetivos generales del lugar donde labora. En la figura 07 se puede notar claramente el ciclo del TPS, el cual es como una serie de grandes y pequeñas ruedas que necesitan estar relacionadas y todas giran en la dirección en la que el TPS se mueve con éxito. Esta figura expresa como el ciclo inicia y como termina.

**CAPITULO III**  
**ASPECTOS GENERALES RELACIONADOS CON LA**  
**ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE**  
**ORIENTE NÚCLEO DE SUCRE.**

**3. Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

En la actualidad, la Federación de Profesores Universitarios de Venezuela (FAPUV) es la encargada de agrupar y representar a las asociaciones de profesores de las universidades de Venezuela. Esta es una organización nacional de carácter académico-gremial, con personalidad jurídica propia, y tiene como propósito consolidar el fortalecimiento de la unidad y solidaridad gremial, la participación activa de la base profesoral, y la integración universitaria entre otras.

**La FAPUV** tiene como funciones, la de ser vocero del personal docente y de investigación de las universidades nacionales, así como también defender enérgicamente las normas de homologación como unidad reguladora del salario del profesor universitario, para lo cual cuenta con mecanismo gerenciales eficientes.

Entre las asociaciones que están adscrita a la FAPUV, a nivel regional se encuentra la asociación de profesores de la Universidad de Oriente (APUDO), la cual es la encargada de dirigir y representar las asociaciones de profesores de los 5 núcleos que integran la Universidad de Oriente, como lo son: Anzoátegui, Sucre, Bolívar, Monagas y Nueva Esparta. Esta asociación tiene su domicilio en la ciudad de Cumaná, y fue constituida por reunión de la Directiva de secciones que se llevó a efecto en Cumaná el día 14 de mayo de 1966, donde tiene una duración indefinida.

**El artículo Nro. 6** de los estatutos vigentes de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente señala que:

La asociación estará organizada en tantas seccionales, cuantos sean los núcleos que existan en la Universidad de Oriente, formarán parte de cada seccional, como miembros de la asociación los integrantes del personal docente y de investigación pertenecientes a la respectiva seccional.

Lo anterior revela que, la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente está conformada por cinco (5) seccionales ubicadas en cada uno de los núcleos de la Universidad de Oriente, entre las cuales se encuentra la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre (APUDONS), que para los efectos de la presente investigación constituyó la unidad objeto de estudio. La Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre (APUDONS), es una Asociación privada sin fines de lucro, de carácter gremial y científica, con personalidad jurídica y patrimonio, la cual tiene domicilio en la ciudad de Cumaná, y es una de las secciones perteneciente a la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente (APUDO). Esta asociación nace por resolución adoptada en la asamblea de profesores celebrada el 18-06-1964, y tiene su sede en las instalaciones del Núcleo de Sucre, posee aproximadamente 1601 asociados integrados por los docentes que laboran en la universidad, y dentro de los cuales se encuentra el personal que integran la Junta Directiva.

**APUDONS** actualmente es la institución con que cuentan los profesores del Núcleo de Sucre como medio para luchar por el bienestar, la protección social y la estabilidad, así como auspiciar la aplicación de la jerarquía en la Universidad de Oriente, además de continuar con los objetivos planteados de cooperar con la universidad e impulsar el desarrollo de sus actividades.

Para alcanzar el logro de estos objetivos, la asociación debe gestionar los recursos procurando la mejor utilización de los mismos. Estos recursos tienen su grado de importancia, pero por ser el ejecutor de todas las actividades en la organización el recurso humano, es quien representa mayor importancia, ya que, además de asumir responsabilidades están capacitados intelectual y técnicamente para lograr los objetivos organizacionales, es por lo que debe existir una definición clara de cada cargo, el perfil requerido, las funciones y responsabilidades que se necesitan para llevar a cabo el proceso con resultados satisfactorios.

### 3.1 Misión y Visión.

La razón de ser de la asociación de profesores revela:

#### • **Misión.**

La APUDONS como institución gremial se perfila a garantizar el bienestar social del profesorado y su grupo familiar; actuar en defensa de los derechos y reivindicaciones de los agremiados así como su representación en las justas demandas académicas y socio-económicas, velando por el cumplimiento de las disposiciones legales sobre la materia. De la misma forma se orienta a estimular y defender los principios de la democracia participativa y el carácter ético-moral de la actuación universitaria y gremial, como escenario propicio para la defensa de la institucionalidad y el ejercicio de la autonomía plena de la universidad venezolana.

#### • **Visión.**

La APUDONS como institución gremial se orienta a consolidar el fortalecimiento de la solidaridad y unidad gremial, asumiendo la defensa ante las autoridades gubernamentales e institucionales de las justas y legítimas reivindicaciones consagradas en las leyes, acuerdos federativos y actas



convenio, a la vez que se orienta a fomentar la participación activa de la base profesoral, la integración universitaria, el crecimiento académico, investigativo, deportivo, cultural y recreacional de sus miembros, a los fines de su vinculación a la proyección y desarrollo de la academia universitaria.

### 3.2 Objetivos.

La Asociación persigue los siguientes fines estipulados en el artículo Nro. 2 de los estatutos vigentes:

- Ser el medio de expresión del personal docente y de investigación del Núcleo Universitario de Sucre.
- Cooperar con la Universidad e impulsar el desarrollo de sus actividades.
- Propiciar y mantener la unidad de sus miembros, sin discriminación de credos, partidos y nacionalidad.
- Mantener la dignidad de cátedra y la inviolabilidad del recinto universitario.
- Luchar por el bienestar, la protección social y la estabilidad de los profesores, y auspiciar la aplicación del escalafón en la Universidad de Oriente.
- Propiciar la creación de una Asamblea única de Profesores de la Universidad de Oriente.

### 3.3 Funciones.

Como toda unidad organizacional, esta asociación también tiene una serie de funciones, las cuales se encuentran señaladas en el artículo Nro. 24 de los estatutos vigentes. Entre las mismas destacan las siguientes:

- Autorizar la celebración de todos los contratos en que la Asociación sea parte. No podrá, sin autorización expresa de una Asamblea, enajenar total o parcialmente los bienes que componen el activo de la Asociación.

- Autorizar las exposiciones que a nombre de la asociación se haga a las autoridades universitarias o a los órganos de derecho público sobre asuntos de interés para la Asociación o sus miembros.

- Representar a la Asociación, por órgano de su Presidente, o de quien haga sus veces, extrajudicial o judicialmente, con facultades para convenir, desistir, transigir, comprometer en árbitros arbitradores o de derecho, hacer licitaciones y posturas en remate y, en general para cualquier acto de disposición.

- Administrar el patrimonio de la Asociación.

- Nombrar y remover empleados y obreros al servicio de la Asociación.

- Convocar asambleas ordinarias y extraordinarias.

- Hacer todas las gestiones que considere necesarias y/o convenientes para el cumplimiento de los fines de la asociación.

### 3.4 Estatutos de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.

Los lineamientos internos que debe seguir la asociación para su funcionamiento, dirección y administración enmarcado siempre en lo dispuesto por las leyes vigentes.

### 3.5 Estructura Organizativa.

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta el futuro.

Un puesto tiene un lugar en la estructura organizacional de la empresa, y este debe responder a las demandas propias de esa organización, especialmente en lo que se denomina la distribución de funciones, responsabilidad, y deberes de la unidad administrativa o de la persona en quien recayeron esas funciones. Por esta razón, ubicar un puesto en la organización implica definir cuatro aspectos:

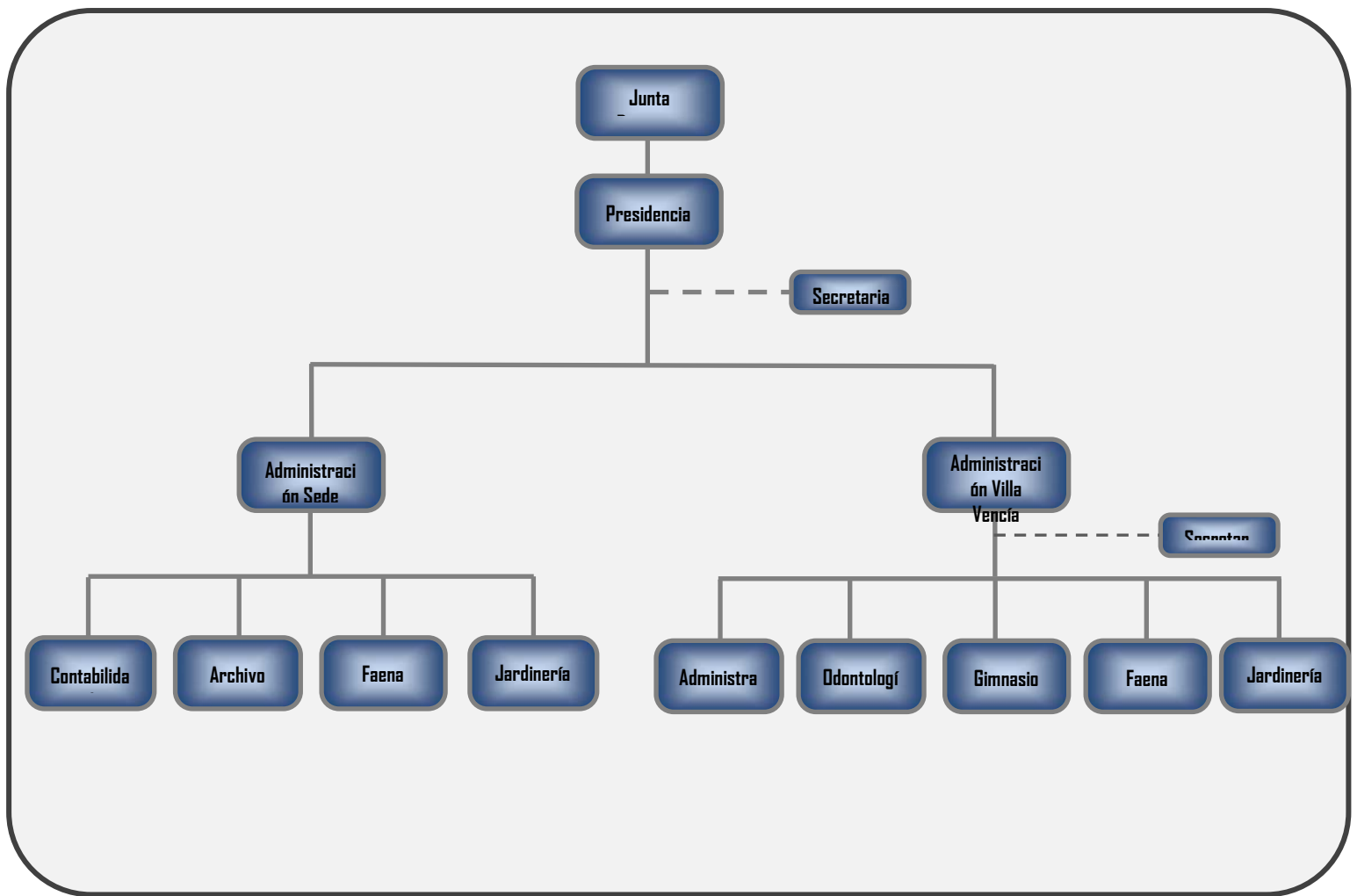
- Nivel jerárquico.
  
- Áreas o departamento en que está localizado.
  
- Superior jerárquico, y

- Los subordinados

La estructura organizativa de la asociación de profesores del núcleo de sucre de la universidad de oriente, está regida por una junta directiva, compuesta por los siguientes miembros: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Tres Vocales. Los cuales son elegidos en un proceso electoral por mayoría de votos; cada dos años, en la sede principal situada en edificio APUDONS de cerro colorado la organización cuenta dentro su proceso gerencial con un Administrador, un Asistente Contable, (3) tres secretarias, un mensajero, (11) once Jardineros (3) tres Faena. A su vez esta asociación ser encarga de la administración del centro de salud Villa Venecia la cual cuenta con las siguientes unidades administrativas una comisión coordinadora, un asistente administrativo. La comisión coordinadora está constituida por tres (3) miembros de la junta directiva, Esta comisión es la encarga de revisar y controlar los procedimientos administrativos dentro de esta sede.

Todo lo anterior se puede evidenciar en la Estructura Organizativa de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre que se mostrara a continuación:

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE APUDONS**



**CAPITULO IV**  
**EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD EN LA GESTIÓN**  
**DEL TALENTO HUMANO DE LA ASOCIACIÓN DE**  
**PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO**  
**DE SUCRE (APUDONS)**

**4. Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

La Federación de Profesores Universitarios de Venezuela (FAPUV) es el órgano encargado de agrupar y representar a las asociaciones de profesores de las universidades venezolanas. Es una organización de carácter gremial, con personalidad jurídica y tiene como propósito el fortalecimiento de la unidad y solidaridad gremial, la participación activa de la base profesoral, y la integración universitaria. Dentro de las funciones de FAPUV destaca la de ser vocero del personal docente y de investigación de las universidades nacionales, así como defender las normas de homologación como unidad reguladora del salario del profesor universitario, para lo cual cuenta con mecanismo gerenciales eficientes.

