

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII

Trabajo de Grado

**GESTIÓN POR COMPETENCIA DEL TALENTO HUMANO
EN LA ASOCIACIÓN CIVIL SIN FINES DE LUCRO,
SOCIEDAD MISIONERA INTERNACIONAL,
IGLESIA ADVENTISTA DEL SÉPTIMO DÍA,
MOVIMIENTO DE REFORMA - UNIÓN VENEZOLANA**

Presentado por

Lic. Elizabeth Nohemí Cabrera Pora

para optar al Título de

Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Tutor

Dra. Elizabeth Martínez Lozada

Caracas, Junio 2012

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y por abrir los caminos necesarios para alcanzar mis metas. Por los triunfos y los momentos difíciles, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres, Francisco y Elizabeth, por incentivarme a continuar adelante, por haberme apoyado en todo momento, por la paciencia y más que todo por el amor que siempre me han brindado.

RECONOCIMIENTOS

A mi esposo Edison y a mis hijos Juan Francisco y Elizabeth Saraí, que son lo más grande que Dios me ha regalado, mis compañeros de vida, quienes me brindan su apoyo y amor incondicional, quienes le dan color y alegría a mis días.

A mi familia por siempre estar presente y pendiente de mí, porque comparten y disfrutan mis triunfos, dándome siempre sus consejos, recomendaciones y apoyo.

A mi Tutora, la Doctora Elizabeth Martínez Lozada, mi tocaya, quien me ha guiado desde el principio y me ha ayudado a darle forma y cuerpo a mis ideas, por su paciencia, colaboración y miles de recomendaciones, por ser tan especial.

A la Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma-Unión Venezolana por permitirme la oportunidad de realizar este trabajo y brindarme un aprendizaje único e inolvidable.

A mis compañeros de trabajo, los que me apoyaron y ayudaron a hacer realidad mi proyecto y los que saben apreciar mi esfuerzo y dedicación.

A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en el desarrollo de este trabajo, sin ustedes no estaría completo este producto que ha enriquecido grandemente mi vida, ¡muchas gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
DEDICATORIA	ii
RECONOCIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCION	ix
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
Tema	11
Planteamiento del Problema	11
1. Objetivos de la Investigación	14
1.1. Objetivo General	14
1.2. Objetivos Específicos	14
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	16
2.1. Administración de Recursos Humanos	16
2.2. Ubicación del Departamento de Recursos Humanos dentro de la Organización	19
2.3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos	21
2.4. Gestión por Competencia	23
2.4.1. Diseño, Descripción y Análisis del Puesto de Trabajo	26
2.4.2. Selección, Capacitación u Contratación	29
2.4.3. Formación, Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo de Competencias	30
2.4.4. Evaluaciones de Desempeño o Rendimiento	32
2.4.5. Valoración del Potencial	33
2.4.6. Desarrollo o Plan de Carrera	34
2.4.7. Planificación de la Sucesión	36
2.4.8. Compensaciones o Políticas Salariales	37

2.5. Organizaciones	38
2.5.1. Clasificación de las Organizaciones	39
2.5.2. Recursos de las Organizaciones sin fines de lucro	40
2.6. Organigrama	42
2.7. Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	44
2.7.1. Manual de Normas y Procedimientos del Departamento del Talento Humano	46
2.7.2. El Manual de Descripción de Cargo por Competencia	48
CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL	50
3.1. Antecedentes de la Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma	50
3.2. Misión de la Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma	51
3.3. Visión de la Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma	51
3.4. Objetivo de la Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma	52
3.5. Niveles de la Organización	53
3.5.1. Oficiales de la Unión Venezolana	54
3.5.2. Comité de la Unión Venezolana	54
3.5.3. Comité Ejecutivo de la Unión Venezolana	55
3.5.4. Departamentos de la Unión Venezolana	56
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO	58
4.1. Tipo y Diseño de Investigación	58
4.2. Unidad de estudio y análisis	59
4.3. Población de Estudio	61
4.4. Definición de Variables	63
4.4.1. Variables	64
4.5. Otras Variables de Estudio	68
4.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	71

4.6.1. Investigación Documental	73
4.6.2. Investigación de Campo	74
4.7. Análisis de la Información	75
4.7.1. Clasificación de Funciones	75
4.7.2. Selección de Competencias e Indicadores de Comportamiento	76
4.7.3. Elaboración de Planes de Carrera	77
4.7.4. Elaboración del Organigrama	77
CAPÍTULO V ANÁLISIS Y RESULTADOS	78
5.1. Identificación de Procesos Administrativos	78
5.2. Estructura Organizativa	80
5.3. Descripción de Cargos por Competencia	91
5.3.1. Definición de Competencias e Indicadores de Comportamiento	93
5.3.2. Distribución de las Competencias por Cargo	103
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
6.1. Conclusiones	107
6.2. Recomendaciones	111
BIBLIOGRAFÍA	113
REFERENCIAS ELECTRONICAS	117
ANEXOS	119
ANEXO A: Encuesta	120

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

	Página
TABLA I UNIDAD DE ANALISIS – LISTADO DE CARGOS	59
TABLA II POBLACIÓN DE ESTUDIO – LISTADO DE CARGOS Y PERSONAS QUE LOS OCUPAN	61
TABLA III UNIVERSO DE CARGOS DEFINIDOS – CARGOS Y SUS OBJETIVOS	63
TABLA IV VARIABLES DE ESTUDIO, ANALISIS DE CARGO	65
TABLA V VARIABLES DE ESTUDIO, DESCRIPCION DE CARGO	66
TABLA VI VARIABLES DE IDENTIFICACION	67
TABLA VII COMPETENCIAS GENERALES	69
FIGURA I ORGANIGRAMA DE LA JUNTA EJECUTIVA	81
FIGURA II ORGANIGRAMA DE LA JUNTA DIRECTIVA	81
FIGURA III ORGANIGRAMA DE LA JUNTA PLENARIA	82
FIGURA IV ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA DE LA UNIÓN VENEZOLANA	87
FIGURA V ORGANIGRAMA PROPUESTO DEL NIVEL EJECUTIVO-DIRECTIVO	88
TABLA VIII APTITUDES ESENCIALES DE LOS CARGOS SEGÚN NIVEL DE GESTIÓN	89

RESUMEN

La iniciativa de implantar la gestión por competencia del talento humano en la Asociación Civil sin fines de lucro, Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del séptimo Día, Movimiento de Reforma-Unión Venezolana, parte del objetivo de “Formalizar la creación de un Departamento de Gestión por Competencia del Talento Humano en dicha organización”, realizando un Manual de Normas y Procedimiento para dicho departamento y un Manual de Descripción de Cargos por Competencias, de todos los cargos de la Asociación, donde se establece claramente la Estructura Organizativa ajustada a su realidad e incorporando el nuevo Departamento.

La información fue recolectada con las técnicas de observación, encuestas, entrevistas y panel de expertos. Se trabajó con el total de la población, setenta y ocho (78) personas. Y luego de revisar y analizar la información se procedió a la creación de los Manuales y de la propuesta de formalización del Departamento de Gestión por Competencia del Talento Humano, identificando y seleccionando las competencias organizacionales y luego distribuyendo las mismas en los cargos existentes.

Con este trabajo la Unión Venezolana cuenta con descripciones de cargos por competencias actualizadas de todo el personal, las cuales podrán ser utilizadas en la elaboración de planes de carrera, sistemas de remuneración, programas de capacitación y desarrollo, captación y selección de personal, entre otros procesos de la Gestión del Talento Humano. También cuenta con una propuesta de estructura organizativa, ajustada a su realidad, donde se incorpora la Gestión del Talento Humano como función clave de la organización para el logro de sus objetivos.

INTRODUCCION

Toda organización requiere de una serie de herramientas que contribuyan al logro de sus objetivos, dentro de las cuales se encuentran los recursos humanos, financieros y materiales, siendo el humano el más importante dentro de las organizaciones, especialmente cuando son asociaciones sin fines de lucro, este trabajo tiene como propósito, la gestión del talento humano por competencia en la S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. – Unión Venezolana, Asociación Civil sin fines de lucro, ubicada en Caracas-Venezuela.

Surge como una iniciativa para dar un aporte que favorezca el desempeño administrativo en la Unión Venezolana y, además, se aspira cumplir con uno de los requisitos para obtener el título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

La propuesta diseñada se aplicaría en dicha institución de manera inmediata, para satisfacer las necesidades detectadas en el área de administración y formalizar la gestión por competencia del talento humano, diseñar un Manual Descriptivo de Cargos por Competencia para todo el personal que labora en la Unión Venezolana y un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Gestión del Talento Humano, lo cual le permitiría contar con procesos e instrumentos formales que faciliten cada una de las actividades inherentes a la Administración de los Recursos Humanos y para la toma de decisiones que ayuden al logro de los objetivos organizacionales.

A continuación se presenta una breve reseña del contenido del documento, que se desarrolla por capítulos. En el primer capítulo se encuentra el planteamiento y formulación del problema presente en la organización, en

donde se señala el objetivo general y los objetivos específicos, que servirán para dar respuestas a las interrogantes que surgieron especificando finalmente la importancia del proyecto.

Posteriormente, se expone en el capítulo dos, el marco teórico, donde se presentan aspectos teóricos relacionados con la propuesta y que ayudan a resaltar la importancia de la misma, antecedentes de la investigación y como referencia algunos aspectos teóricos básicos del tema de estudio con su desarrollo.