Entre las asociaciones que están adscrita a la FAPUV, a nivel regional se encuentra la asociación de profesores de la Universidad de Oriente (APUDO), encargada de dirigir y representar las asociaciones de profesores de los 5 núcleos que integran la Universidad de Oriente, como son: Anzoátegui, Sucre, Bolívar, Monagas y Nueva Esparta. Esta asociación tiene su domicilio en la ciudad de Cumaná.

La Asociación está conformada por cinco (5) seccionales ubicadas en cada uno de los núcleos de la Universidad de Oriente, entre las cuales se encuentra la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente Núcleo

de Sucre (APUDONS). La APUDONS, es una asociación privada sin fines de lucro, de carácter gremial y científica, con personalidad jurídica y patrimonio, tiene domicilio en la ciudad de Cumaná, y es una de las seccionales que agrupa la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente (APUDO). Esta asociación nace por resolución adoptada en la asamblea de profesores celebrada el 18-06-1964, y tiene su sede en las instalaciones del Núcleo de Sucre, posee aproximadamente 1601 asociados integrados por los docentes que laboran en la universidad, y dentro de los cuales se encuentra el personal que integran la Junta Directiva.

En la actualidad, APUDONS es el órgano de representación de los profesores como medio de lucha para el bienestar, protección social y estabilidad, así como garantizar la aplicación jerárquica dentro del escalafón universitario de la Universidad de Oriente, además cooperar en conjunto con las autoridades universitarias para impulsar actividades que potencien el desarrollo local, regional y nacional. Para ello, la asociación debe gestionar recursos procurando la mejor utilización de los mismos.

Si bien es cierto que los recursos financieros son de vital importancia para el funcionamiento de la Asociación, es el recurso humano quien representa el eje fundamental, ya que, además de asumir responsabilidades están capacitados intelectual y técnicamente para lograr los objetivos organizacionales, por lo que debe existir una definición clara de cada cargo, el perfil requerido, las funciones y responsabilidades que se necesitan para llevar a cabo el proceso con resultados satisfactorios.

4.1 Misión y visión de la asociación de profesores de la universidad de oriente, núcleo de sucre.

• **Misión:** La APUDONS como institución gremial se perfila a garantizar el bienestar social del profesorado y su grupo familiar; actuar en defensa de los derechos y reivindicaciones de los agremiados así como su representación en las justas demandas académicas y socio-económicas, velando por el cumplimiento de las disposiciones legales sobre la materia. De la misma forma se orienta a estimular y defender los principios de la democracia participativa y el carácter ético-moral de la actuación universitaria y gremial, como escenario propicio para la defensa de la institucionalidad y el ejercicio de la autonomía plena de la universidad venezolana.

• **Visión:** La APUDONS como institución gremial se orienta a consolidar el fortalecimiento de la solidaridad y unidad gremial, asumiendo la defensa ante las autoridades gubernamentales e institucionales de las justas y legítimas reivindicaciones consagradas en las leyes, acuerdos federativos y actas convenio, a la vez que se orienta a fomentar la participación activa de la base profesoral, la integración universitaria, el crecimiento académico, investigativo, deportivo, cultural y recreacional de sus miembros, a los fines de su vinculación a la proyección y desarrollo de la academia universitaria.

4.1.2 Objetivos de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Según el artículo Nro. 2 de los estatutos vigentes de la Asociación, sus objetivos son los siguientes:



- Ser el medio de expresión del personal docente y de investigación del Núcleo Universitario de Sucre.

- Cooperar con la Universidad e impulsar el desarrollo de sus actividades.

- Propiciar y mantener la unidad de sus miembros, sin discriminación de credos, partidos y nacionalidad.

- Mantener la dignidad de cátedra y la inviolabilidad del recinto universitario.

- Luchar por el bienestar, la protección social y la estabilidad de los profesores, y auspiciar la aplicación del escalafón en la Universidad de Oriente.

- Propiciar la creación de una Asamblea única de Profesores de la Universidad de Oriente.

#### 4.1.3 Funciones de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

La asociación tiene una serie de funciones, las cuales se encuentran señaladas en el artículo Nro. 24 de los estatutos vigentes. Dentro de las funciones destacan las siguientes:

- Autorizar la celebración de todos los contratos en que la Asociación sea parte. No podrá, sin autorización expresa de una Asamblea, enajenar total o parcialmente los bienes que componen el activo de la Asociación.

- Autorizar las exposiciones que a nombre de la asociación se haga a las autoridades universitarias o a los órganos de derecho público sobre asuntos de interés para la Asociación o sus miembros.

- Representar a la Asociación, por órgano de su Presidente, o de quien haga sus veces, extrajudicial o judicialmente, con facultades para convenir, desistir, transigir, comprometer en árbitros arbitradores o de derecho, hacer licitaciones y posturas en remate y, en general para cualquier acto de disposición.

- Administrar el patrimonio de la Asociación.

- Nombrar y remover empleados y obreros al servicio de la Asociación.

- Convocar asambleas ordinarias y extraordinarias.

- Hacer todas las gestiones que considere necesarias y/o convenientes para el cumplimiento de los fines de la asociación.

#### 4.1.4 Estructura organizativa de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

La estructura organizativa de la asociación de profesores del Núcleo de Sucre, está regida por una junta directiva, compuesta por los siguientes

miembros: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Tres Vocales. Los cargos anteriormente señalados, son ocupados por personal docente producto de un proceso electoral por mayoría de votos; cada dos años. Asimismo, para desarrollar sus actividades administrativas la asociación dispone de un Administrador, un Asistente Contable, (3) tres secretarias, un mensajero, (11) once Jardineros (3) tres Faena. A su vez esta asociación se encarga de la administración del centro de salud Villa Venecia la cual cuenta con las siguientes unidades administrativas una comisión coordinadora, un asistente administrativo. La comisión coordinadora está constituida por tres (3) miembros de la junta directiva, Esta comisión es la encargada de revisar y controlar los procedimientos administrativos dentro de esta sede.

#### 4.2 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Para Rampersad (2003), formular un Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), es el punto de arranque del Total Performance Scorecard (TPS). Este cuadro se compone de la misión y visión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación personal, las metas y las acciones de mejora; que, a su vez, se agrupan en las perspectivas: financiera, usuario, procesos internos, conocimiento y aprendizaje.

En tal sentido, cada uno de estos aspectos fue considerado en la investigación a fin de formular el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), requerido para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

En primer lugar, se presenta la ambición personal. Ésta abarca tres preguntas claves, tales como: ¿quiénes somos?; ¿con qué propósito estamos?, y ¿hacia dónde vamos?; formularlas sirve como palanca para mover las ideas preconcebidas que bloquean la creatividad, ya que facilitan actuar con determinación y energía para ayudar a estimular el desarrollo interior de la persona. Por tanto, al poner por escrito la misión y visión personal se podrá adquirir ideas más creativas, mejorar las habilidades y se aprende a tener más éxito. Tras la aplicación del cuestionario (Anexo Nro. 2) a la población constituida de 12 personas, todas involucradas directamente con la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, para evaluar todo lo relacionado al Cuadro de Mando Integral Personal, se revelan los hallazgos derivados de la aplicación de la entrevista.

#### 4.2.1 Misión Personal.

Sobre la misión personal, el 80 % de los encuestados respondió ser personas de mucha utilidad para el funcionamiento de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. En cuanto a su filosofía de vida, este porcentaje de encuestados manifiesta vivir la vida respetando a los demás, sin distinción de raza, color y pensamiento político, es decir, acorde con los principios humanísticos y sociales que exige la sociedad. Así mismo, señalan que pertenecen a la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre de acuerdo al perfil profesional según currículum vitae.

En lo referente a los objetivos de vida, un 80 % de los encuestados respondió proponerse ser mejores personas cada día, tener estabilidad laboral, crecimiento personal y profesional, tener una familia feliz y un hogar

seguro, y ser útil a la sociedad. De igual forma, afirman que sus aspiraciones más profundas son seguir trabajando para alcanzar sus metas; ser estable laboralmente para brindarle mejor calidad de vida a la familia y crecer como profesionales. Las habilidades que lo caracterizan son las de aplicarse y trabajar en cualquier actividad, así como ser responsables, eficaces y eficientes con sus funciones en todo momento; viven para aprender, compartir, ayudar, lograr todas sus metas y vivir para sus familiares. Además creen en Dios y en la familia. El otro 20 % no respondió los ítems relacionados con este aspecto.

#### 4.2.2 Visión Personal.

El 80 % de los encuestados respondió ir hacia el logro de sus metas y objetivos, tener mejor porvenir, ser un ejemplo para la sociedad en lo personal y espiritual. Los principios y valores que los guían son aquellos aprendidos en el hogar e impartidos por sus padres, entre ellos: la honestidad, responsabilidad, justicia, disciplina, la moral y la ética, la solidaridad, el respeto y la confianza. El otro 20 % no respondió.

Se hizo la consulta en cuanto a qué quieren conseguir en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente y el 80 % respondió que le sean reconocidos sus esfuerzos, su trabajo, recibir apoyo en todo momento para realizar un mejor trabajo y que exista una buena comunicación, además de recibir un mayor y mejor aprendizaje en todo lo relacionado al trabajo para alcanzar mejores resultados. Estos encuestados apoyan las actividades del personal a cargo, las buenas decisiones, la armonía, el ambiente de trabajo, la capacidad de la directiva de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Mientras que el 20% restante no opinó al respecto.

En cuanto a las características que le gustaría tener, el 80 % de los encuestados manifestó estar contentos con la persona que son, tener buenas condiciones espirituales, ser eficientes. Tienen como ideales la equidad, la solidaridad, ayudar a los demás, ser partícipes en el cambio estructural de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Con relación a las condiciones de trabajo y de vida ideales, el 80 % de los encuestados expresó querer disfrutar de un ambiente laboral donde prevalezcan los valores y las buenas costumbres, la ética, contar con los equipos, materiales y herramientas para realizar el trabajo, que exista la armonía y buena comunicación con supervisores y jefes inmediatos, y haya estabilidad laboral pero que hoy en día estos aspectos están en decadencia.

Con relación a la imagen que tienen de sí mismo, el 80% de los encuestados afirmó saber quiénes son, ser sencillos y ayudar a los demás, ser eficaces, responsables, tener buenas relaciones con los demás; quieren distinguirse en la sociedad, siendo respetados por todos, buenos padres, hijos y tener excelentes relaciones interpersonales con los compañeros. Como papeles claves manifiestan querer llegar a desarrollarse profesionalmente en la organización y mantener las áreas de trabajo en buen estado. Mientras que el 20 % restante no respondió.

#### 4.2.3 Los Papeles Claves

El 55 % de los encuestados manifiesta que le gustaría tener relaciones de armonía, una comunicación eficaz, buenas relaciones laborales con compañeros y superiores. De la misma manera, reflejaron llevar a cabo todos los aspectos de su vida con constancia, dedicación, optimismo, tranquilidad y respeto. El 45 % restante no respondió.

#### 4.2.4 Factores Críticos de Éxito Personal.

Al respecto, el 50 % de los encuestados respondieron que los factores que lo hacen irreplicable son las responsabilidad, iniciativa, ser participativo, eficaz e imprescindible. Para su éxito personal es decisivo ser valiente, optimista, gozar de buena salud, ver crecer a sus hijos y proporcionarles buena educación, aprovechar las oportunidades para el crecimiento personal, prepararse constantemente en el trabajo para lograr el éxito. Los factores dentro de la misión y visión personal y papeles claves que son esenciales para la consecución de sus objetivos personales son: el trabajo y esfuerzo, la preparación y el estudio para lograr alcanzar las metas. El otro 50% no respondió.

En relación a cuáles son sus competencias más importantes, el 50% de los encuestados manifestó el buen desempeño en el trabajo, la superación personal y laboral, ser útil a todos los compañeros de trabajo, tener aspiraciones de carrera, adquirir conocimientos en el trabajo y crecer como profesionales. El 50% restante no dio respuestas a este aspecto.

#### 4.2.5 Objetivos personales.

En este punto el 35% de los encuestados respondió que entre los resultados personales que quieren conseguir en la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, está adquirir un mayor conocimiento de las funciones que desempeñan, cumplir con sus labores y que todos los trabajos que realicen en las diferentes áreas sean cumplidos de manera eficaz y eficiente. En relación a los resultados a corto plazo que se puedan medir y quieran alcanzar en la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores

de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, el 33,33% de los encuestados manifiesta realizar las actividades día a día sin ningún problema y siempre orientados a mejorar las áreas departamentales bajo sus responsabilidades. El 65 % no respondió.

#### 4.2.6 Metas y Medidas de Actuación Personal.

En este sentido, se hizo la consulta y el 50% de los encuestados respondió tener como metas personales culminar sus estudios, seguir trabajando, ser cada día mejores personas y profesionales, aprender cosas nuevas, ser buen supervisor, proporcionarles estabilidad económica a sus padres, esposa e hijos, y lograr un mejor cargo en la organización. El 50% restante no respondió.