En el capítulo tres se presenta el marco referencial, una visión general de la historia de la organización, desde su fundación hasta la actualidad, incluyendo su objetivo, niveles jerárquicos, estructura organizacional, personal que maneja y países donde opera.

En el capítulo cuatro, el marco metodológico, los lineamientos bajo los cuales se llevó a cabo la investigación, método e instrumentos utilizados, tipo de investigación, unidad de análisis, población estudiada, definición de variables y elección de competencias.

Luego en el capítulo cinco se encuentran el análisis y los resultados, se presentan los procesos administrativos, la estructura organizativa y las competencias organizacionales, con sus definiciones y sus indicadores de comportamiento. Como resultado final se entrega el manual de descripción de cargos por competencia, su estructura actualizada (un organigrama general), junto con el manual de normas y procedimientos para el Departamento de Gestión del Talento Humano.

Por último en el capítulo seis se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes en la investigación según los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tema

Gestión por competencia del talento humano en la Asociación Civil sin fines de lucro, Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma - Unión Venezolana.

Planteamiento del Problema

La S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. nace en Venezuela para el año 1947, dirigida desde Colombia, hasta que fue creciendo y aumentando en feligresía y diez años después, para el año de 1957 se registran sus primeros estatutos o la constitución de la misma como una Asociación Civil sin fines de lucro, con personería jurídica.

Hoy en día la Asociación Civil ha crecido considerablemente y se encuentra distribuida a lo largo del territorio nacional, abarcando a Surinam y las islas de Aruba y Curazao. Atendiendo aproximadamente a 3.000 personas, su estructura organizativa cuenta con una sede central ubicada en la ciudad de Caracas denominada Unión, en donde se realizan todas las gestiones administrativas y de control, pero no cuenta con manuales de normas y procedimientos internos por lo que cada nueva directiva tiene la obligación de tomar decisiones de diferentes índoles, incluyendo decisiones de manejo de personal, sin ninguna orientación, mas que experiencias previas y algunos conocimientos vagos sobre el tema.

La S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R., desde su sede central o Unión, en Caracas - Venezuela, no cuenta con un Departamento de Administración de Recursos Humanos, encargado y responsable de todo lo relacionado con la gestión de personal, y no dispone de instrumentos formales para facilitar los procesos concernientes a dicha área tales como: reclutamiento, entrevista, selección, integración, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo del personal, análisis y descripción de cargos, evaluación y clasificación de cargos, higiene y seguridad, planeación de recursos humanos, base de datos, plan de beneficios sociales, plan de carrera y administración de salarios. Tales procesos de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control, junto con la toma de decisiones sobre la gestión administrativa, se llevan a cabo de forma empírica.

En este sentido es el Departamento de Tesorería el responsable de dar respuesta a las necesidades y requerimientos que demanda todo el personal de la organización; desde el pago de nómina, obligaciones laborales, beneficios sociales y todos los requerimientos de los diversos subsistemas de la administración del personal.

Por otro lado, en la organización no se cuenta con un manual de descripción de cargos o con un diseño de puestos de trabajo y el personal que conforma el equipo de trabajo, responsable de llevar a cabo las actividades necesarias para lograr los objetivos organizacionales, no conoce formalmente sus funciones.

El problema detectado en la Unión Venezolana, es la dificultad en la selección del personal y el desconocimiento por parte de los empleados o colaboradores de sus funciones y responsabilidades, cada tres años, se realiza una reorganización de la Unión Venezolana, y los elegidos para llevar a cabo los cargos directivos y de responsabilidad son designados por los

delegados del período; pero, al no existir una descripción del cargo, ni el perfil requerido para el mismo, la decisión se sustenta en criterios no objetivos, principalmente de empatía e intuición, sin tomar en cuenta si las personas elegidas para los diferentes cargos poseen las competencias, la experiencia, el conocimiento o la motivación necesaria para llevar a cabo dicha responsabilidad por tres años.

La inexistencia de un manual de descripción de cargos se subsana en cierta medida con los Estatutos de la Asociación, donde se describen las atribuciones de los cargos más relevantes, para la misma. La ausencia de definición de los perfiles deseados para los cargos, se ha compensado con los requisitos para los cargos definidos en el Manual de Iglesia, un Reglamento Interno que posee la Asociación.

Esta laguna, se traduce en eventuales selecciones no adecuadas las cuales inciden negativamente en el rendimiento de los equipos de trabajo; obteniéndose como resultado que algunas de las tareas y funciones inherentes a los cargos no se cumplan y que algunas de las competencias requeridas para ejecutar eficientemente estas tareas no hayan sido desarrolladas por las personas que ocupan los cargos de diferentes niveles.

Por estas razones se considera necesario definir los perfiles por competencia para cada uno de los cargos existentes en la Unión Venezolana. Es conveniente, concretar en acciones reales los retos planteados por las siguientes interrogantes:

¿Será de gran utilidad para la Asociación contar con herramientas formales en la gestión por competencia del Talento Humano?

¿Es importante que los empleados conozcan ampliamente el cargo que desempeñan, los requisitos para desempeñar dicho cargo, las funciones, las

competencias mínimas requeridas y las responsabilidades que el mismo implica?

¿Se debe contar con el diseño de cada uno de los puestos de trabajo y obtener todas las características, competencias e información relativa a cada uno de ellos?

¿El uso de esta información ayudará a establecer la descripción, el diseño y especificación de cada puesto de trabajo y suministrará la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión del talento humano en la S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R.?

1. Objetivos de la investigación

1.1. Objetivo General

Formalizar la creación de un Departamento de Gestión por Competencia del Talento Humano en la Asociación Civil sin fines de lucro, S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. – Unión Venezolana.

1.2. Objetivos Específicos

1.2.1. Identificar los procedimientos administrativos que se llevan a cabo en la Asociación Civil sin fines de lucro, S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. – Unión Venezolana.

1.2.2. Investigar las funciones e importancia de un Departamento de Gestión por Competencia del Talento Humano en una Asociación Civil sin fines de lucro.

1.2.3. Indagar las expectativas de los usuarios con respecto a las ventajas de crear un Departamento de Gestión por competencia del Talento

Humano en la Asociación Civil sin fines de lucro, S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. – Unión Venezolana.

- 1.2.4. Determinar los cargos del personal que labora en la Unión, de acuerdo a la estructura organizativa de la S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. – Unión Venezolana.
- 1.2.5. Diseñar los perfiles, según las competencias identificadas, para cada uno de los cargos de la S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. – Unión Venezolana.
- 1.2.6. Realizar un Manual de descripción de cargos basado en competencias e indicadores de comportamiento, para cada puesto de trabajo, como herramienta para la gestión del Departamento de Talento Humano.
- 1.2.7. Crear un Manual de normas y procedimientos para el Departamento de Gestión del Talento Humano, según los lineamientos administrativos y de gestión que realice la S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. – Unión Venezolana.
- 1.2.8. Proponer una estructura organizativa que se ajuste a la realidad de la S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. – Unión Venezolana, incorporando el Departamento de Gestión del Talento Humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La Administración de Recursos Humanos, es un área aplicada a cualquier organización y se encarga de asuntos que abarcan diferentes campos de conocimiento, tales como: psicología, sociología, derecho, educación, relaciones industriales, entre otros, por lo que siempre es importante un equipo multidisciplinario a la hora de administrar personal, y realizarlo de forma óptima trae muchos beneficios a la organización.

La situación organizacional, el ambiente institucional, la tecnología, las políticas y las directrices vigentes influyen directamente en la administración del talento humano, sobre todo en la cantidad y calidad de los recursos disponibles, por lo que se considera que con una buena administración se podrán alcanzar los objetivos organizacionales con mas eficiencia y eficacia; si las personas que trabajan para la organización lo hacen con tareas claras y específicas, con habilidades, competencias y destrezas necesarias para el cargo, en condiciones favorables y por supuesto debidamente motivadas, sin duda alcanzarán los objetivos organizacionales e individuales óptimamente.

2.1. Administración de Recursos Humanos

Administrar es lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

Por lo general, un área de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la organización empiezan a sentir la necesidad de contar con un área

especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas. En el momento de su creación, la unidad administrativa de recursos humanos suele ser pequeña y lo dirige un ejecutivo de nivel medio, es común que se limite a llevar los registros de los colaboradores actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados.

Desde el principio una de las corrientes de la disciplina de las relaciones industriales según José Urquijo (2005) es la gerencia de personal, “con una visión bastante pragmática, interesada en los departamentos de las empresas” (p. 58). La corriente de la Gerencia de Personal dice que los problemas laborales se derivan de problemas en la organización, de las prácticas y las políticas laborales, de defectuosos estilos de gerencia y mala comunicación, por lo que José Urquijo (2005) recomienda que “hay que hacer más científica esta función, utilizando test de selección, pagos por incentivos, un enfoque de relaciones humanas, (...) buscando la coherencia de intereses entre los trabajadores y la organización, el fin de los conflictos y la eficiencia operativa” (p.58) .

A medida que crece la organización y su demanda, el área de recursos humanos adquiere más importancia y complejidad. Aunque según Martha Alles (2005) el área de Recursos Humanos con más frecuencia se encuentra en las grandes organizaciones, esto no significa que las pequeñas o medianas no puedan o deban contar con estas áreas en sus estructuras. “Una pequeña organización puede tener en orden los temas relacionados con su personal y alinear su organización con sus objetivos empresariales de la misma manera que una organización de mayor tamaño” (p. 22).