En relación a cómo pueden medir sus resultados personales, ese mismo 50% de encuestados respondió que lo hacen a través del trato con las demás personas, observando un cambio en su vida, cumpliendo todos sus sueños y metas, por intermedio del ascenso a mejores puestos, mejorando su calidad de vida y la de sus familiares; así mismo se les consultó cómo hacer para que sus resultados personales se puedan medir, y manifestaron clasificar los resultados más importantes y primordiales y lograr cumplir con los objetivos propuestos, ser constante y disciplinado y alcanzar mejores puestos de trabajos. El otro 50% no emitió opinión alguna al respecto.

En cuanto a qué valores tienen que alcanzar y cuáles son sus metas respondieron: la confianza, el compromiso, la responsabilidad con el trabajo y los usuarios, mejorar el servicio y satisfacer a los clientes. El 50% restante no respondió.



#### 4.2.7 Acciones de Mejora Personal.

El 50 % de los encuestados respondió que consiguen los resultados estudiando lo necesario, con dedicación y constancia, con honestidad, optimismo, valentía y amor, a través del esfuerzo y por intermedio del desarrollo personal y profesional. Así mismo, manifestaron alcanzar sus resultados, trabajando con esfuerzo, con dedicación, para lograr los objetivos, a través del estudio, aprendiendo cada día y obteniendo experiencia. El 50% restante no respondió.

Con relación a las acciones de mejora que deben realizar para medirlos, el 50% de los encuestados manifestó a través del estudio, firmeza para poder alcanzar sus metas, ser constantes. Así mismo, respondieron que pueden comprobar que aprenden continuamente poniendo en práctica lo aprendido, rectificando y aprendiendo de los errores, a través del comportamiento y los cambios, solucionando los problemas. En cuanto a la experiencia; respondieron mejorar su comportamiento a través de la reflexión, corrigiéndose cada día, con la experiencia, la autocrítica, por intermedio de la planificación, aplicando estrategias y siendo responsables. Finalmente, con relación a las habilidades y destrezas que poseen para desarrollar el trabajo, el 50% de los encuestados señaló la constancia, esfuerzo, conocimiento, fraternidad, entendimiento, y el amor para lograr las metas, la creatividad, responsabilidad y experiencia. El 50% restante no respondió.

En este orden de idea, se puede afirmar que las personas involucradas en la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, al formular su Cuadro de Mando Integral Personal, estarán en capacidad de establecer las ambiciones

personales, objetivos principios y valores que conduzcan a hallar la armonía entre sus ambiciones y comportamiento personal, siendo capaces de trabajar con más eficacia, orientados a alcanzar objetivos de mejora, desarrollo y aprendizaje personal.

#### 4.3 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC), según Rampersad (2003): es un planteamiento participativo que proporciona el marco necesario para el desarrollo sistemático de la visión corporativa. Este 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 estudiar cada uno de los elementos que lo integran, mediante la aplicación de un cuestionario a la población conformada por 12 personas directamente involucradas en la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, lo que facilitó alcanzar los hallazgos que se detallan seguidamente.

##### 4.3.1 Misión Corporativa.

A tal efecto, al consultar sobre este aspecto se determinó que el 100% de los encuestados, está claro que la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre existe con la finalidad de velar, organizar y mantener la ejecución de los gastos, conciliando los ingresos de manera clara y sistemática. Así mismo,

respondieron que la Gestión del Talento Humano es responsabilidad de un departamento, unidad u oficina que se encarga de organizar, coordinar, dirigir y controlar todos los recursos.

Con respecto al propósito, funciones y objetivos en la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, el 100% de los encuestados manifestó que el principal propósito es brindar condiciones óptimas, mantener y preservar todos los recursos humanos de la APUDONS.

#### 4.3.2 Visión Corporativa.

En función a este punto, el 60% de los encuestados respondió que el sueño más ambicioso de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, es fortalecerse como una unidad que ofrezca las condiciones óptimas para garantizar el buen funcionamiento de todas las instalaciones de la APUDONS, satisfaciendo las necesidades de los usuarios (afiliados).

En relación a cómo imaginan el futuro de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, el 60% de los encuestados expresó que visualizan la gestión del Talento Humano como una unidad sólida, eficiente y que llegará a ser el eje fundamental en la APUDONS, contando con personal capacitado. De igual forma, se consultó sobre cuáles son las ambiciones a largo plazo, y estos encuestados señalaron querer contar con una organización que cumpla con las premisas de eficiencia y lograr las metas propuestas previa planificación; además, opinaron que la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre busca alcanzar

los objetivos y las metas propuestas para ofrecer un mejor servicio, y desde este momento se dirige hacia una reestructuración que permita mejoras continuas hacia el logro y consecución de las metas propuestas para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios. El 40% restante no respondió.

Aunado a lo anterior, el 60% de los encuestados opinó que la situación futura de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, se alcanzará con las responsabilidad, esfuerzo, dedicación y compromiso hacia el logro de los objetivos, tanto a nivel personal, como corporativo, y en la medida que el personal esté motivado e incentivado se obtendrán mejores resultados; los cambios necesarios para lograr esta situación compartida son motivar al personal, ofrecer incentivos y valorar el trabajo de las personas para efectos de algún ascenso o promoción. Además, señalaron que los cambios que se prevén son la implementación de políticas y el diseño de estrategias para mejorar los métodos de trabajo. Este mismo porcentaje de encuestados respondió que se apoya en el desempeño del personal; todas las unidades que conforman la Asociación se apoyan en el buen funcionamiento de todas y cada una de las áreas de la misma, así como de las instalaciones para satisfacer las demandas de los agremiados. Asimismo, expresaron que la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre quiere convertirse en una unidad modelo; eficaz y eficiente para garantizar el mantenimiento de todas las áreas de su competencia, ofreciendo un servicio de calidad a los usuarios. El otro 40% de los encuestados no respondió.

#### 4.3.3 Factores Crítico de Éxito Corporativo.

Se consultó acerca de los factores que hacen única a la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, y el 60% de los encuestados respondió la diversidad de funciones relacionadas a los recursos del personal conjuntamente con las unidades que la conforman, para organizar, planificar, dirigir, ejecutar y controlar todas las actividades que garanticen el buen funcionamiento de la APUDONS. Así mismo, estos encuestados respondieron que el factor de éxito más importante es la responsabilidad en el manejo de los recursos y el talento humano para lograr el cumplimiento de todas las actividades previa planificación.

En relación a los factores esenciales y las competencias centrales de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, el 60% de encuestados respondió que el apoyo logístico de la APUDONS es fundamental para su funcionamiento, y sus competencias centrales son la necesidad de coordinar las actividades con todas las unidades que la conforman para dar pronta respuesta y satisfacer las exigencias de los usuarios, garantizando un buen servicio. El 40% restante no dio ningún tipo de respuesta.

#### 4.3.4 Valores Esenciales.

A tal efecto, se hizo la consulta y un 16% de los encuestados respondió como principios, normas y valores de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, están el respeto a los subordinados y superiores, el compromiso, ética,

responsabilidad, honestidad, e integración. Un 58 % manifestó que no se han establecido los principios, normas y valores, y el 26% restante no respondió.

#### 4.3.5 Objetivos Corporativos.

El 58% de los encuestados respondió que los objetivos estratégicos de la gestión del Talento Humano de la APUDONS no están planteados, aunque se trabaja en equipo para resolver la mayor cantidad de problemas con los limitados recursos.

En relación a qué objetivos corporativos a corto plazo se pueden medir, este mismo porcentaje (58%), expresó que entre los más importantes están la mayor y mejor organización para el manejo y disminución en el tiempo de respuesta a las solicitudes, adopción de normas y políticas, solventar los problemas con equipos, materiales y herramientas disponibles. Así mismo, consideran que los objetivos deben alcanzarse a mediano y largo plazo, sujetos a los cambios que se van dando con esfuerzo, dedicación y optimismo, logrando un buen ambiente de trabajo entre subordinados y superiores, y valorando las tareas de cada trabajador. El 42% restante no respondió.

#### 4.3.6 Metas y Medidas de Actuación Corporativa.

En este sentido, el 52% de los encuestados respondió que entre las metas que posee la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, está mejorar los servicios y mantener las instalaciones en buen estado, contar con un personal motivado y capacitado. Los objetivos son medidos mediante informes y encuestas, de acuerdo a los resultados, a la eficiencia y al

rendimiento. En relación a los valores que se deben alcanzar, el 50% de encuestados destacó principalmente la puntualidad, responsabilidad, ética profesional, respeto, compromiso, valorar el desempeño de los trabajadores. Entre los indicadores utilizados está regirse por los manuales. El 48% de los encuestados se reservó el derecho a opinar.

#### 4.3.7 Acciones de Mejora Corporativa.

El 52% de los encuestados respondió que quieren alcanzar los objetivos de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, con esfuerzo, dedicación, de manera progresiva, trabajando en colectivo, prestando un servicio óptimo. Además, indicaron que pueden ver si los objetivos son alcanzados mediante los cambios, utilizando mecanismos de supervisión y verificación de los trabajos realizados.

Con relación a qué acciones de mejora van a implementar en caso de presentarse alguna situación inesperada, el 52% de los encuestados expresó analizar la situación de forma colectiva, buscar vías posibles para solucionarlas, y tomar la mejor decisión entre las alternativas posibles. Así mismo, opinaron que se puede crear una plataforma para desarrollar estrategias mediante la superación personal, la integración como equipo mediante mesas de trabajos que involucren a todo el personal y a los usuarios. En lo referente a comprobar que se aprende de forma continua en la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, expresaron por intermedio de evaluaciones y observación directa a través de la ejecución de las tareas y verificar si se conocen los métodos de trabajo. El 48 % restante no respondió.

#### 4.4 Gestión de Calidad desde la Perspectiva de la gestión del Talento Humano para la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

En el capítulo III del presente trabajo de investigación, se hizo mención de los aspectos teóricos de la gestión de calidad, en los que destacaba que la gestión de calidad permite poner énfasis en todo lo relacionado con la organización. Ésta se puede alcanzar mediante un proceso de mejora, tanto organizacional como personal, ya que los objetivos estratégicos de la organización se logran tomando en consideración la mejora continua, el desarrollo y, el aprendizaje organizacional. Gestionar la mejora se puede efectuar dando respuesta a interrogantes tales como: ¿qué productos y servicios se ofrecen y cuáles se deberían de ofrecer?, ¿cuáles son los usuarios y cómo consiguen lo que se ofrece?, ¿qué quieren y esperan de la organización?

En este sentido, Rampersad (2003), sugiere a las organizaciones una forma de comprobación rápida de orientación al usuario (CROU), la cual, consiste en: realizar una tabla conformada por setenta y ocho (70) preguntas, formuladas en base a la orientación al cliente de la organización, divididas en cinco categorías, tales como: general, estilo de gestión, visión estratégica, procesos internos y recursos humanos.

Éstas 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. De la misma manera, sugiere que estas puntuaciones deben ser sumadas de forma vertical acotando que cuando más cercanos nos encontremos de 200, mayor será la orientación al



usuario; sin embargo, si la puntuación está cerca de 70, la orientación al usuario es más baja.

En relación a lo anterior, se aplicó la metodología de Rampersad (2003), para evaluar la orientación de los involucrados en la Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Los resultados mostrados en el gráfico N° 1 indican una tendencia inestable en cuanto a las respuestas dadas por los encuestados en relación a su orientación hacia los usuarios, que de acuerdo a lo planteado por Rampersad (2003), el punto óptimo oscila en los doscientos (200) puntos, lo que se traduce en que la organización no está orientada a satisfacer las necesidades de sus usuarios. Por lo tanto, los resultados de 77, 69,52,65, 131, 80, 71, 61, 60, 50, 108, 63 son analizados después de calcular su media a través de la siguiente fórmula:

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

Donde:

$\mu$  = media

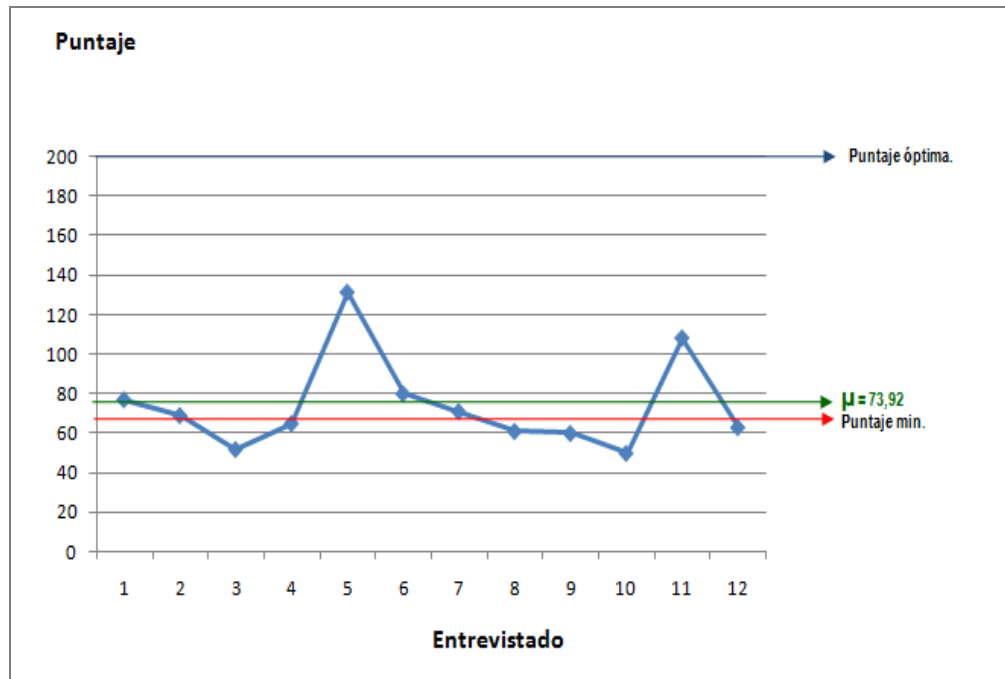
$\sum Xi$  = Sumatoria de los valores

$n$  = población  $\mu$

Por lo tanto, al aplicar la fórmula, donde la  $\sum Xi = 887$  y  $n = 12$

$$\mu = \frac{887}{12} = 73,92$$

Gráfico N° 1 Puntaje de Gestión de Calidad en la Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.