En toda institución por pequeña que sea, siempre habrá por lo menos una persona, que además de las tareas que realiza, se dedique a acciones de personal, como por ejemplo: llenado de planillas, control de asistencia,

llevado de carpetas, entre otras; sin embargo las organizaciones medianas y grandes han visto la necesidad de crear unidades o áreas administrativas especializadas de personal, para que desarrollen funciones específicas propias del área.

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exagerar, que una organización es el retrato de sus miembros.

Según Idalberto Chiavenato (2000) La acción administrativa puede asumir diversas características, dependiendo de ciertas condiciones externas e internas de la organización. Esto significa que la acción administrativa no es igual en todas las organizaciones, pues varía de acuerdo con una infinidad de variables. “la organización es un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos... Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos” (p.127).

Likert (1975; cp. Chiavenato, 2000) menciona cuatro variables organizacionales que intervienen en las políticas de administración de las instituciones, las cuales son: a). el proceso decisorio, cómo se toman las decisiones y quién las toma, b). el sistema de comunicaciones, cómo se transmiten y reciben las comunicaciones, c). las relaciones interpersonales, cómo se relacionan las personas y d). los sistemas de recompensas y castigos como medios de motivación del personal, si es positiva o restrictiva.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas, que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La Administración de Recursos Humanos depende de situaciones organizacionales, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes, del ambiente y sobre todo de la cantidad y calidad del Recurso Humano, a medida que estos elementos varían, varía la Administración del Recurso Humano, por lo que se convierte en un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de las organizaciones a través del valor agregado que aportan las personas.

2.2. Ubicación del Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización

Un elemento que dice cómo piensa una organización sobre sus recursos humanos, es la ubicación del departamento de recursos humanos en su estructura, según Martha Alles (2005) “la ubicación ideal será reportando a la máxima conducción de la organización, (...) puede o no tener el mismo nivel que las otras gerencias, según el tamaño de la organización, pero si es muy importante el nivel de reporte” (p.44) Esto debido a que para poder tener conocimiento de los planes estratégicos, se debe tener acceso a la máxima conducción o gerencia general, sino se conocen los planes estratégicos, no se puede seleccionar al personal idóneo para los diferentes cargo, no se pueden realizar planes de capacitación acordes con necesidades y no se puede exigir que el recurso humano siga los planes o lineamientos institucionales.

Si en lugar de reportar al gerente general, el gerente de recursos humanos reporta al gerente administrativo, nos indica que esta organización se ocupa solamente de las funciones operativas del área de recursos humanos como lo son los pagos de sueldos, el cálculo de prestaciones, de vacaciones y bonos especiales, temas de índole administrativo, si el reporte fuese directo al gerente general sería una organización según Martha Alles, que valora y cuida sus recursos humanos.

Dependiendo del tamaño de la organización la gerencia de recursos humanos no tiene que ser un departamento de línea, puede ser un departamento staff, lo importante es que se cuente con una persona entrenada en el manejo del talento humano y que reporte a la máxima autoridad de la organización.

Gary Dessler (2009) dice que en cierto sentido todos los gerentes son gerentes de personal, “ya que tienen que ver con actividades tales como reclutamiento, entrevistas, selección y capacitación. No obstante la mayoría de las empresas tienen un departamento de personal con su propio gerente de personal” (p. 8).

Cuando se habla de tener autoridad, quiere decir, que es el derecho que se tiene de tomar decisiones, de dirigir el trabajo de otros y de dar órdenes. En la administración es conveniente distinguir entre dos tipos de autoridad: la de línea y la de staff.

Según Gary Dessler (2009):

Los gerentes de línea están autorizados a dirigir el trabajo de los subordinados; siempre son jefes de alguien. Además, los gerentes de línea están a cargo del cumplimiento de los objetivos básicos en la organización (por ejemplo, los gerentes de producción y los de ventas son casi siempre gerentes de línea). Los gerentes de staff,

por otra parte, están autorizados para apoyar y asesorar a los gerentes de línea en el cumplimiento de estos objetivos básicos (p. 9).

Las direcciones en línea desempeñan muchas actividades: realizan entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de depender del personal de recursos humanos, fomentan el cambio, manejan sistemas de gestión por resultado, reconocen la necesidad de reestructuración y reingeniería, y ponen el proceso en marcha, hacen un seguimiento de los indicadores organizacionales, es decir, comparten responsabilidades con el departamento de recursos humanos de la institución, en el desarrollo de los empleados, y en la planificación de sucesiones, asegurando que se ofrezca a todos los empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades y competencias.

2.3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización. Se pueden puntualizar como funciones básicas las siguientes:

1. Describir las responsabilidades que definen cada puesto.
2. Señalar las competencias que se deben para cada puesto.
3. Evaluar el desempeño del personal.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Llevar el control de beneficios de los empleados.
7. Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos.
8. Mejorar el clima organizacional.
9. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo.
10. Mantener normas básicas de higiene y seguridad laboral.

Entre las funciones principales del departamento de recursos humanos, Martha Alles (2006) hace una clasificación y las divide en cinco sub-áreas: desarrollo de personal, empleos, compensaciones, relaciones industriales y administración.

Las tres primeras relacionadas directamente con el personal como capital humano, en el sub-área de desarrollo de personal se realizaría la capacitación, el entrenamiento, los planes de carrera, los planes de sucesión, la comunicación interna; con relación a empleos esta sub-área se encargaría de la atracción del personal, selección, incorporación e inducción del personal, relaciones entre los empleados, clima organizacional en general; y en cuanto a compensaciones sería el sub-área responsable de la revisión de salarios, políticas de beneficios, encuestas salariales para comparar con el mercado.

Las otras dos sub-áreas tendrían más que ver con los trámites que se realizan en una oficina de personal, en cuanto a las relaciones industriales como su nombre lo dice sería la encargada del cuidado de las relaciones con los gremios o sindicatos; y en cuanto a la administración, sería el sub-área responsable de los aspectos administrativos en general, tales como: liquidación de prestaciones, cálculo de vacaciones, de bonos, de utilidades, de retenciones legales, control de ausentismo, entre otros.

Es importante aclarar que no deben existir estas áreas o sub-áreas en departamentos separados, todo dependerá del tamaño de la organización, sólo es primordial verlo como funciones que deben llevarse a cabo y dependiendo del tamaño de la organización tendrán diferentes personas encargadas o responsables, o una sola persona que realice dichas funciones, lo relevante es que se cuente por lo menos con una persona entrenada en el manejo del recurso humano y que reporte a la gerencia general o a la máxima gerencia de la organización.

Según Margaret Butteris (2000) un departamento de Recursos Humanos se encarga de Identificar las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, planea estrategias para desarrollar o adquirir dichas competencias, realizando un monitoreo del progreso de desarrollo. Se desarrolla el talento humano para alcanzar los objetivos organizacionales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones, respaldando la cultura, los valores y los principios operativos comunes. También se encarga de desarrollar modelos para la evaluación y retribución a los empleados.

2.4. Gestión por Competencia

David McClelland (1973) evidenció empíricamente que los conocimientos y las aptitudes, no permiten predecir el éxito de una persona, ni en su vida personal, ni en el trabajo; el éxito de la persona esta directamente relacionado con sus competencias. Tal como lo indican Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993) las competencias son características personales que subyacen o determinan los comportamientos de una persona y que están relacionados, con el desempeño en su puesto de trabajo, con la excelencia laboral.

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997).

El Modelo de Gestión por Competencia del Talento Humano, abandona la manera tradicional de ver al recurso humano, como un gasto, para verlo como una inversión, debido a su importante actuación estratégica, ya que se puede convertir en una fuente de ventajas sostenibles en el tiempo. La

Gestión estratégica basada en competencias, o características que debe poseer el personal para que la institución alcance altos niveles de productividad y rentabilidad, tiene claro, que el recurso más importante de la organización es el Talento Humano, sus empleados.

La novedad de la gestión por competencias, radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona que desempeña dicho cargo, para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener en el cumplimiento de una determinada actividad.

La identificación de una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo del Talento Humano de la organización.

Según Llorente (1999) todos los puestos de trabajo llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa, tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor y las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.

Tjerk Hooghiemstra (1997) señala que lo importante del enfoque de McClelland consiste en que “la evaluación de las competencias se centra en las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y se define el puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas y no en elementos constitutivos del trabajo” (p.24).

Antonio Blanco Prieto (2007) señala:

En un nivel estratégico la gestión por competencia tendrá por objetivo la integración de las personas en la misión y la visión de las organizaciones, y desde el punto de vista operativo, las diferentes áreas de la gestión de los recursos humanos parecen dirigirse hacia la triple dimensión de adquisición, estímulo y desarrollo de competencias para alcanzar los objetivos organizacionales (p.145).

De acuerdo con Tjerk Hooghiemstra (1997) según un enfoque de competencias las funciones de gestión y organización de la dirección del talento humano, se pueden integrar en ocho grandes áreas:

1. Diseño y análisis de puestos de trabajo
2. Selección y contratación
3. Evaluación de rendimiento
4. Valoración del potencial
5. Gestión por competencia
6. Planificación de carrera
7. Planificación de la sucesión
8. Políticas salariales

La administración de recursos humanos por competencia, es el manejo integral de los mismos y la responsabilidad de desarrollarlos, la esencia de su actividad se ubica en torno a su talento humano y a la visión, la misión y los valores de la organización. Todo lo que atiende recursos humanos conforma un sistema, donde cada elemento tiene su correlación con el otro, repercute, impacta en otro.

Martha Alles (2006) dice:

Una buena selección de personal se hace a partir de una adecuada definición del puesto, ... por otro lado, no se puede hablar de

desarrollo sin realizar una adecuada evaluación del desempeño de los distintos involucrados, considerando a su vez las diferentes necesidades de capacitación y entrenamiento (p.66).

Dentro de la administración y la gestión del departamento de recursos humanos, se incluye el análisis y la descripción de los cargos existentes en la organización, para poder incorporar nuevo personal debe realizarse la captación, la selección y la incorporación del mismo para que forme parte de la organización hasta que termine la relación laboral. El desarrollo o la capacitación implica el cómo retener a los buenos empleados, formándolos y entrenándolos, y por supuesto ofreciéndoles un buen plan de carrera, muy unido esto a la equidad de las remuneraciones y a la motivación laboral la cual va de la mano con las evaluaciones de desempeño. “Si consideramos que recursos humanos conforma un sistema, y que los distintos aspectos relacionados pueden, a su vez, ser considerados subsistemas, es posible arribar a una primera aproximación de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos” (Martha Alles, 2006, p.68).

Sean ocho según Tjerk Hooghiemstra (1997), las funciones de una optima gestión del recurso humano, o cinco según Martha Alles (2006), antes de analizar cada una es importante resaltar que la base legal es fundamental a la hora de administrar al recurso humano, hay que conocer muy bien las leyes que rigen las relaciones laborales e identificar si la forma en que se realizan los cálculos es la correcta o hay que mejorarla.

2.4.1. Diseño, descripción y análisis del puesto de trabajo

La descripción del cargo es lo que implica el puesto, lista de deberes, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión. La tarea a la que hay que evocarse es describir el cargo en sí mismo, evaluar a la persona que ocupa el cargo,

determinando la adecuación o no de la persona en dicho cargo, comparada con el mercado y finalmente cuando se hayan descrito y analizado todos los cargos realizar un inventario de cargos.

El análisis y el diseño de un puesto de trabajo, están directamente relacionados entre sí, pues la mayoría de los análisis se realizan sobre puestos previamente diseñados, y en los casos donde el análisis permite detectar ineficiencias, se procede al rediseño de puestos ya existentes. Antonio Blanco Prieto (2007) nos dice que “el diseño de puestos de trabajo hace la referencia a las tareas que deben realizarse en una organización, el procedimiento de realización de cada una y la forma en que se agruparán las diferentes tareas para formar puestos de trabajo (Byars y Rue, 1997)” (p.146).

La información del análisis de cargo se utiliza como base para diferentes actividades interrelacionadas con la administración de recursos humanos. Analizar los cargos para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos donde se recauda y analiza información sobre los contenidos del cargo, las tareas que realiza, los requerimientos específicos, el contexto en que se desenvuelve y el tipo de personas que deben ser contratadas para dicho cargo, cuando esto es definido correctamente se facilita otras tareas relacionadas con el área de recursos humanos como son el reclutamiento y la selección de nuevos empleados.

El proceso se puede dividir en tres momentos, la entrevista con el ocupante del cargo, el análisis de la información recibida y la descripción del cargo, es decir, recolección, confirmación y descripción. Según Martha Alles (2006) para una correcta descripción de cargo es importante, clasificar los cargos, lo cual se puede realizar: según el nivel jerárquico, por la formación requerida, por los resultados de la gestión de su cargo o por los recursos humanos que

maneja. También es importante definir si existen relaciones entre cargos, ya sean paralelas o subordinadas.

La información necesaria para realizar un análisis de cargo es las actividades del cargo y el comportamiento asociado, el rendimiento que se espera del mismo, máquinas o elementos necesarios para desarrollar las actividades, condiciones laborales, contexto del cargo y requerimientos personales o competencias, es decir, indica tareas, responsabilidades y deberes del cargo, identificando, qué hace, por qué lo hace, dónde lo hace y cómo lo hace.

Un análisis de puesto de trabajo debe plasmarse en perfiles de exigencias, definiendo la plantilla cualitativa de una organización, “entendida ésta como el conjunto de características, comportamientos observables, competencias estratégicas, que deben reunir los trabajadores de los diferentes puestos para desempeñar su trabajo con eficiencia” (Antonio Blanco Prieto, 2007, p.147).

Una vez realizado el perfil del cargo y conociendo el perfil de la persona que desempeña dicho cargo se procede a analizar la adecuación de la persona al cargo. Las personas deben cumplir con dos requisitos para poder decir que ocupan adecuadamente el cargo, deben contar con los conocimientos y la experiencia necesaria y deben poseer las competencias exigidas o requeridas por el cargo, la adecuación de la persona al puesto no es una opinión, sino una definición que debe surgir de una evaluación.

Cuando se ha finalizado la recolección de información y las descripciones de los cargos, se debe realizar un análisis integral donde se detecte si no hay tareas repetidas o superpuestas, si no quedan otras sin cubrir, si las dependencias son lógicas, si las cargas de las tareas son razonables, se analiza que la información sea coherente.

2.4.2. Selección, captación y contratación

La selección y la captación son unas de las tareas gerenciales más importantes, encontrar a la persona indicada para el empleo adecuado y contratarla es fundamental para el buen funcionamiento de la organización, la selección según Gary Dessler (2009), es importante por tres razones:

Primero, el desempeño del gerente dependerá en parte del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñarán con eficiencia y, por lo tanto, el trabajo del gerente se verá afectado. Por ello, el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados (...). Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos ilegales de selección (p. 188).

La incorporación de personas es de mucha importancia en las organizaciones, sin embargo no es la única forma de cubrir vacantes, de hecho se recomienda que primero se analice a los empleados actuales para ver si alguno de ellos es el adecuado para al cargo. El proceso de selección comienza con la atracción de las personas adecuadas, pero primero se debe definir muy bien el perfil requerido, es un proceso mutuo, porque tanto la organización como la persona se eligen. Toda búsqueda debe iniciarse dentro de la organización, sino se identifica a nadie entonces es aconsejable buscar fuera.

La promoción interna tiene dos características positivas para la organización, soluciona una necesidad a bajo costo y brinda la oportunidad de crecimiento a un empleado, generando la posibilidad de plan de carrera y el compromiso y empatía con la organización.

El reclutamiento y la selección son dos procesos diferentes, reclutar es el conjunto de procedimientos que se realizan con la finalidad de atraer candidatos adecuados y la selección es la elección de los candidatos más adecuados con relación al perfil que se busque, no el más preparado o el mejor, si no el que mejor cumpla los requisitos del perfil del cargo que se desea ocupar.

El perfil de exigencia del puesto, fruto del diseño y/o análisis de puestos, servirá de guía en los procesos de selección al aportar información objetiva sobre los diferentes puestos, así como la descripción del perfil de los candidatos apropiados para su desempeño (pérez,1999; pereda y Berrocal, 1999). Por este motivo según Antonio Blanco Prieto (2007) “el reclutamiento y la selección, tanto de candidatos internos como externos a la Organización, deberían relacionarse con la exploración y diagnóstico de las competencias estratégicas y específicas exigidas para un puesto” (p.149).

La decisión final sobre incorporar o no al candidato seleccionado es responsabilidad del cliente interno, futuro jefe del nuevo trabajador, luego vendrá la negociación de las condiciones, la cual debe quedar bien clara y preferiblemente por escrito para posteriormente pasar a los trámites de ingreso (exámenes médicos, evaluaciones ambientales, referencias financieras y judiciales) y por último la inducción, la cual debe existir, es un elemento fundamental de la relación futura entre el empleado y la organización.

2.4.3. Formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo de competencias

La formación del personal es un proceso de enseñanza aprendizaje continuo y permanente, orientado a que los trabajadores adquieran las habilidades,

conceptos, procedimientos actitudes o competencias necesarias para mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos de la organización.

La formación de trabajadores, dependerá de las necesidades de la organización y del manejo estratégico de los recursos humanos. La formación de una persona es según Martha Alles (2006) “lograr que genere una mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. Es lograr que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y competencias requeridos para el puesto que ocupa” (p.122).

Tomando en cuenta que dicho puesto o cargo sufre permanentes cambios, debido a la tecnología o al mundo globalizado, la formación debe ser siempre en función al cargo y al plan de carrera, concatenado, por supuesto, con los planes de la organización, su visión, su misión y sus valores.

Para saber en que deben invertirse los recursos destinados a la capacitación y al entrenamiento debe realizarse una evaluación de necesidades de la organización, donde se busquen soluciones a los problemas de rendimiento del personal. Hay que identificar las áreas con necesidades de entrenamiento, una de las más frecuentes causas de necesidades de entrenamiento es la carencia por parte del empleado de las capacidades para realizar las tareas de su cargo, debido a que nunca las tuvo o las perdió, otra causa son los sistemas de trabajo inadecuados, maquinas obsoletas, equipos dañados o falta de tecnología y una última causa se origina en incentivos inadecuados que desmotivan y afectan la conducta del o los trabajadores.