Fuente: Autor, 2013

El valor arrojado por la media está por debajo del valor óptimo planteado por Rampersad, lo que significa que la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, no presenta una orientación fuerte hacia los usuarios, ya que, desconocen ciertos parámetros necesarios para brindar un mejor servicio a todas las personas que se benefician de la Asociación. En tal sentido, es necesario hacer un análisis en detalle de 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 desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

<b>GENERAL</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
Se permite cometer errores; los fallos se toleran y no se penalizan	0	25	50	15	10
Usted sabe dónde encontrar el conocimiento particular en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre y quién es honrado con todo el mundo	0	40	19	20	21
Disponen de espacios para pensar, aprender, consiente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos.	42	8	8	17	25

Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

<b>GENERAL</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
El conocimiento necesario para las decisiones importantes está por lo general disponible y accesible.	8	33	8	25	25
Se posee destrezas para categorizar, usar y mantener el conocimiento de forma adecuada.	8	8	17	33	33
La estructura organizativa de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre es simple, tienen muy pocos niveles jerárquicos y se compone de unidades individuales	10	25	40	15	10

**Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>GENERAL</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
En la APUDONS no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve	0	42	8	25	25
En la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve	8	33	8	25	25
La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y creara una organización que aprende.	42	17	0	17	25

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

ESTILO DE LIDERAZGO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentement e /usualmente	Siempre / Correcto	No Respondió
En la APUDONS, se estimula y se anima a los empleados a identificar y resolver los problemas comunes como un equipo, a generar nuevas ideas y a compartirlas con los demás.	25	8	8	33	25
Los directivos de la APUDONS poseen el conocimiento más importante para el éxito de la gestión del Talento Humano de la institución	8	0	42	25	25

**... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre**

<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
Los directivos se ajustan al perfil de formación, inspiración y liderazgo de servicio en la proporción adecuada	17	33	8	17	25
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	25	42	0	8	25



**... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre**

<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientada ala acción y facilitan el proceso de aprendizaje por experiencia.	0	42	8	25	25
Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje.	42	8	17	8	25

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

VISIÓN ESTRATÉGICA	No/ es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió
La gestión del Talento Humano es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida.	17	17	33	8	25
Se halla la información de la gestión del Talento Humano dentro del contexto de un plan estratégico.	33	0	33	8	25
La gestión del Talento Humano es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida.	17	17	33	8	25

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió
Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales en materia de gestión del Talento Humano en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre	45	30	10	10	5
Los procesos de ejecución, supervisión y control del Talento Humano están en sintonía con la visión de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.	38	42	10	7	3

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió
Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismo, sino que lo comparten de forma mas espontánea con los demás	17	17	33	8	25
La cultura organizacional de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, está caracterizada por la simplicidad y la comunicación franca	17	25	25	8	25
Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual	8	33	8	17	33

**... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
Los vacíos que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos.	17	25	8	8	42
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.	58	8	8	0	25
Se emplean sistemas de comunicación sencillos y fáciles de utilizar para extender el conocimiento entre todos los empleados.	33	25	0	17	25

**... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
El conocimiento adquirido y desarrollado se documenta de forma continua y se pone a disposición de todos dentro de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre	50	17	8	0	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 actuaciones de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.	17	33	17	8	25

**Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
En la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, hay franqueza, disfrute y pasión	0	50	17	8	25
Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados.	8	33	17	8	33
Las personas que trabajan en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre aprenden juntas, en armonía y en equipos.	0	58	17	0	25

**... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
Se mantiene un modelo de gestión del Talento Humano sostenible tanto en su dimensión económica y social en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre	17	33	0	25	25
Dispone de políticas, normas y procedimientos formalmente definidos en materia de gestión del Talento Humano	58	8	0	8	25
Dispone de políticas, normas y procedimientos formalmente definidos en materia de gestión del Talento Humano	58	8	0	8	25



... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió
La estructura organizacional responde a las necesidades de planificación, ejecución, supervisión y control de la Gestión del Talento Humano.	42	25	8	0	25
Los recursos tecnológicos se corresponden con las necesidades derivadas de los procesos de la Gestión de la Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre	17	33	0	25	25

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

RECURSO HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió
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 Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre	17	25	17	8	33
Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen, no por lo que parece o por lo que muchos hablan.	25	8	25	17	25

**... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>RECURSO HUMANO</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
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.	50	25	0	0	25
Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.	50	17	0	8	25
Aquellos empleados que se marchan de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre ceden sus conocimientos a los demás.	25	33	0	17	25

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

RECURSO HUMANO	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió
Existe un plan de capacitación y adiestramiento para el personal que facilite desarrollar competencias en materia de la gestión del Talento Humano dentro de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.	58	17	0	0	25

En función a la información recolectada y de acuerdo a los hallazgos, se tiene que las personas involucradas en la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, presentan muy poca orientación hacia el usuario de los servicios que presta, ya que, al utilizar la metodología de Rampersad (2003), en lo que respecta a la gestión de calidad, su media oscila aproximadamente en 73,92 puntos, lo que indica que los encargados de la gestión del Talento Humano muestran

muy poca orientación hacia el usuario, es decir, no le dan importancia al nivel de satisfacción o desagrado que tenga el usuario con el servicio que recibe, Esta situación se debe a varios factores, entre los cuales se encuentran el nivel de desmotivación, producto de la incertidumbre por cambios en la Junta Directiva que tienen los trabajadores de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, por lo que, éstos deben ser tomados en consideración y alinear los intereses de los trabajadores con los de la organización en pro de interesarse en la satisfacción del usuario y utilizar dicha satisfacción como un indicador de la gestión a realizar.

#### 4.5 Gestión por Competencias y Aprendizaje desde Perspectiva de la gestión del Talento Humano para la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

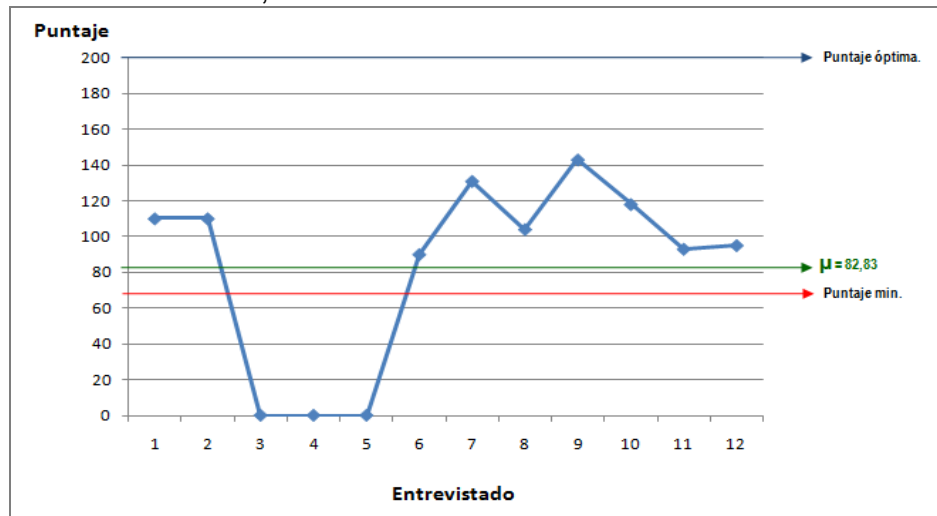
La gestión por competencias como fue señalada en el capítulo III del presente trabajo de investigación, hace énfasis en el desarrollo máximo de los empleados, y en el uso óptimo de sus potencialidades para alcanzar las metas tanto personales como organizacionales. Ésta abarca un conjunto de información, 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. La Gestión por competencias se logra 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 y el

aprendizaje de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, a través de una tabla de 76 afirmaciones dividida en 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 conocimiento y la situación de aprendizaje de la organización. Este instrumento (ver anexo N° 02) 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 lo anterior, los resultados obtenidos por la aplicación del cuestionario a las 12 personas involucradas en la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, se muestran en el Gráfico N° 03. Estos valores (110, 110, 0, 0, 0, 90, 131, 104, 143, 118, 93, 95), de cada encuestado en relación al conocimiento y el aprendizaje sobre la gestión del Talento Humano en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, muestra que la organización no se encuentra en los valores deseados, según Rampersad, que permitan señalarla como una organización orientada al conocimiento y aprendizaje de sus empleados.

Gráfico N° 2. Puntaje de Gestión de Conocimiento y Aprendizaje en la Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.



Fuente: Autor, 2013

Según las premisas establecidas por Rampersad (2003), se establece una tabla de 67 afirmaciones con cuatro posibles respuestas, y de las cuales se deriva una puntuación de acuerdo al valor signado a cada pregunta, luego, sumando verticalmente la totalidad de valores para cada pregunta, facilita la obtención de una puntuación, mientras más cerca de 200 puntos (puntuación máxima) se encuentre la media, mejor será la capacidad de aprendizaje que muestra la organización, y que mientras más cerca esté de 76 puntos (puntuación mínima), la organización tendrá una deficiente capacidad de aprendizaje y conocimiento.

Una vez calculada la media a través de la misma fórmula presentada para evaluar la Gestión de Calidad de la Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, ésta arrojó el siguiente valor:

$$\mu = \frac{994}{12} = 82,83 \approx 83$$

El valor arrojado por la media, se encuentra bastante distante del valor óptimo, muy cerca del valor mínimo planteado por Rampersad, lo que significa que en la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, no se hace lo necesario para considerarla como una organización que aprende.

Para analizar los resultados obtenidos con mayor nivel de detalle, se hizo necesario hacer hincapié en las afirmaciones de cada encuestado y reveladas en el cuadro N° 2, donde se señalan los aspectos relacionados con el aprendizaje.



**Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>GENERAL</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
Se permite cometer errores; los fallos se toleran y no se penalizan	0	25	50	15	10
Usted sabe dónde encontrar el conocimiento particular en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre y quién es honrado con todo el mundo	0	40	19	20	21
Disponen de espacios para pensar, aprender, consiente e inconscientemente, actuar, mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos.	42	8	8	17	25

**Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>GENERAL</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
El conocimiento necesario para las decisiones importantes está por lo general disponible y accesible.	8	33	8	25	25
Se posee destrezas para categorizar, usar y mantener el conocimiento de forma adecuada.	8	8	17	33	33
La estructura organizativa de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre es simple, tienen muy pocos niveles jerárquicos y se compone de unidades individuales	10	25	40	15	10

**Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>GENERAL</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
En la APUDONS no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve	0	42	8	25	25
En la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve	8	33	8	25	25
<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y creara una organización que aprende.	42	17	0	17	25

**Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
En la APUDONS, se estimula y se anima a los empleados a identificar y resolver los problemas comunes como un equipo, a generar nuevas ideas y a compartirlas con los demás.	25	8	8	33	25
Los directivos de la APUDONS poseen el conocimiento más importante para el éxito de la gestión del Talento Humano de la institución	8	0	42	25	25
Los directivos se ajustan al perfil de formación, inspiración y liderazgo de servicio en la proporción adecuada	17	33	8	17	25

**Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
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	25	42	0	8	25
Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientada ala acción y facilitan el proceso de aprendizaje por experiencia.	0	42	8	25	25

**Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje.	42	8	17	8	25
<b>VISIÓN ESTRATEGICA</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
La gestión del Talento Humano es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida.	17	17	33	8	25
Se halla la información de la gestión del Talento Humano dentro del contexto de un plan estratégico.	33	0	33	8	25

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

VISIÓN ESTRATEGICA	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió
La gestión del Talento Humano es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida.	17	17	33	8	25
Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales en materia de gestión del Talento Humano en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre	45	30	10	10	5
Los procesos de ejecución, supervisión y control de la gestión del Talento Humano están en sintonía con la visión de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.	38	42	10	7	3

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió
Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismo, sino que lo comparten de forma mas espontánea con los demás	17	17	33	8	25
La cultura organizacional de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, está caracterizada por la simplicidad y la comunicación franca	17	25	25	8	25
Los problemas se resuelven de forma holística mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual	8	33	8	17	33



... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió
Los vacíos que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos.	17	25	8	8	42
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.	58	8	8	0	25
Se emplean sistemas de comunicación sencillos y fáciles de utilizar para extender el conocimiento entre todos los empleados.	33	25	0	17	25

... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

PROCESOS INTERNOS	No/ No es correcto	De vez en cuando/nada	Frecuentemente /usualmente	Siempre/ Correcto	No Respondió
El conocimiento adquirido y desarrollado se documenta de forma continua y se pone a disposición de todos dentro de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre	50	17	8	0	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 actuaciones de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.	17	33	17	8	25

**Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
En la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, hay franqueza, disfrute y pasión	0	50	17	8	25
Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados.	8	33	17	8	33
Las personas que trabajan en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre aprenden juntas, en armonía y en equipos.	0	58	17	0	25

**Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
Se mantiene un modelo de gestión del Talento Humano sostenible tanto en su dimensión económica y social en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre	17	33	0	25	25
Elabora el presupuesto financiero anual tomando en consideración el plan de gestión financiero en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre	50	15	5	10	20
Existe una estructura financiera y contable adecuada a las operaciones de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre	17	42	0	17	25

**... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
Dispone de políticas, normas y procedimientos formalmente definidos en materia de gestión financiera	58	8	0	8	25
La estructura organizacional responde a las necesidades de planificación, ejecución, supervisión y control financiero.	42	25	8	0	25
Los recursos tecnológicos se corresponden con las necesidades derivadas de los procesos financieros de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre	17	33	0	25	25

**Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>RECURSO HUMANO</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</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 Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre	17	25	17	8	33
Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen, no por lo que parece o por lo que muchos hablan.	25	8	25	17	25

**... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>RECURSO HUMANO</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
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.	50	25	0	0	25
Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.	50	17	0	8	25
Aquellos empleados que se marchan de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre ceden sus conocimientos a los demás.	25	33	0	17	25

**... Continuación Cuadro N° 2 Gestión de Conocimiento y Aprendizaje desde la perspectiva del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>RECURSO HUMANO</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/nada</b>	<b>Frecuentemente /usualmente</b>	<b>Siempre/ Correcto</b>	<b>No Respondió</b>
Existe un plan de capacitación y adiestramiento para el personal que facilite desarrollar competencias en materia de la gestión del Talento Humano dentro de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.	58	17	0	0	25

Fuente: Autor, 2013



Como se puede observar en el cuadro N° 2, la mayoría de las respuestas muestran debilidad, lo que indica que la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, está en la necesidad de formular objetivos que sean cónsonos con el conocimiento y el aprendizaje, permitiendo a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional.

En virtud de los hallazgos obtenidos al aplicar el cuestionario, se puede observar que la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, no presenta un ciclo de aprendizaje, ya que no consideran las experiencias pasadas, y no las utilizan para aprender de ellas; bien sea errores cometidos o buenas acciones que sirvan para mejorar la prestación del servicio. Es por ello que, contar con un ciclo de aprendizaje es de suma importancia. Al respecto, Rampersad (2003) destaca el ciclo de Aprendizaje de Kolb, como: “el más adecuado a utilizar en una organización en donde las personas juegan un papel tan fundamental, debido a que a través del mismo se podrá generar una serie de aspectos que le permitirán a la persona aprender de lo que se observa día a día, bien sea de forma individual o en equipo”

En tal sentido, la Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, debe promover un trabajo interesante donde se de la rotación de puestos, para que 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, autoestima, confianza mutua, el deseo de actuar de

forma preventiva, y el aprendizaje continuo, de modo que las responsabilidades dentro de la organización sean cumplidas a cabalidad.

En función de lo anterior, se puede afirmar que la Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, no lleva a cabo un eficiente proceso de aprendizaje, por lo que deja mucho que desear al respecto, ya que las situaciones que se presentan, sean buenas o malas, no están siendo tomadas en cuenta para una nueva ocasión, sea similar o no, por lo que se seguirán cometiendo con seguridad los mismos errores.

#### 4.6 Total Performance Scorecard en la gestión del Talento Humano para la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de sucre.

En función de los hallazgos que arrojó la investigación se pudo constatar que el personal que labora en la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre tienen claro cuál es su visión y misión personal, así como también tienen una idea de cuáles son sus objetivos personales, las acciones de mejora y sus ambiciones personales, se muestran identificados con la razón de ser de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre como lo es su visión y misión corporativa, los objetivos y metas. No obstante, no muestran una orientación hacia los usuarios, muestran falta de interés respecto a los servicios.

En relación a lo antes mencionado, es necesario y de vital importancia que la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre adopte una estrategia, que le permita hacer frente a cada una de las debilidades que presenta, así como

aprovechar sus potencialidades en pro de buscar mejoras continuas tanto a nivel personal como corporativo. Por lo que, se diseña una estrategia de desarrollo, la cual está basada en el énfasis en el aspecto personal y corporativo, así como en la gestión de calidad, por competencias y el ciclo de aprendizaje de Kolb, acciones de mejoras, desarrollo continuo y el sentido de pertenencia del personal para ofrecer un mejor servicio y satisfacer las necesidades de los usuarios. Los directivos, supervisores, jefe y los subordinados deben internalizar que los aspectos personales de cada individuos son la razón de ser, existir, de actuar y tener un comportamiento acorde con la realidad de la vida.

#### 4.6.1 Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

El talento humano es el elemento más importante de las organizaciones, ya que las personas tienen ambiciones, metas, objetivos, habilidades y destrezas, las cuales son adquiridas a través del estudio en busca de conocimiento y también por intermedio de experiencias. En la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre se deben tomar medidas para motivar e incentivar al personal que en ella labora, para estimularlo a alcanzar sus metas, crear sus ambiciones personales y trazar sus aspiraciones de carrera y cumplir con sus objetivos, tareas y funciones en pro del desarrollo integral como persona, en satisfacción de las necesidades de los usuarios y de la organización.

Una vez evaluados los elementos relacionados con el Cuadro de Mando Integral Personal de la Gestión del Talento Humano de la Asociación

de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, se formuló el Cuadro de Mando Integral Personal requerido (CMIP) (Cuadro nº 3) de la organización, a fin que los trabajadores puedan conocerse mejor, desarrollen continuamente sus habilidades, y de esta manera la organización utilice las ambiciones personales de sus trabajadores como punto de partida para lograr el éxito organizacional y personal.

Cuadro Nº 3. Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

<b>PERSPECTIVA EXTERNA</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medidas de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con el respaldo y el apoyo familiar, amigos y compañeros.</li> <li>• Realizar un buen trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener el apoyo y aprecio la pareja hijos y amigos.</li> <li>• Ganar la confianza de mis superiores en el desempeño de mi labor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de cariño de mis seres queridos.</li> <li>• Grado de satisfacción de mis superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % anual.</li> <li>• Aumentar al menos un 5% al año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser mejor persona cada día</li> <li>• Aplicar mis conocimientos, habilidades y destrezas de manera eficaz y eficiente.</li> </ul>

... Continuación Cuadro N° 3. Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

<b>PERSPECTIVA EXTERNA</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medidas de Actuación</b>	<b>de Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en equipo con armonía, ayudándose los unos a los otros, motivando al los demás y compartiendo los conocimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un trabajo en equipo en donde los demás se sientan satisfechos con el trabajo efectuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de cambios de actitud y comportamiento.</li> <li>• Porcentaje de cooperación a los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En un año</li> <li>• 100% anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar mecanismos de comunicación e integración con sus compañeros</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medidas de Actuación</b>	<b>de Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gozar de buena salud física y mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar sano y mentalmente fuerte.</li> <li>• Tener más tiempo libre</li> <li>• Disfrutar al máximo la vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de enfermedad.</li> <li>• Nivel de estrés.</li> <li>• Número de días de vacaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% anual.</li> <li>• 25% diario.</li> <li>• Al menos 45 días al año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar una alimentación balanceada</li> <li>• Realizar más actividad física.</li> <li>• Viajar con la familia</li> </ul>

**Continuación Cuadro N° 3. Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)  
para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de  
la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medidas de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar el éxito personal aprendiendo de los errores, mejora y desarrollo.</li> <li>• Aprender algo nuevo cada día</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo profesional</li> <li>• Mejorar las competencias en el trabajo.</li> <li>• Oportunidad para el autodesarrollo en el área donde se desenvuelven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de talleres, cursos, conferencia al año.</li> <li>• Grado de satisfacción de los trabajadores.</li> <li>• Numero de planes para aprender de las experiencias del día a día, tanto personal como de los compañeros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres cursos por año.</li> <li>• Aumentar por lo menos un 25% en los próximos 2 años</li> <li>• Aumentar al menos 85% trimestral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a la mayor cantidad de curso y talleres posibles.</li> <li>• Realizar de una manera eficiente las labores en el trabajo.</li> <li>• Estar disponible en todo momento.</li> </ul>

Fuente: Autor, 2013

#### 4.6.2 Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

A nivel corporativo, el talento humano debe estar concatenado con la visión y misión corporativa, ya que es la razón de ser de toda organización, también debe ser cónsono con los objetivos y metas corporativas y las acciones de mejoras.

En tal sentido, la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre debe crear una estructura organizativa adaptada a los cambios e innovaciones del mundo actual y globalizado, es decir, diseñar y/o mejorar los métodos de trabajos, descentralizar los servicios de cada área o sección y lograr que estos discutan sus propios presupuestos para poder funcionar de una manera eficaz y eficiente, para dar pronta y rápida respuestas a los usuarios, también ampliar su política de adquirir nuevos equipo, materiales y herramientas para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios y mantener las instalaciones en óptimas condiciones.

Una vez analizados los hallazgos a continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre:

Cuadro N° 4. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

<b>PERSPECTIVA USUARIOS</b>				
<b>.C éxito</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Medidas de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• restar un servicio de calidad a los usuarios.</li> <li>• ofrecer un mejor trato a los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las inquietudes de los usuarios.</li> <li>• Mejorar las relaciones con los usuarios.</li> <li>• Establecer un trato amigable con el usuario.</li> <li>• Estar siempre atento y dispuesto a prestar un buen servicio.</li> <li>• Mostrar siempre respeto, cortesía y buena educación hacia el usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de usuarios satisfechos.</li> <li>• Tiempo de respuestas de las solicitudes</li> <li>• Número de quejas recibidas</li> <li>• Nivel de atención al usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% cada día.</li> <li>• 100% semanal.</li> <li>• Cada vez que se presente.</li> <li>• 100% diario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la prestación de los servicios.</li> <li>• Mantener en buen estado las instalaciones y áreas de su competencia.</li> <li>• Atender rápidamente las quejas de los usuarios</li> <li>• Mejorar la atención hacia el usuario.</li> </ul>



... Continuación Cuadro N° 4. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>				
<b>Factores crítico de éxito</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Medidas 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>• Trabajar arduamente con control y organización.</li> <li>• Ejecutar proyectos que le permitan mejorar el aspecto del ambiente de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de las relaciones laborales</li> <li>• Grado de satisfacción de las condiciones y medio ambiente de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez cada mes</li> <li>• Una vez cada 6 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar reuniones donde se planifique los proyectos financieros a ejecutar y comunicarlos.</li> <li>• Establecer charlas para debatir acerca del ambiente de trabajo</li> </ul>

**... Continuación Cuadro N° 4. Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.**

<b>PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>				
<b>Factores crítico de éxito</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Medidas de Actuación</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación progresiva del talento humano.</li> <li>• Retroalimentación.</li> <li>• Adquirir habilidades y destrezas para el desarrollo de actividades.</li> <li>• Aprender de experiencias anteriores para no cometer los mismos errores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una mejor Productividad en el trabajo.</li> <li>• Franqueza y honestidad cuando se intercambie información.</li> <li>• Establecer curso de capacitación para adiestrar al personal.</li> <li>• Permanecer atento ante cualquier situación que se presente y tenerla presente para el futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de nuevos servicios desarrollados</li> <li>• Grado de experiencia de los empleados cuando se intercambie información.</li> <li>• Nivel de capacitación que adquieren los trabajadores.</li> <li>• Nivel de consolidación del ciclo de aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del 50% en un semestre.</li> <li>• Aumento del 50% en cada año.</li> <li>• 50% cada año.</li> <li>• 100% anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear planes de desarrollo profesional para todos los trabajadores.</li> <li>• Desarrollar perfiles de competencias.</li> <li>• Realizar evaluación del desempeño, para conocer cómo se está realizando el trabajo.</li> <li>• Revisar el ciclo para constatar que se toman en cuenta los aspectos inmersos en él y que se obtienen los resultados esperados.</li> </ul>

Fuente: Autor, 2013

#### 4.6.3 Comunicación y alineación del Cuadro de Mando Integral Personal y corporativo de la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Esta comunicación va a permitir a todos los departamentos que conforman la organización, familiarizarse con la nueva estrategia, la cual se hace necesaria para despertar un sentimiento de compromiso amplio por parte de toda la organización. El Cuadro de Mando Corporativo (CMIC) debe ser comunicado en todos los ámbitos tanto interno como externo entendiéndose los primeros por todas las secciones involucradas en la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. La comunicación de este cuadro (CMIC), debe hacerse de forma equilibrada, de manera que las partes entiendan lo importante que está sucediendo, y este proceso de transmisión de la información se podría realizar mediante el uso de folletos, carteles, cartas, informes mensuales, memorando, videos reuniones conferencias, entre otros.