Desde un enfoque de competencias la formación debe ir dirigida a la adquisición, modificación o desarrollo de las competencias de los participantes de acuerdo con los planes estratégicos de la organización, pero para poder atender las necesidades formativas es necesario disponer de los

perfiles de exigencias de los diferentes puestos y los perfiles de competencias de los trabajadores (Antonio Blanco Prieto, 2007).

Para el desarrollo de competencias se pueden incluir la capacitación y el entrenamiento, pero solos resultarán insuficientes para lograr el desarrollo, debe sumarse el trabajo individual de cada persona y la puesta en práctica de la teoría que generará un aprendizaje vivencial y de mayor calidad tanto para la persona como para la organización.

2.4.4. Evaluación de desempeño o rendimiento

La evaluación de rendimiento es un proceso estructural y sistemático que permite evaluar los comportamientos relacionados con el trabajo y los resultados de un trabajador, con la finalidad de identificar su productividad y si tiene la posibilidad de incrementar su rendimiento en el futuro, la mejora de la productividad es el objetivo final de la evaluación, por ello se debe estar consciente de la importancia del talento humano (Antonio Blanco Prieto (2007).

La evaluación de desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. El punto de partida en la evaluación de desempeño, es decirle al empleado lo que se espera de él, debe conocer la descripción de su cargo, sus tareas y responsabilidades, así como las competencias que debe poseer para alcanzar los objetivos de su cargo, la correcta información que reciba, tendrá relación directa con el desempeño que tenga y con su propia formación.

Para retener al personal clave y desvincular al malo, la mejor herramienta que se posee es la evaluación y revisión del desempeño, pero no es para lo único que se utiliza, ni tampoco es una herramienta que determina el

aumento de salarios, la evaluación de desempeño permite: detectar necesidades de capacitación, descubrir personal claves para la organización, encontrar a la persona que esta buscando para una posición, motivar a los empleados al comunicar un desempeño favorable e involucrarlos en los objetivos organizacionales, favorece el desarrollo de competencias de los empleados, mejora actuaciones futuras y mejora resultados organizacionales.

Existen diferentes metodologías para la evaluación de desempeño, una de ellas divide la evaluación en dos partes, la primera donde se fijan los objetivos operativos medibles para cada empleado, la cual irá relacionada con el sistema de compensaciones y la segunda se evalúan los comportamientos del empleado, fijando criterios de evaluación por competencia, la cual se relaciona con los sistemas de formación y desarrollo.

Pero la evaluación de desempeño no termina después de pasar el instrumento o formulario sino que debe realizarse después de obtener el resultado del mismo, la entrevista de evaluación, donde el jefe de una forma cordial y clara debe primero señalar los aspectos positivos y luego los negativos, también es la oportunidad de presentar las posibilidades de desarrollo, el aumento de salario (si corresponde) y finalmente cerrar.

2.4.5. Valoración del potencial

Toda persona posee habilidades y competencias propias o adquiridas por sus experiencias previas, dichas competencias podrían ser la base para la adquisición de nuevas o el mejoramiento de las mismas y servirían en un futuro para el logro de objetivos o metas organizacionales siempre y cuando sean (dichas personas) ubicadas en el puesto o cargo adecuado.

Como ya se ha mencionado, la evaluación del rendimiento se centra en la eficiencia de un trabajador en el momento actual, a diferencia de la valoración del potencial que tiene como objetivo el análisis de lo que un trabajador puede llegar a hacer o ser en el futuro dentro de la organización (Antonio Blanco Prieto, 2007).

La valoración del potencial de los trabajadores estará íntimamente relacionada con la planificación de carreras y la planificación de la sucesión, ya que su objetivo final es identificar a aquellos empleados cuyo perfil de competencias se adapte al requerido por los puestos a cubrir en la organización (Pérez, 1999).

El problema que se presenta en la valoración del potencial es el objetivo a evaluar, si se toman como referencia el logro de objetivos, se estaría realizando una evaluación de desempeño y si se basa exclusivamente en resultados actuales o pasados del trabajador, no hay seguridad de que en diferentes puestos y cambiando el contexto, el trabajador alcance un nivel equivalente de resultados. Desde un enfoque de competencias, Luthans (2002) considera que deben tenerse en cuenta tres variables necesariamente interrelacionadas: las competencias o comportamiento del trabajador, los objetivos estratégicos de la organización y la cultura corporativa de la misma.

2.4.6. Desarrollo o plan de carrera

Desarrollar recursos humanos es entrenar, capacitar, en función de objetivos y con la finalidad de que se aprenda de los propios errores para llegar a la excelencia, a la calidad total.

Cuando detalles importantes no se tienen en cuenta y se aceleran los pasos y se promueven a las personas que aún no están preparadas o listas para el

cambio, el resultado suele no ser bueno y el más afectado es el supuesto beneficiario, que fue promovido indebidamente.

Desarrollar a las personas para que puedan ocupar puestos de mayor nivel cuando sea necesario, debe ser una prioridad para las organizaciones, ya que el desarrollo de las personas tiene directa relación con la supervivencia de la organización, con su capital intelectual.

Recursos Humanos tiene la responsabilidad de incrementar las capacidades, las competencias de los empleados para asegurar su crecimiento y avance en la carrera, mejorar las capacidades intelectuales y emocionales del personal, focalizar en las actitudes, los comportamientos, los valores y tomar en cuenta datos como: preferencia de carrera, evaluación de desempeño y necesidades de la organización.

Desde un enfoque de competencias la promoción de trabajadores esta basada en la valoración de la persona por lo que es capaz de hacer y de desempeñar, según Antonio Blanco Prieto (2007) "se refuerza el desarrollo de las capacidades de los trabajadores para incorporar conocimientos a la organización, y las empresas deberían pasar de gestionar y diseñar planes de carrera basados en la promoción jerárquica o vertical, a gestionar el capital intelectual aplicando políticas activas de desarrollo y optimización de las competencias" (p.156).

Es necesario destacar cuatro situaciones críticas que pueden darse en la planificación de carrera: en primer lugar hay que tener claro que la creación de un plan de carrera no puede asegurar la promoción progresiva de todo el personal, sino exclusivamente de los trabajadores que posean las competencias más acordes con las estrategias y los objetivos de la organización. Por otro lado es el propio trabajador el responsable de la planificación de carrera, definiendo objetivos claros y coherentes con su nivel

de formación, competencias y posibilidades personales. Además, hay que tomar en cuenta que no todos los trabajadores tienen interés por la promoción. Finalmente el dinamismo característico de las organizaciones dificulta ofertas de puestos disponibles.

2.4.7. Planificación de la sucesión

Para cargos directivos o gerenciales es evidente que no con la misma frecuencia que en cargos operativos, pero si en algún momento hay que buscar, entre los jóvenes profesionales y los empleados de mandos medios, aquellas personas con mayor potencial para sustituirlas, relevarlas.

La planificación de la sucesión es el registro sistematizado de los candidatos potenciales, casi siempre internos, para sustituir al personal directivo en una organización. Este proceso esta vinculado con la planificación de los recursos humanos, la evaluación del rendimiento, la valoración del desempeño y la formación, ya que los candidatos seleccionados deben adquirir la experiencia, los conocimientos, las actitudes y las habilidades necesarias para tal fin.

Según Antonio Blanco Prieto (2007) desde un enfoque de competencias, el objetivo es identificar a los candidatos con mejor rendimiento y elevado potencial, con las competencias consideradas más adecuadas para desempeñar eficientemente los posibles puestos, posteriormente hay que formarlas y retroalimentarlas, actualizar y desarrollar sus competencias hasta que se presente la vacante en el puesto (Tjerk Hooghiemstra, 1997).

2.4.8. Compensaciones o políticas salariales

La compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad, tiene que ver con las remuneraciones, las cuales tienen relación con el cargo que la persona desempeña, con su rendimiento, con la visión y los valores organizacionales.

Se entiende por remuneración adecuada, políticas uniformes, sin pagos discrecionales, que permitan a la organización tener un apropiado margen de ganancia y un óptimo clima interno. Según Martha Alles (2006) si la organización posee un programa formal de remuneraciones, “el área que se ocupe de él tendrá además las siguientes responsabilidades: analizar y evaluar los puestos, sus obligaciones, requerimientos y responsabilidades, así como redactar y mantener actualizadas las descripciones de puestos de todas las posiciones de la organización” (p.184).

Para el tema de las remuneraciones es necesario contar con un programa de liquidación de salarios, que contenga los siguientes elementos: un sistema de evaluación de puestos, un programa establecido y encuestas de mercado. El área de recursos humanos en cuanto a la compensación y la remuneración del personal debe estudiar y analizar los salarios, las políticas de beneficios y la información estadística, para poder asegurar el pago equitativo de remuneraciones dentro de la organización, manteniéndola en un máximo nivel de competitividad en cuanto al reclutamiento, contratación y retención del personal calificado.

La función de compensación está íntimamente relacionada con dos funciones de recursos humanos, la descripción del cargo y la evaluación de desempeño y se ve influenciada por el contexto externo y la situación de la

organización, sus objetivos y su cultura. A parte de la remuneración se puede asumir incentivos variables que si están bien aplicados sirven como motivadores a los empleados.

Según un enfoque por competencia la política retributiva deberá tener en cuenta, tanto el rendimiento anual del trabajador, como su profesionalidad y su potencial a mediano y largo plazo, para poder fijar la retribución variable, el salario base y la gestión del desarrollo profesional.

2.5. Organizaciones

Edgard H. Schein señala que: “Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que quieren conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y responsabilidad”.

Walter Arana Mayorca, dice: la coordinación y el cumplimiento racional de objetivos se podrá realizar de una manera óptima si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada. Se ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay para hacer se reparte entre diferentes personas. Lo ideal es que la división se haga sobre la base del talento, habilidad o competencia para hacer la tarea encomendada.

La idea de la división del trabajo está ligada claramente a la idea de la diferenciación de funciones. La organización puede lograr sus objetivos más fácilmente si establece diferencias con base en los tipos de tarea, localización geográfica, recursos humanos, tiempos de respuesta.

Si diferentes partes están haciendo cosas diferentes, se necesita entonces una función integradora que asegure que todos los elementos están

buscando los mismos objetivos comunes. Por ello es necesario que alguien ordene las cosas y surge entonces la jerarquía de la autoridad.

De este modo, tanto individuos como organizaciones tienen intereses mutuos, objetivos por alcanzar. Las organizaciones, luego de un proceso de evaluación, seleccionan sus recursos humanos para alcanzar, con ellos y mediante ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de necesidades de la clientela).

Las organizaciones nunca son fines por sí mismas, sino que son medio para alcanzar un fin; ese "fin" es el logro de las metas de la organización, una organización esta integrada por personas que desempeñan trabajos diferenciados que están coordinados para contribuir a las metas de la organización. (Gary Dessler, 2009, p.85)

2.5.1. Clasificación de las organizaciones

La mayoría de las organizaciones buscan generar ganancias, comercializar algún producto, prestar el mejor servicio en algún área, la finalidad de la mayoría de las empresas en el mundo es generar utilidades que reporten beneficios para todos sus socios y así continuar con sus actividades de la mejor manera y sin ningún inconveniente.

Pero no siempre se busca generar una ganancia al comercializar un producto. Algunas organizaciones "venden" servicios o ideas con el fin de crear beneficios globales en toda la sociedad. El prestar un servicio no lucrativo es el vehículo para la consecución de este propósito.

Los centros de salud, las iglesias, las asociaciones, las instituciones educativas, son instituciones sin fines de lucro que según Peter Drucker (1995) se están convirtiendo en líderes en la administración, específicamente en dos áreas, en el área de planificación según estrategias y eficiencia de la junta directiva; en el área más crucial “la motivación y productividad de los trabajadores instruidos” (p.197).

Se podría entonces clasificar las organizaciones en dos grandes grupos, las que persiguen ganancias, utilidades y beneficios económicos por su actividad y las que son sin fines de lucro, que no buscan ganancias económicas, aún cuando necesiten de solvencia económica para su funcionamiento, pero dependen de donaciones y no tienen costos estipulados para el servicio que prestan.

2.5.2. Recursos de las organizaciones sin fines de lucro

Al igual que toda organización, las organizaciones sin fines de lucro necesitan de una buena administración, más aún que los negocios, justamente porque no tienen la disciplina del balance.

Según Peter Drucker (1995) “las entidades sin ánimo de lucro piensan más en el dinero que las empresas mercantiles. Hablan más de él y se preocupan por él porque es muy difícil conseguirlo y porque siempre tienen mucho menos del que necesitan”.

Debido a que las organizaciones sin fines de lucro no basan sus planes en los rendimientos financieros, sino en el cumplimiento de su misión, concentran la organización en la acción, definen las estrategias específicas requeridas para alcanzar las metas cruciales y crean una disciplina, concentran sus recursos limitados en su esfuerzo productivo, se centran en

objetivos que guardan relación con el trabajo que realizan sus miembros, tanto empleados como voluntarios.

Una organización sin fines de lucro es aquella cuyo objetivo es distinto a la obtención de beneficios para sus propietarios. Generalmente su objetivo se centra en facilitar servicios. En entidades de este tipo, las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles.

Teniendo en cuenta que el concepto de servicio es poco susceptible de ser medido en valores reales, es así como también se hace muy difícil elegir entre alternativas de acción en estas, debido a las dificultades de relacionar directamente los costos de los servicios y de los beneficios. A pesar de estas complicaciones, los directivos deben de alguna forma asegurar que los recursos sean utilizados con eficiencia y eficacia, es de allí donde parte el problema de establecer las medidas de control de gestión que se deben aplicar en las políticas y prácticas que se implementan en la prestación de los servicios.

Una entidad sin ánimo de lucro debe recibir fondos a través de sus ingresos o de otras fuentes que sean al menos iguales que sus gastos si pretende seguir prestando sus servicios.

En la contabilidad de gestión de las organizaciones sin fines de lucro la mayor parte de los gastos deben medirse de acuerdo con los mismos principios que gobiernan la contabilidad financiera, pero con un mayor grado de detalle. Los gastos se agrupan por concepto del programa y por centros de responsabilidad.

Sin embargo, los centros de responsabilidad son calificados como centros de beneficios, es decir, sus directivos son responsables de los gastos y los

ingresos. El término centro de beneficio no supone que el directivo tenga que obtener necesariamente un beneficio, más bien, el objetivo consiste en alcanzar un nivel de cobertura de los ingresos respecto a los gastos.

El proceso presupuestario es mucho más importante en una entidad sin fines de lucro que en una que busca obtener beneficios. Esto puede permitir que los directivos operativos modifiquen ciertos planes a iniciativas propias, bajo el presupuesto de que el plan revisado es probable que incremente los beneficios. En contraste en las organizaciones sin ánimo de lucro se deben adherir estrechamente a los planes expresados en el presupuesto.

El presupuesto anual operativo se deriva de los programas aprobados. Esencialmente es una evaluación de la parte del programa correspondiente al otro año. En el curso del proceso presupuestario, se efectúa una cuidadosa estimación de los costos por programas y responsabilidades para la ejecución de éstos que se asignan a los centros de responsabilidad individual.

Ordinariamente, los gastos se planifican de forma que sean aproximadamente igual a los ingresos. Este equilibrio entre gastos e ingresos difiere del enfoque utilizado en las organizaciones que buscan el beneficio. Si los gastos presupuestados exceden a los ingresos, la diferencia debe igualarse por las generalmente indeseadas acciones de solicitar donaciones u otros fondos. Sin embargo, un prudente curso de acción es, usualmente, reducir gastos antes que analizar que ingresos pueden incrementarse.

2.6. Organigrama

Toda organización consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la

cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la institución.

Un organigrama es una representación gráfica que describe la estructura de una organización en un momento particular, muestra los puestos y las líneas conectoras que indican niveles de mando, jerarquización, responsabilidad y subordinación, muestra los títulos de las posiciones y la cadena de mando desde la cúspide hasta los niveles más bajos de la organización, muestra quién reporta a quién, quién está a cargo de qué departamento, qué tipos de departamentos han sido establecidos.

Es importante conocer que clase de estructura organizacional utiliza la institución, saber porque y como funciona, que ventajas y desventajas posee, que interés persigue y si se acomoda a las necesidades de la misma. El secreto del éxito en cualquier campo esta en la organización, es luchar constantemente para conseguir el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada institución es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además debe reflejar la situación de la organización por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico.

Las instituciones conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la "eficiencia" en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas, han puesto especial interés a la "organización" como parte fundamental del proceso administrativo. Podemos definir a la división del trabajo como la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización en el

trabajo. La representación gráfica de la división en el trabajo (organigramas) permite visualizar el grado de especialización de las áreas de la organización.

2.7. Manuales de Normas y Procedimientos Administrativos

El manual de una organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

Para crear un manual de normas y procedimientos administrativos se debe partir del estudio y análisis de la estructura funcional vigente, a fin de realizar los cambios adecuados según las necesidades de cada institución. Para la elaboración del manual, se propone el seguimiento de tres etapas, que son: recabar información, análisis de la información recabada e integración del manual.

Las relaciones en la organización deben ser consideradas como importantes para la elaboración de los manuales administrativos, especialmente el análisis detallado de las relaciones organizacionales, pues estas son en sí, las que a través de los manuales, se norman y se regulan para la consecución de los objetivos de la estructura. El conocimiento de las relaciones puede dar al analista un panorama claro sobre el cual debe elaborar los manuales administrativos.

La institución en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las

actividades y establecer responsabilidades de los empleados, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Jailer Amaya Correa, 2004). El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las organizaciones en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función institucional.

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la organización frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

El manual de normas y procedimientos administrativos reúne normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento. Permitiendo que la institución pueda evolucionar independientemente de que sus accionistas principales o directiva, estén encima de ella permanentemente. Con la implementación de unas reglas claras y conocidas por todos los empleados,

solo se requiere hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los normales procesos de ejecución de la organización no se detengan y todo se mantenga en sintonía.

Si bien es cierto que la redacción y la implementación de estos documentos consume bastante tiempo y dinero, también se debe reconocer que se hace imperativo en una institución que se encuentra en crecimiento y que ya lleva un trayecto recorrido en el tiempo. En muchas ocasiones los costos de la organización de la empresa finalmente se ven compensados en el balance cuando los tiempos se disminuyen, los procesos se simplifican, la organización tiene una capacidad de reacción a todo nivel mas rápida, la información es más ágil y llega más rápido al que la debe emplear. Se consideran dos manuales importantes para el departamento de recursos humanos.