Además de comunicar el Cuadro de Mando Corporativo (CMIC), también se hace necesario comunicar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), como parte del proceso de mejora personal, de manera que se pueda aprender de las respuestas dadas, que permitan mejorar el comportamiento personal, ya que de esto va a depender el autoconocimiento que se tiene de si mismo.

Una vez comunicado estos cuadros se deben alinear en el mismo plano las ambiciones personales como las organizacionales, de manera que se tenga una mejor perspectiva de los objetivos a alcanzar para contribuir a la realización de la misión y visión corporativa y personal.

#### 4.6.4 Gestión de Calidad para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

En función del análisis realizado y de los hallazgos, se le hacen las siguientes recomendaciones a la Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, respecto a la gestión de calidad. En donde la Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre debe: dotar de maquinarias, equipos, materiales, herramientas y métodos de trabajos para ofrecer un servicio de calidad a todos los usuarios y lograr mantener todas las áreas e instalaciones de la APUDONS en óptimas condiciones y satisfacer las necesidades de todo el recinto universitario y de la comunidad en general, todo ello se logra al captar la mayor cantidad posible de recursos económicos y financieros.

En cuanto a las acciones de mejoras, la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre:

- Debe ser reestructurada y diseñar un manual descriptivo de cargos que permitan definir las funciones y responsabilidades del personal, así como y un análisis descriptivo de cargo de cuál debe ser el perfil profesional y técnico que debe tener el recurso humano a contratar.
- Descentralizar los servicios.
- Dotar a todas las secciones de maquinarias, equipos, herramientas y materiales para ejecutar las tareas necesarias, en el tiempo requerido y con la calidad requerida.

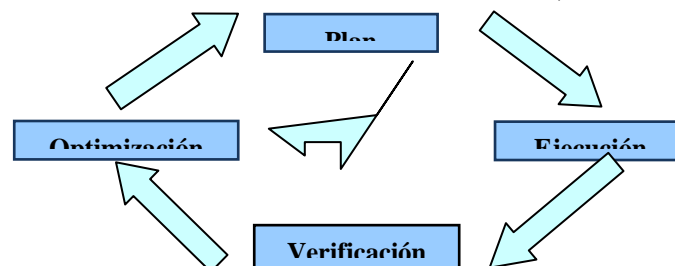
- Contar con un recurso humano capacitado en el área que les corresponde.
- Mantener todas las instalaciones en buen estado.
- Crear políticas, normas y procedimientos en el desarrollo del Talento Humano para satisfacer las necesidades de los usuarios y ofrecer un servicio de calidad.
- Establecer relaciones con los usuarios, y así conocer directamente de los beneficiarios de los servicios, las inquietudes que éstos presentan en cuanto a los servicios que reciben, para así de esta manera tener usuarios satisfechos y considerar la satisfacción de los usuarios como criterio de evaluación, de manera que estos se sientan animados a notificar sus quejas y así poder prestarles un mejor servicio del que ellos esperan.
- Definir procedimientos que permitan ampliar las relaciones con los usuarios, solucionar las reclamaciones hechas por los mismos, integrar la satisfacción de los usuarios en la visión corporativa y transmitirla en todas sus secciones, así como, gratificar a los trabajadores que desarrollen contribuciones valiosas para incrementar la satisfacción del usuario e implicar a todos los relacionados con la organización en la puesta en práctica de procesos de mejoras, entre otras.

De esta manera, se puede deducir que la Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de

Sucre necesita cambios que la orienten hacia el usuario, logrando de esta manera una integración que permita conocer de primera fuente las necesidades básicas en cuanto a los problemas que presentan los usuarios de manera general. Para que todos estos cambios se den, es necesario comenzar de la base, es decir, el personal que forma parte de la Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, tienen que reflexionar sobre su actuación, revisar sus metas y aspiraciones, para poder afrontar los cambios venideros, ya que, la mejora continua de las habilidades y actitudes, son el cimiento del desarrollo individual, del éxito personal y del bienestar.

Para tal fin, el ciclo de PEVO (ver figura Nro. 16), es uno de los instrumentos que debería ser considerado por los involucrados en la Gestión Financiera de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre para la gestión del cambio personal, a través de las siguientes fases:

Figura N° 1 Ciclo de PEVO para la Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre



Fuente: Rampersad (2003).

- Plan: el cual consiste en:

- Formular su propio Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), en equilibrio con el de la organización.
- 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 crean limitaciones, 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, la persona se conocerá mejor a sí mismo y también a las demás personas que lo rodean, 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 individuales y organizacionales, conservar una actitud 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 y organizacional, contribuyendo de esta manera a mejorar los procesos en la Gestión del Talento Humano de la APUDONS.

4.6.5 Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre desde las perspectivas de la gestión por competencias.



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

- Efectuar un procedimiento de Coaching, 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.
- 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.

En síntesis se puede decir, que una vez que la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente,

Núcleo de Sucre, 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 autónoma y experimentar un cambio de actitud individual, que le permitan realizar mejor su trabajo con una actitud positiva orientada a brindar mejores servicios de atención a los usuarios.

De la misma manera se debe organizar, planificar, coordinar, definir y controlar todas las acciones pertinentes al servicio que se ofrece a los usuarios por áreas y secciones, es decir, cada una de las secciones que conforman la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, deberán adoptar y diseñar sus propios métodos de trabajos para de esta manera descentralizar los servicios en donde cada uno tenga sus propias competencias y puedan prestar un mejor servicios a los usuarios

#### 4.6.6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

La gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre debe formular objetivos que vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, que les permita a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional. Por lo que, se le recomienda lo siguiente:

- 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 esté caracterizada 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 dentro de la organización sean cumplidas a cabalidad.
- Implementar planes que le permitan a sus trabajadores y a la organización aprender de experiencias pasadas, buenas o malas, pero que de alguna u otra forma le deje una enseñanza al personal y que cuando se trate de errores, que se aprendan y no se olviden, siempre con el propósito de no cometerlos en el futuro.
- Crear políticas de capacitación en área del Talento Humano , desarrollo y adiestramiento su personal para tener un personal altamente capacitado y motivado, adaptado a los cambios actuales y a las innovaciones tecnológicas con lo cual se busca adquirir conocimientos, habilidades y destrezas para ejecutar las tareas y funciones de manera eficaz y eficiente, todo ello se logra a través de cursos de capacitación y adiestramiento y por intermedio de la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento del personal y también a través de las evaluaciones de desempeño para explorar las potencialidades del personal y corregir algunas debilidades.

- 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 responsable por la organización.
- 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 los superiores.
- 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 responsable por la organización.

Para finalizar, se señala que el CMIP y el CMIC diseñado para la gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, facilitará los procesos de seguimiento redundando en la satisfacción de los empleados y la relación laboral de éstos, por el cumplimiento de sus expectativas. De igual manera, aumentará la capacidad creativa de las personas y, por ende, la competitividad de la Asociación, ya que, al aumentar el interés de los trabajadores se incrementa la productividad y los resultados son mucho mejores; disminuyendo la ausencia mental, la cual es estar en cuerpo presente, pero no concentrado en su trabajo. Todo esto, ayuda al uso eficiente del Talento Humano debido a que la productividad aumenta, al igual que la motivación, el disfrute y el comportamiento interno.

## CONCLUSIONES

Después de desarrollado todo el enfoque gerencial denominado “Total Performance Scorecard (TPS)” se pudo llegar a concluir que:

- El estudio de los elementos del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), revelo que las personas involucradas en el Talento Humano de APUDONS no tienen claramente identificado el papel a desempeñar en la institución.

- Los miembros de APUDONS involucrados en el Talento Humano establecieron como factores críticos de éxito, las relaciones familiares, la salud, el éxito personal y cultural, orientando sus objetivos al crecimiento profesional y la estabilidad económica.

- Los factores que hacen único al Talento Humano de APUDONS están relacionados con el desarrollo social, la constitución de buenos equipos de trabajo, la buena administración de sus directivos y el buen manejo de los aportes recibidos.

- En la Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, no hace lo necesario para ser considerada como una organización que aprende.

- La Gestión del Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, está en la necesidad de formular objetivos que sean cónsonos con el conocimiento y el aprendizaje, permitiendo a los trabajadores adquirir un desarrollo gradual con una calidad

de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje, tanto para el personal como para la organización.

- El Talento Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, no lleva a cabo un eficiente proceso de aprendizaje, ya que las situaciones que se presentan, sean buenas o malas, no se consideran para futuras eventualidades con el propósito de facilitar el proceso de decisión, lo que sin duda les conduce a cometer errores pasados.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación**. Quinta Edición. Editorial Epistema. Caracas.

Arias, F. (1999). **El Proyecto de Investigación**. Tercera Edición. Editorial Epistema. Caracas.

Begoña G., Nerea G y Beitia P. (2008) **Guía Básica para la Gestión Económica –Financiera en Organizaciones no Lucrativas**. Tercera Edición Editorial Equipo del Observatorio del Tercer Sector De Bizkaia.

Brighan E. Houston J. (2007) **Fundamentos de Administración Financiera** Decima Edición Thomsom Editores.

Chiavenato. I. (2002). **Administración en los Nuevos Tiempos**. Primera Edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia.

David, F (1994). **La Gerencia Estratégica** (9a ed.). Colombia: Legis.

De Asís, A. y Otros (2002). **Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades no Lucrativas** Fundación Luis Vives, Obra Social Madrid.

De Llano M. y Otros (2007) **Modelo de Gestión Financiera** Primera Edición McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia

Gerry J, Kevan S. y Whittington (2008) **Dirección Estratégica** Séptima edición, Pearson Prentice Hall



González V. y Jiménez B (2006). **Gestión Financiera.** Tercera Edición McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia

Izar L., J (2007). **Contabilidad Gerencial.** Primera Edición Editorial Trillas C.A. México.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). **El Cuadro de Mando Integral.** Ediciones Gestión, 2000, S.A: Barcelona.

Méndez C. (1998). **Metodología.** Vigésima Edición. Editorial McGraw-Hill. Santa Fé de Bogotá, Colombia.

Mlinkoff, R. (1968). **Los Procesos Administrativos.** Universidad Central de Venezuela: Venezuela.

Pérez F. (1994). **Gestión de Calidad Empresarial: Calidad en los Servicios y Atención al Cliente de Calidad Total,** Madrid Eric. Market

Rampersad, H. (2003). **Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo. Una Evolución en la Gestión por Resultados.** Mc Graw Hill: España.

Sabino, C. (1992). **Proceso de Investigación.** Editorial Panapo de Venezuela, C.A., Caracas, Venezuela.

Serna H. (2001). **Índice de Gestión** (1era ed.) 3R Editores

Suárez, A. (1992). **DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN.** (1 era ed.). España: McGRAW HILL Interamericana de España S.A.

Thompson, A. Jr. y Strickland III, A. J. (2003). **Administración Estratégica.** Treceava Edición. Mc-Graw-Hill Interamericana, de México S.A. de C.V.

#### **Trabajos de Investigación:**

Amunday B. M. y Molinett G., D. (2008). **Estrategia para la Caja de Ahorro 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).** Universidad de Oriente. Cumaná. Trabajo de grado no publicado.

Andarcia L. y Márquez J. (2009). **Gerencia Estratégica Financiera en las Organizaciones.** Universidad de Oriente. Cumaná. Trabajo de grado no publicado.

Arayan F. y Rio F. (2.008). **Estratégica para la Delegación de Finanza del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.** Universidad de Oriente. Cumaná. Trabajo de grado no publicado.

Cova. J. y Cova M. (2.005). **Proceso de 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.** Universidad de Oriente. Cumaná. Trabajo de grado no publicado.

Feliu, E. y Ríos, M. (2002). **Propuesta de un modelo de Sistema de Información Gerencial para Mejorar el Proceso de Selección de Personal en la Dirección de Relaciones de Trabajo de la Universidad de Carabobo.** Trabajo de grado de especialista no publicado. Universidad de Carabobo, Carabobo.

Pomeda R. J. (2002). **Estudio de un Modelo de Capital Intelectual para Universidades.** Trabajo de Investigación de la Universidad de Aveiro, España.

Quintero D. José H. (2.005). **Diseño de un Modelo Gerencial del Cuadro de Mando Integral para el Instituto Universitario de Ejido.** Mérida. Universidad de Los Andes Trabajo de grado no publicado.

#### **Leyes:**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de fecha 24 de Marzo de 2000.

Código Civil de Venezuela. 1982. Ediciones Dabosan Venezuela

Ley de Impuesto Sobre la Renta. 1999. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.390. Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo. 1997 Gaceta Oficial N° 5.152. Venezuela.