2.7.1. Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Gestión del Talento Humano

El manual normas y procedimientos se orientan a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en una organización con el fin de unificar criterios al interior de la misma, a recuperar la información de la forma mas adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren.

El manual de normas administrativas corresponde a un documento donde se especifican una serie de normas y procedimientos relacionados básicamente con las novedades de personal tanto en lo relacionado con nómina, bonificaciones, incentivos de índole interno y extralegal, vacaciones,

permisos, etc.; como también las normas relacionadas con las acciones de carácter disciplinario. Este documento especifica un conjunto de procedimientos internos y recalca sobre los niveles de autorización requeridos para cada caso.

No se debe confundir la finalidad de este documento con el reglamento laboral de la institución, documento este que se refiere específicamente a las normas que delimitan el comportamiento y la convivencia de los empleados de la compañía.

Cuando se traten de procedimientos generales dentro de la institución o de un departamento, se deben describir las actividades relacionadas, el objetivo del proceso y lo que debe arrojar como resultado, como es el caso de un acta, el reporte para dar de baja un activo, las descripciones de las acciones a seguir, entre otras.

El reglamento laboral o "el reglamento interno de trabajo" que reúne un grupo de normas que de una u otra manera delimita la normal convivencia laboral dentro de la organización. Esta normatividad incluye las prohibiciones en el comportamiento dentro de la organización, comportamiento fuera de la organización que afecten la imagen o los intereses de la misma, el nivel de gravedad de las faltas y las posibles repercusiones de las acciones índole disciplinaria que tomaría la organización en cada caso.

La implementación del manual de normas y procedimientos es un trabajo arduo para su redacción de manera que se adecue a la realidad actual de la organización. Estos manuales se deben implementar gradualmente pero de forma continua. Para una institución o departamento que no tiene ninguno de estos manuales y normas es preferible tener un orden de implementación que permita ir llevando gradualmente a la organización y a sus empleados en el cambio cultural.

2.7.2. El Manual de Descripción de Cargo por Competencia

Un manual de descripción de cargos por competencia es un documento que se prepara en una organización con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía, según sus competencias o habilidades y cargos o puestos existentes.

El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una institución y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la organización, o peor aun de una misma sección.

Un Manual de descripción de cargo por competencia se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato. Luego se presenta el objetivo estratégico del cargo o la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la organización. Para continuar con cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se ubica al cargo dentro del organigrama de la institución para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas. Luego se coloca el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar el cargo. Y por último las competencias necesarias o requeridas para desempeñar el cargo de forma excelente.

En el departamento de talento humano con el objeto de simplificar la recopilación y su posterior análisis, es conveniente recabar la información del talento humano por tipo de función y nivel de acción, esto es, identificar al personal administrativo, al técnico y al de apoyo, así como un nivel dentro de la unidad: directivo, departamental y operativo. En el caso del personal técnico es necesario que este sea clasificado por categorías dentro de su especialidad o áreas de aplicación e informática para la mejor evaluación del mismo.

Algunos puntos importantes del personal pueden ser su escolaridad, capacitación, desarrollo profesional, nivel de especialidad, puesto, función real que desempeña, dedicación, interés en el área, posibilidades de desarrollo, competencias, experiencia y actitud. Y de la unidad, las políticas y métodos para reclutamiento, evaluación, contratación, formación, capacitación, actualización, motivación, promoción y sustitución del personal, el índice de inserción y rotación, sus probables causas, normas para ocupar o cubrir vacantes, aplicación de tabuladores, procedimientos para la distribución de trabajos, jornadas de trabajo.

Debido a que el medio ambiente es un centro de trabajo tiene una fuerte influencia sobre el estado de ánimo del personal, lo cual repercute positiva o negativamente en la productividad del mismo, es recomendable investigar las condiciones generales del local, su ubicación distribución, mobiliario, equipo de oficina, iluminación y servicios en general con los que opera en el momento de realizar la descripción del cargo, porque contribuirá directamente con los cambios que puedan realizarse para el mejor desempeño de los empleados.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la Sociedad Misionera Internacional Adventistas del Séptimo día Movimiento de Reforma

La S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. es una organización cristiana de acción social de creyentes en el Evangelio de Cristo, de carácter religioso, sin fines de lucro, organizada para servir y anunciar el Evangelio al mundo; y contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas dentro de un ambiente de respeto, generando conocimiento para el desarrollo armonioso de las facultades físicas, mentales, espirituales y socioculturales de la familia en el país y en el mundo. Nace en Venezuela para el año 1947, cuando la Hermana Rita C. de Reina es enviada desde Colombia y llega a la ciudad de San Cristóbal y comienza a predicar la palabra escrita en las Sagradas Escrituras.

A los comienzos la Asociación Civil se dirigía desde Colombia, hasta que fue creciendo y aumentando en feligresía y diez años después, para el año de 1957 se registran sus primeros estatutos o la constitución de la misma como una Asociación Civil sin fines de lucro, con personería jurídica.

Hoy en día la Asociación Civil ha crecido considerablemente y se encuentra distribuida a lo largo del territorio nacional, abarcando a Surinam y las islas de Aruba y Curazao. Atendiendo aproximadamente a 3.000 personas, entre miembros, simpatizantes e interesados. Su estructura organizativa cuenta con una sede central ubicada en la ciudad de Caracas denominada Unión, en donde se realizan todas las gestiones administrativas y de control, tres Asociaciones (dos en Venezuela y una en Curazao), doce Distritos y un

aproximado de cincuenta Iglesias y Grupos Organizados. Maneja un personal de veintinueve (29) empleados, entre Pastores, Misioneros y Personal Administrativo, y cuarenta y nueve (49) voluntarios, distribuidos en todo el territorio nacional, en Surinam y en las Islas de las Antillas.

3.2. Misión de la Sociedad Misionera Internacional Iglesia Adventista del Séptimo día Movimiento de Reforma

La misión de la Sociedad Misionera Internacional Iglesia Adventista del Séptimo día, Movimiento de Reforma, es predicar el Evangelio de Nuestro Señor Jesucristo en el territorio asignado, afirmando a su vez la fe de los feligreses, asistiendo las necesidades de las almas, por medio de los recursos disponibles (humanos, físicos y financieros) recibidos de Dios, extendiéndonos a nuevos territorios. Con la finalidad de honrar y exaltar el nombre del Señor y buscando en todo momento valores como espiritualidad, honestidad, responsabilidad, fidelidad, integridad, disciplina, justicia y santidad.

La iglesia es el medio señalado por Dios para la salvación de los hombres. Fue organizada para servir, y su misión es la de anunciar el Evangelio al mundo. Desde el principio fue el plan de Dios que su iglesia reflejase al mundo su plenitud y suficiencia. Los miembros de la iglesia, los que han sido llamados de las tinieblas a su luz admirable, han de revelar su gloria. Elena G. de White (1974, p. 338).

3.3. Visión de la Sociedad Misionera Internacional Iglesia Adventista del Séptimo día Movimiento de Reforma

La visión de la Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma, es ser una institución modelo, para la transformación del mundo y la salvación de muchas almas.

Como los rayos del sol penetran hasta los más remotos rincones del globo, es el plan de Dios que la luz del Evangelio se extienda a toda alma sobre la tierra... En este tiempo en que el enemigo obra como nunca antes para acaparar la mente de hombres y mujeres, debiéramos trabajar con incesante actividad. Hemos de proclamar diligente y desinteresadamente el último mensaje de misericordia en las ciudades, en los caminos y atajos. Se ha de llegar a todas las clases. Mientras trabajemos nos encontraremos con diferentes nacionalidades. Ninguna ha de quedar sin ser amonestada. Elena G. de White (1974, p. 338).

3.4. Objetivo de la Sociedad Misionera Internacional Iglesia Adventista del Séptimo día Movimiento de Reforma

La Sociedad Misionera Internacional Adventistas del Séptimo Día, Movimiento de Reforma, tienen una fe cristiana ortodoxa, que considera la Biblia como su credo y las escrituras del Espíritu de Profecía (por Elena G. de White) también las considera inspiradas.

El objeto primordial de esta organización es cumplir la comisión de Jesucristo: “Por tanto, id, y haced discípulos a todas las naciones, bautizándolos en el nombre del Padre, y del Hijo, y del Espíritu Santo; enseñándoles que guarden todas las cosas que os he mandado; y he aquí yo estoy con vosotros todos los días, hasta el fin del mundo.” Mateo 28:19-20.

Así como Cristo buscó el bienestar de la humanidad entera, esta organización esta comprometida a promocionar la paz y armonía a la comunidad mundial al esparcir el conocimiento de la Biblia, especialmente los principios del Decálogo, al vivir y predicar las enseñanzas inspiradas de Jesucristo y educar a los miembros y a la población principios generales de la salud.

Entendiendo que cualquier cambio real de hábitos y estilo de vida pueden llevarse a cabo solo por una verdadera relación con Dios (la conversión), se limitan a actividades caritativas y benevolentes hacia toda la humanidad y rehúsan participar en cualquier clase de derramamiento de sangre y demostraciones públicas y políticas.