Ley de Universidades 1970. Gaceta Oficial N°.1429. Extraordinario, del 8 des septiembre de 1970.

### **Documentos Institucionales**

Acta constitutiva de la asociación de profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre (APUDONS).

Estatutos de la asociación de profesores de la Universidad de Oriente (APUDO)

Estatutos de la asociación de profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre (APUDONS)

Penfold, M. (2002). Costo Venezuela: Opciones de Política para Mejorar la Competitividad. (Ira. Ed.). Caracas: Conapri & CAF.

### **Páginas Web - Internet:**

El Universal. (2008). **Venamcham introduce el Total Performance Scorecard; Proponen plan mejorador de la competencia empresarial. El reforzamiento del capital humano es el centro de la estrategia.** (Consultado el 29/05/2008). Disponible en: [http://www.venamcham.org/español/sala\_venamcham\_medios\_nov22.htm-61k-].

Universidad de Oriente. (2006). **Reseña Histórica de la Universidad de Oriente.** (Consultado el 27/10/2008). Disponible en: <http://www.udo.edu.ve>.

<http://www.apudons.sucre.udo.edu.ve>

<http://www.capacinet.gob.mx>

<http://www.Competitividadandia.org>

<http://www.definición.org>.

<http://www.Monografia.com>.

<http://www.Piramidedigital.com>.

## **ANEXOS**

### **CUESTIONARIO**

**EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) APLICADO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE (APUDONS).**

#### **HOJA DE CONTROL**

(No escriba en los espacios punteados)

NOMBRE

DEL

ENCUESTADO:

\_\_\_\_\_

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

**EL TOTAL PERFORMANCE SCORECARD (TPS) APLICADO A LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA ASOCIACIÓN DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE (APUDONS).**

### **I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO (CMIC)**

#### **Misión Corporativa**

1.- ¿Para qué existe la gestión del Talento Humano en la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

2.- ¿Qué es la gestión del Talento Humano para la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---



3.- ¿Qué labor se cumple con la gestión del Talento Humano en la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

4.- ¿Cuáles son los objetivos de la gestión del Talento Humano en la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

5.- ¿Cómo se identifica la gestión del Talento Humano en la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

6.- ¿Cuál es el propósito de existencia de la gestión del Talento Humano en la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

7.- ¿Cuál es la función principal de la gestión del Talento Humano de la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

8.- ¿De la organización, quiénes son las partes más importantes implicadas en las actividades que se desarrollan en la gestión del Talento Humano en la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

9.- ¿Qué necesidades básicas cubre la gestión del Talento Humano en la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

10.- ¿Existe algún recurso monetario destinado para la capacitación y entrenamiento del Talento Humano en la APUDONS.?

---

---

---

---

---

---

---

**Visión Corporativa**

11.- ¿Cuál es el sueño más ambicioso a alcanzar con la gestión del Talento Humano en la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

12- ¿Cómo imaginan el futuro de la gestión del Talento Humano de la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

13.- ¿Cuáles son las ambiciones a largo plazo para la gestión del Talento Humano de la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

14.- ¿Qué se busca alcanzar con la gestión del Talento Humano de la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

15.- ¿Cuál es el camino trazado por la gestión del Talento Humano de la APUDONS para alcanzar las metas?

---

---

---

---

---

---

---

16.- ¿Hacia dónde se dirige la gestión del Talento Humano de la APUDONS desde este momento?

---

---

---

---

---

---

---

17.- ¿Qué apoya la gestión del Talento Humano en la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

18.- ¿Qué quiere que sea la gestión del Talento Humano de la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

**Factores Críticos del Éxito Corporativo**

19.- ¿Qué factores hacen única a la gestión del Talento Humano de la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

20.- ¿Cuál es el factor de éxito más importante de la gestión del Talento Humano de la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

21.- ¿Qué factores son esenciales para que la gestión del Talento Humano de la APUDONS sea viable?

---

---

---

---

---

---

---

---

22.- ¿Cuáles son las competencias centrales en la gestión del Talento Humano de la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Valores Esenciales:**

23.- ¿Cuáles son los principios, normas y valores en la gestión del Talento Humano de la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

**Objetivos Corporativos**

24.- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la gestión del Talento Humano de la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

25.- ¿Cómo se deben alcanzar dichos objetivos?

---

---

---

---

---

---

---

**Metas y Medidas de Actuación Corporativa**

26.- ¿Cuáles son las metas que posee la gestión del Talento Humano de la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---



27.- ¿Cuáles son los indicadores utilizados por la gestión del Talento Humano de la APUDONS para alcanzar los objetivos propuestos?

---

---

---

---

---

---

---

28.- ¿Cómo son medidos los objetivos y la visión corporativa a través de la gestión del Talento Humano de la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

29.- ¿Qué valores se deben alcanzar a través de la gestión del Talento Humano de la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

**Acciones de Mejora Corporativa**

30.- ¿Cómo quieren alcanzar los objetivos del Talento Humano de la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

31.- ¿Cómo pueden ver si los objetivos del Talento Humano son alcanzados?

---

---

---

---

---

---

---

32.- ¿Qué acciones de mejora implantan en caso de presentarse alguna situación en el Talento Humano inesperadas en la APUDONS.?

---

---

---

---

---

---

---

## 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 APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

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 APUDONS?

---

---

---

---

---

---

12.- ¿Qué apoya usted en la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

---

---

---

---

---

---

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 APUDONS?

---

---

---

---

---

---

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 irreplicable?

---

---

---

---

---

---

---

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 APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

25.- ¿Qué resultados a corto plazo que se puedan medir quieres alcanzar en la APUDONS?

---

---

---

---

---

---

---

**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 Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente (APUDONS). Para ello, se requiere marcar con "X" en la casilla que mejor refleje lo acertado.

GENERAL	SI	ALGO	NO
1.- ¿Sabe quiénes son sus usuarios y cuántos son?			
2.- ¿Escucha atentamente a todos sus usuarios y se familiariza con su situación?			
3.- ¿Realiza con frecuencia encuestas entre los usuarios sobre sus servicios?			
4.- ¿Conocen sus empleados los resultados de estas encuestas?			
5.- ¿Clasifica a sus usuarios según sus necesidades?			
6.- ¿Se encuentran satisfecho más del 75% de sus usuarios?			
7.- ¿Anticipa las necesidades de sus usuarios?			
8.- ¿Considera a cada usuario como único?			
9.- ¿Se procesan las reclamaciones en el			

plazo de dos días laborables y se responden en el plazo de una semana?			
10.- ¿Se anima a los usuarios insatisfechos a notificar sus quejas?			
11.- ¿Realiza acciones no solicitadas y proporciona servicios no solicitados a sus usuarios?			
12.- ¿Tiene un espacio de atención al usuario o una central de llamadas?			
13.- ¿Sabe qué porcentaje de usuarios dan por terminada su relación con la APUDONS debido a que están insatisfechos?			
14.- ¿Se registran y analizan las quejas de forma sistemática en la APUDONS?			
15.- ¿Ha establecido procedimientos para la solución de reclamaciones y se activan de forma rutinaria?			
16.- ¿Mide el grado de fidelidad de los usuarios?			
17.- ¿Por lo general, informa a sus usuarios los servicios que mejor se adapten a sus necesidades?			
18.- ¿Sabe lo que cuesta perder un usuario?			
19.- ¿Sabe lo que cuesta ganar un nuevo usuario?			
20.- ¿Mantiene relaciones con sus usuarios?			
21.- ¿Sabe qué porcentaje de pérdidas se debe a los usuarios insatisfechos?			

22.- ¿Mantiene relaciones con sus usuarios y las amplía?			
23.- ¿Organiza reuniones con grupos de usuarios con regularidad para conocer sus necesidades, deseos, ideas y reclamaciones?			
<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>SI</b>	<b>ALGO</b>	<b>NO</b>
24.- ¿Existe compromiso por parte de la alta dirección con la orientación al usuario?			
25.- ¿Sabe como miembro de la APUDONS cuántas quejas se reciben al año?			
26.- ¿Se halla la dirección convencida de la importancia de un usuario satisfecho y actúan en consecuencia?			
27.- ¿Ha integrado la satisfacción del usuario en la visión corporativa?			
28.- ¿Se ha transmitido esta visión de forma adecuada a todos sus empleados y usuarios?			
29.- ¿Reconoce la alta dirección las tendencias más importantes y se anticipa a ellas de forma oportuna?			
30.- ¿Predica la dirección con el ejemplo en cuanto a orientación al usuario?			
31.- ¿Se halla la dirección abierta a sugerencias e ideas de los usuarios?			
32.- ¿Gratifica la dirección personalmente a aquellos empleados que desarrollan una contribución valorable para incrementar la satisfacción del usuario?			

33.- ¿Se anima y apoyan con pasión las relaciones entre la dirección y los usuarios?			
34.- ¿Se halla la dirección disponible en cualquier momento para atender a los usuarios?			
35.- ¿Tienen todos los directores encuentros personales regulares con los usuarios?			
36.- ¿Es la satisfacción del usuario siempre un criterio de evaluación de la dirección?			
37.- ¿Se tienen los deseos de los usuarios en consideración siempre que se toman decisiones?			
38.- ¿Se encarga la alta dirección personalmente de atender las reclamaciones de los usuarios?			
<b>VISIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>SI</b>	<b>ALGO</b>	<b>NO</b>
39.-¿Hay al menos 5 objetivos de orientación al usuario y medidas de actuación relacionada dentro del Cuadro de Mando Integral Corporativo o del Plan estratégico de la organización?			
40.- ¿Ha desarrollado alguna estrategia de inversión para los próximos años para aumentar la satisfacción de los usuarios?			
41.- ¿Se comunica la estrategia de orientación a los usuarios de forma continua a todos los empleados?			
42.- ¿Tienen una relación de trabajo con todos sus usuarios basada en el respeto y la confianza mutua?			
43.- ¿Le garantiza a todos sus usuarios un			



grado de servicio mínimo y/ o completa satisfacción?			
44.- ¿Fija parámetros de actuación con respecto al grado de satisfacción de los usuarios?			
45.- ¿Implica a sus usuarios en la puesta en práctica de procesos de mejora?			
46.- ¿Están todos sus empleados implicados en la mejora de la orientación de los usuarios?			
47.- ¿Tienen unas líneas de actuación maestras para una óptima satisfacción de los usuarios?			
48.- ¿Considera la información sobre los usuarios un activo estratégico?			
49.- ¿Posee una base de datos actualizada en la que se registran todos los datos de los usuarios?			
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>SI</b>	<b>ALGO</b>	<b>NO</b>
50.- ¿Ha designado responsables para controlar los procesos en la APUDONS?			
51.- ¿Los servicios se entregan dentro del plazo previsto por el usuario?			
52.- ¿Se ajusta su teléfono, fax, Internet y otras herramientas de trabajo al modo como prefieren comunicarse sus usuarios?			
53.- ¿Se contesta el teléfono en la APUDONS a la tercera llamada en más del 80% de las ocasiones?			

54.- ¿Se organizan los procesos de la APUDONS de manera adecuada para cumplir con las expectativas de los usuarios?			
55.- ¿Son estas expectativas la base de medidas de actuación?			
54.- ¿Usa el grado de satisfacción del usuario como un indicador para el proceso de mejora?			
55.- ¿Implica a sus usuarios en el desarrollo de nuevos servicios?			
56.- ¿Tienen también en cuenta el grado de satisfacción de los usuarios internos?			
57.- ¿Son los empleados responsables personalmente de solucionar los problemas de los usuarios?			
58.- ¿Garantizan los departamentos de apoyo de la APUDONS la calidad del trabajo que realizan?			
59.- ¿Se lleva a cabo una planificación ordinaria o periódica del Talento Humano que apoye el desempeño de la APUDONS.?			
<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>SI</b>	<b>ALGO</b>	<b>NO</b>
60.- ¿Incentiva económicamente a los empleados con una clara orientación al usuario en todo momento?			
61.- ¿Organiza viajes para que sus empleados visiten a sus usuarios más importantes de forma habitual?			

62.- ¿Tiene libertad de actuación su personal de atención a los usuarios a la hora de satisfacerlos?			
63.- ¿Están los intereses de sus empleados y los de usuarios relacionados?			
64.- ¿Anima a sus empleados a aportar ideas para aumentar el grado de satisfacción de los usuarios?			
65.- ¿Hay en la APUDONS un programa de formación inicial en el que los nuevos empleados se formen en la importancia de la orientación al usuario?			
66.- ¿Son la orientación del usuario y el trabajo continuo para la mejora un criterio de promoción?			
67.- ¿Recibe su personal, formación sobre orientación al usuario al menos un par de semanas al año?			
68.- ¿Es adecuado el Talento Humano para asegurar una planificación en la gestión del personal en la APUDONS.?			
69.- ¿Existe personal idóneo para registrar la información de la gestión del Talento Humano y producir informes en la APUDONS			
70.- ¿Existe un Comité de la Junta Directiva que supervisa los aspectos de la gestión del Talento Humano en la APUDONS?			

#### IV. APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

La presente tabla se compone de afirmaciones con respecto a la orientación hacia el aprendizaje y el conocimiento, divididas en 5 aspectos: general, estilo de liderazgo, visión estratégica, procesos internos y recursos humanos.

Se requiere marque una X en la casilla que mejor refleje lo acertado de estas aseveraciones sobre su organización.

GENERAL	No/ No es correcto	De vez en cuando/na da	Frecuent emente/u sualment e	Siemp re/ Correc to
1.- Se permite cometer errores; los fallos se toleran y no se penalizan.				
2.- Se aprenden de los errores de los demás y estos se discuten abiertamente				
3.- Usted sabe dónde encontrar el conocimiento particular en la APUDONS y quién es honrado con todo el mundo				
4.- Disponen de espacios para pensar, aprender, consciente e inconscientemente, actuar,				

mantener contactos informales, adquirir experiencia, experimentar y asumir riesgos.				
5.- Los sistemas de información se integran y actualizan continuamente.				
6.- El conocimiento necesario para las decisiones importantes está, por lo general, disponible y accesible.				
7.- No existen barreras para el uso y el intercambio del conocimiento.				
8.- Se posee destrezas para categorizar, usar y mantener el conocimiento de forma adecuada.				
9.- La estructura organizativa de la APUDONS es simple, tienen muy pocos niveles jerárquicos y se compone de unidades individuales				
10.- La APUDONS se caracteriza por la				

<p>diversidad; donde hay gente de diferentes orígenes culturales y estilo de aprendizaje, también diferentes, los planteamientos son estudiados y son intuitivos, las personas asumen diferentes roles en equipo.</p>				
<p>11.- Existe un programa eficaz en la APUDONS para desarrollar ideas y basándose en esto generar nuevas ideas.</p>				
<p>12.- En la APUDONS no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve</p>				
<p>13.- En la APUDONS no hay competencia entre compañeros de trabajo, ya que la competitividad interna no se promueve</p>				

<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/na da</b>	<b>Frecuent emente/u sualment e</b>	<b>Siemp re/ Correc to</b>
14.- La alta dirección se compromete con aumentar la capacidad de aprendizaje y crea una organización que aprende.				
15.- En la APUDONS se estimula y se anima a los empleados a identificar y resolver los problemas comunes como un equipo, a generar nuevas ideas y a compartirlas con los demás.				
16.- Los directivos de la APUDONS poseen el conocimiento más importante para el éxito del Talento Humano de la institución.				
17.- Los directivos se ajustan al perfil de formación, inspiración y liderazgo de servicio en la				

proporción adecuada.				
18.- Los directivos estimulan una actitud de aprendizaje fundamental, el intercambio de conocimiento intensivo, como lo es la mentalidad emprendedora interna; además, promueve el aprendizaje individual y en equipo				
19.- 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.				
20.- Los directivos usan un lenguaje oral y escrito sencillo, están orientados a la acción y facilitan el proceso de aprendizaje por experiencia.				



<p>21.- La dirección sabe qué empleados son los poseedores del conocimiento valorable y escaso, ya que ha localizado las fuentes internas de la experiencia</p>				
<p><b>ESTILO DE LIDERAZGO (Continuación)</b></p>	<p><b>No/ No es correcto</b></p>	<p><b>De vez en cuando/na da</b></p>	<p><b>Frecuent emente/u sualment e</b></p>	<p><b>Siemp re/ Correc to</b></p>
<p>22.- Se ha nombrado un gestor del conocimiento, alguien que forma y facilita los procesos de aprendizaje.</p>				
<p>23.- Las destrezas más importantes del gestor de conocimiento son: comprensión, procesamiento, comunicación, y capacidad de compartir el conocimiento.</p>				
<p>24.- Hay miembros del personal y del directorio que son competentes y comprenden la función de los procedimientos en la</p>				

APUDONS				
25.-Los directores se preocupan sustancialmente por el uso de los recursos de inversiones factibles y comprometidos en activos fijos en la APUDONS				
26.-Los miembros directivos de la APUDONS supervisan el desarrollo de la gestión del Talento Humano.				
27.-Los directivos de la Asociación poseen el conocimiento más importante para el éxito de la gestión del Talento Humano de la institución.				
<b>VISIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/na da</b>	<b>Frecuent emente/u sualment e</b>	<b>Siemp re/ Correc to</b>
28.- La gestión del Talento Humano es una prioridad estratégica que forma parte de la ambición organizacional compartida				

<p>29.- Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales en materia de gestión del Talento Humano en la APUDONS</p>				
<p>30.- Se establecen objetivos estratégicos en la gestión del Talento Humano de conocimiento y aprendizaje</p>				
<p>31.- Los procesos de ejecución, supervisión y control del Talento Humano están en sintonía con la visión de la APUDONS</p>				
<p>32.- Se establecen objetivos estratégicos en la gestión del Talento Humano de conocimiento y aprendizaje.</p>				
<p>33.- Hay un aprendizaje colectivo continuo para desarrollar las competencias centrales en materia de la gestión del</p>				

Talento Humano en la APUDONS.				
34.- Se realiza una planificación del Talento Humano cónsona con la visión de la organización.				
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/na da</b>	<b>Frecuent emente/u sualment e</b>	<b>Siemp re/ Correc to</b>
35.- Los empleados no se guardan el conocimiento para si mismo, sino que lo comparten de forma espontánea con los demás.				
36.- La cultura organizacional de la APUDONS promueve el crecimiento del conocimiento.				
37.- La cultura organizacional de la APUDONS está caracterizada por la simplicidad y la comunicación franca.				
38.- Los problemas se resuelven de forma holística				

mediante un planteamiento de sistemas, por eso se diseñan y se usan procedimientos de forma habitual.				
39.- Los vacios que puedan existir en el conocimiento se localizan de forma continua, sistemática y se adoptan medidas para reducirlos y eliminarlos.				
40.- 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.				
41.- Se emplean sistemas de comunicación sencillos y fáciles de utilizar para extender el conocimiento entre todos los empleados.				

<p>42.- El conocimiento adquirido y desarrollado se documenta de forma continua y se pone a disposición de todos dentro de la APUDON.</p>				
<p>43.- Los empleados que posean conocimientos poco frecuentes y de valor rotan entre los diferentes departamentos.</p>				
<p>44.- 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 actuaciones de la APUDONS.</p>				
<p>45.- En la APUDONS hay franqueza, disfrute y pasión.</p>				
<p>46.- Se anima a los empleados a que estudien sus propios métodos de trabajo y que ajusten estos</p>				

métodos si es necesario.				
47.- Los problemas de aprendizaje se guían o inician por problemas ya existentes o esperados.				
48.- Los problemas son entendidos como una oportunidad de aprender y cambiar y los conflictos son cuestiones sin resolver.				
49.- Las personas que trabajan en la APUDONS aprenden juntas, en armonía y en equipos.				
50.- Los miembros del equipo poseen conocimiento que se solapan permitiendo conocer el estilo de aprendizaje de sus compañeros y el suyo propio.				
51.- El conocimiento se pone en práctica de forma continua y se incorpora en nuevos servicios ofrecidos.				

<p>52.- 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.</p>				
<p>53.- La APUDONS facilita compartir el conocimiento a través de Internet, Intranet, biblioteca, salas de reuniones cómodas, auditorios, archivos informatizados y sistemas de comunicación.</p>				
<p>54.- El trabajo en la APUDONS es variado e interesante.</p>				
<p>52.- Hay rotación de puestos en la APUDONS</p>				
<p>535- Los recursos tecnológicos se corresponden con las necesidades derivadas de los procesos del Talento Humano de la APUDONS</p>				



56.- Existe una estructura del Talento Humano adecuada a las operaciones de la APUDONS.				
57.- Disponen de políticas, normas y procedimientos formalmente definidos en materia de la gestión del Talento Humano.				
58.- La estructura organizacional responde a las necesidades planificación, supervisión y control en la gestión del Talento Humano.				
<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>No/ No es correcto</b>	<b>De vez en cuando/na da</b>	<b>Frecuent emente/ usualme nte</b>	<b>Siemp re/ Correc to</b>
59.- 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				

APUDONS.				
60- Se juzga a los directivos y a los empleados por lo que hacen, no por lo que parece o por lo que muchos hablan.				
61.- 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.				
62.- Existe una política de desarrollo proactiva, que incluye formación interna y externa, cursos, y conferencias de trabajo.				
63.- Las competencias del conocimiento y el aprendizaje son parte del perfil de conocimiento de cada empleado de la APUDONS.				
64.- Aquellos empleados que se marchan de la APUDONS ceden sus				

conocimientos a los demás.				
65.- 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.				
66.-Existe un plan de capacitación y adiestramiento para el personal que facilite desarrollar competencias en materia del Talento Humano dentro de la APUDONS.				
67.- Se crea conciencia sobre la necesidad de conocer al detalle la estructura y elementos de la gestión del Talento Humano de la APUDONS, y el impacto que todo ello ejerce sobre la gestión de la institución.				

*“Gracias por su Colaboración”*

## HOJA DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	El total performance Scorecard (TPS) aplicado a la gestión del talento humano como estrategia competitiva para la asociación de profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Patiño P. Fanny del V. (Cont)	<b>CVLAC</b>	<b>18.417.336</b>
	<b>e-mail</b>	fanny-alternativa@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
Jimeno N. Carla M. (Admon)	<b>CVLAC</b>	<b>18.409.722</b>
	<b>e-mail</b>	carla _jimeno25@yahoo.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:

<b>Palabras Claves:</b> Talento Humano, Total Performance Scorecard (TPS).
--

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sub-líneas de investigación:

Área	Sub-área
Administración y Contaduría	Administración y Contaduría

### Resumen (abstract):

El Total Performance Scorecard (TPS) es una nueva forma de Dirección, que se enfoca en cómo promover el máximo desarrollo personal de todos los miembros de la empresa, así como a la optimización de sus capacidades, para alcanzar el mayor rendimiento de la organización. Una diferencia importante es que el TPS es un concepto de gestión que considera la misión y visión personal de cada empleado como puntos de partida importantes, involucrando cinco elementos tales como: Cuadro de Mando Personal, Cuadro de Mando Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencia y Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Este modelo de gestión es susceptible de adaptarse a cualquier organización, independiente de su naturaleza y actividad, pues, sirve como una guía para todo aquello que se quiera mejorar, desarrollar, y experimentar cambios en su trabajo, organización y en lo personal. Por ende, el objetivo de la presente investigación fue desarrollar el enfoque del Total Performance S(TPS), en la gestión del Recurso Humano de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre (APUDONS), a través de una investigación de campo con nivel descriptivo, aplicándose un cuestionario a los miembros directivos de esta asociación que deben asumir estrategias para poder ser una organización que aprende, donde la formulación de objetivos vayan de la mano con el conocimiento y el aprendizaje, permitiéndole al personal que interviene en la gestión del recurso humano adquirir un desarrollo gradual con una calidad de habilidades y mejoras laborales que conduzcan al aprendizaje tanto personal como organizacional, considerando que, sin importar que las organizaciones sean públicas o privadas, estas deben adaptarse a los diferentes cambios gerenciales exigidos por el entorno, y disponer de herramientas para enfrentar dichos cambios, en particular la gerencia de recursos humanos de APUDONS.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

**Contribuidores:**

Apellidos y Nombres	ROL	/ Código CVLAC	/ e-mail
<b>Danny P. Delgado</b>	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	10.167.596	
	e-mail	Delgado-danny@hotmail.com	
	e-mail		

**Fecha de discusión y aprobación:**

Año	Mes	Día
2013	Marzo	15

**Lenguaje: SPA** \_\_\_\_\_

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

### Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>Tesis-JimenoKyPatiñoF.DOC</b>	<b>Aplication/Word</b>

### Alcance:

**Espacial:** NACIONAL (Opcional)

**Temporal:** TEMPORAL (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:** LICENCIADA CONTADURÍA Y LICENCIADA ADMINISTRACIÓN

**Nivel Asociado con el Trabajo:** LICENCIADA

**Área de Estudio:** ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE



# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN° 0975

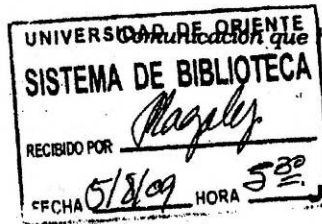
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letdo el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

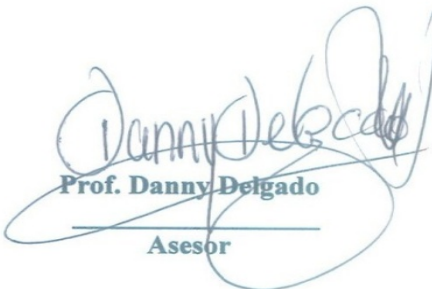
Apartado Correos 094 / Telfa: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :** “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.

**Fanny del V. Patiño P.**  
  
Autor

**Carla M. Jimeno N.**  
  
Autor

  
**Prof. Danny Delgado**  
Asesor