Cada honesto y sincero individuo que se compromete con los principios básicos de esta organización y personalmente hace un pacto con Dios a través del bautismo por inmersión, se convierte en un miembro de la organización. El sustento de esta organización viene de los diezmos, ofrendas y donaciones de sus miembros y amistades y es usado para el esparcimiento del Evangelio.

3.5. Niveles de la Organización

Cuando los delegados de las Iglesias y Asociaciones del país entero se encuentran reunidos en sesión, constituyen el mayor nivel organizativo de la iglesia en la tierra. De acuerdo a la comisión de Jesús a la iglesia del Nuevo Testamento, incluye en su campo de labor a todo el mundo.

Los hombres o mujeres escogidos son enviados como delegados a nuestros congresos. Deben ser hombres dignos de confianza. La elección de delegados para asistir a los congresos es un asunto importante. Ellos son los que deben hacer los planes que serán adoptados para el adelantamiento de la obra; por consiguiente deben ser inteligentes, capaces de razonar de la causa al efecto.

Cada miembro de la iglesia tiene voz para elegir los dirigentes de ella. La iglesia elige a los dirigentes de las asociaciones locales. Los delegados elegidos por las asociaciones locales eligen los de las uniones; y los

delegados elegidos por las uniones eligen a los dirigentes de la Asociación General. Con este arreglo, toda asociación, institución, iglesia e individuo, sea directamente o por medio de sus representantes, tiene voz en la elección de los hombres que llevan las responsabilidades principales en la Unión, así como en la Asociación General.

3.5.1 Oficiales de la Unión Venezolana

La sesión de delegados a la Unión Venezolana, elige los oficiales que son responsables por la administración y supervisión de la obra durante el período de los tres años que transcurre entre una asamblea de delegados y la siguiente.

Los oficiales de la Unión son los siguientes:

- ✓ Presidente
- ✓ Vicepresidente
- ✓ Secretario
- ✓ Tesorero
- ✓ Directores de Departamento
- ✓ Miembros del Comité
- ✓ Auditor
- ✓ Asesores (financieros y jurídicos)

3.5.2 Comité de la Unión Venezolana

El nivel inferior siguiente de la organización, después de la sesión de delegados a la Unión, es el Comité de la misma. Es un cuerpo ejecutivo y administrativo que lleva a cabo las decisiones de la sesión de delegados y administra las actividades corrientes de la obra en Venezuela. Su responsabilidad es guiar todas las ramas de la organización.

Su tarea es promover la difusión del Evangelio en todo el mundo mediante coordinación con cada rama de la organización, apoyo financiero y actividades específicas.

Sus funciones incluyen:

- ✓ Velar por la pureza de la doctrina para que las enseñanzas de la iglesia y sus escritos estén en armonía con la Ley y el Testimonio en la Unión
- ✓ Dirigir y supervisar la elección de los oficiales en las Asociaciones así como los departamentos de las mismas, en las oportunidades adecuadas.
- ✓ Desarrollar e implementar su plan de trabajo.
- ✓ Supervisar los departamentos de la Unión y coordinar la supervisión de las Asociaciones para promover el desarrollo adecuado de la obra.
- ✓ Implementar la difusión del mensaje mediante la apertura de nuevos territorios.
- ✓ Promover la educación de estudiantes en las escuelas misioneras y seminarios con el objetivo de preparar ministros y obreros evangélicos para el liderazgo y el servicio, como también promover la obra de salud.
- ✓ Administrar cuidadosamente la propiedad y los fondos sagrados que le han sido confiados como bienes que pertenecen al Señor para su honor y la salvación de las almas.

3.5.3 Comité Ejecutivo de la Unión Venezolana

Dado que los miembros del comité de la Unión están esparcidos por todo el territorio nacional, es más rápido, en ciertos casos, reunir al Comité Ejecutivo para hacer y tomar decisiones cuando las circunstancias lo ameritan. Tales decisiones deberían ser presentadas luego al comité directivo.

El Comité Ejecutivo ha de estar compuesto de tres personas, quienes a su vez forman parte del comité directivo de la Unión. El presidente de la Unión es tanto miembro del Comité Ejecutivo como quien lo preside, el secretario y el tesorero.

3.5.4 Departamentos de la Unión Venezolana

Los dirigentes de los Departamentos de la Unión han aceptado la responsabilidad, delante de Dios y los hombres, de hacer todo lo posible por predicar el Evangelio en todo el mundo. Su tarea es fijar líneas orientadoras, desarrollar métodos prácticos e ideas, así como inspirar a los departamentos de las Asociaciones de modo que todo el organismo viva, funcione y se mueva dinámicamente hacia delante.

Los Departamentos de la Unión, como también en todos los demás niveles, deberían encontrarse acoplados como un engranaje, pues sólo por este trabajo de cooperación puede un Departamento complementar al otro para que se realice un trabajo efectivo internacionalmente.

La Unión tiene los siguientes Departamentos:

- ✓ Departamento de Publicaciones
- ✓ Departamento de Colportaje
- ✓ Departamento de Evangelismo
- ✓ Departamento de Jóvenes
- ✓ Departamento de Educación y Niños
- ✓ Departamento de Salud
- ✓ Departamento del Buen Samaritano
- ✓ Departamento de Música
- ✓ Departamento de Sordos
- ✓ Departamento de Multimedia

La Unión también cuenta con siguientes Asesores:

- ✓ Asesores Jurídicos
- ✓ Asesores Financieros
- ✓ Auditores Externos

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo y Diseño de investigación

Tomando en cuenta las características del proyecto se considera una investigación aplicada y factible, debido a que se utilizó inmediatamente, como guía en la gestión por competencia del talento humano en la Unión Venezolana, ayudando a solucionar el problema diagnosticado. Según Fideas Arias (2006) el diseño de investigación es de una investigación de campo, “que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) ... también se emplean datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas” (p. 31).

Se realizó una investigación transversal, descriptiva y no experimental, de acuerdo con la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2003) los diseños de investigación transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos” (p.270). Es descriptivo según Fideas Arias (2006) porque “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 26). Además es un Diseño no experimental debido a que no manipula o controla las variables consideradas. Se identificaron situaciones y actitudes predominantes en la organización sometida al análisis, que ayudaron para elaborar la propuesta, un modelo operativo viable, que ofrece una solución posible a un problema práctico de la organización o que satisface la necesidad de la misma.

Se planeó combinar aspectos cualitativos y cuantitativos de investigación basándose en el método de estudio de casos. Según Galeno y Vélez (2000) el estudio de caso es una estrategia investigativa de descripción, interpretación y evaluación (diagnóstica o de intervención), que parte de una realidad social.

El propósito de la investigación fue indagar, conocer, analizar y describir los procedimientos administrativos, relacionados con el personal, que se llevan a cabo en la Asociación Civil sin fines de lucro, S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día M.R. – Unión Venezolana, para así satisfacer las necesidades detectadas en el área y formalizar la gestión por competencia del Departamento de Talento Humano, se diseñó un Manual Descriptivo de Cargos por Competencia para todo el personal que labora en la Unión Venezolana y un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Gestión del Talento Humano.

4.2. Unidad de Estudio y Análisis

La unidad de estudio y análisis está conformada por todos los cargos adscritos a los diferentes niveles organizacionales de la Unión Venezolana, los cuales se pueden diferenciar en Cargos Estructurales, donde los responsables devengan salario y Cargos Funcionales en su mayoría ocupados por voluntarios, a saber:

Cargos Estructurales	Cargos Funcionales
✓ Presidente	✓ Anciano de Iglesia
✓ Tesorero	✓ Secretario de Asociación
✓ Secretario	✓ Tesorero de Asociación
✓ Asistente Tesorería	✓ Director Departamental
✓ Asistente Secretaría	✓ Asesor Jurídico
✓ Presidente de Asociación	✓ Asesor Financiero
✓ Pastor	✓ Auditor
✓ Misionero	✓ Colportor
✓ Mantenimiento	

Tabla I Listado de cargo de la Unión Venezolana

El universo a estudiar definido por Ballestrini (2002) es el conjunto de elementos que se quieren investigar y conocer, para el que serán de utilidad las conclusiones alcanzadas en la investigación. En esta investigación el universo está representado por la totalidad del personal, fijo, contratado y voluntario, en los diferentes niveles y áreas de la organización.

Para identificar la profundidad de la organización, fue necesario revisar diferentes documentos y publicaciones anuales que la describen, así como realizar algunas entrevistas claves para determinar la estructura organizativa y los cargos que la integran.

Es importante mencionar que en la organización existen Principios de Elección para los diferentes cargos, los Cargos de Pastor, Misionero y Colportor son los únicos cargos que se ocupan a través de una captación, selección y capacitación, son los cargos con planes de carrera que presenta la organización, y los niveles o pasos por los cuales hay que pasar para formar parte del cuerpo ministerial, como se les denomina en la Unión Venezolana. Son cargos fijos de la organización.

Todos los demás cargos son designados por delegación cada tres años, los que devengan sueldo, contratados por tiempo determinado, dependiendo del conocimiento, la experiencia, la formación y las actitudes de las personas y por supuesto de su disponibilidad o deseo de colaborar. Sólo los cargos de Asistente de Tesorería, Asistente de Secretaría, Multimedia y Mantenimiento son cargos fijos que participan directamente con el funcionamiento operativo de la organización, son elegidos por la junta ejecutiva y se limitan a realizar las funciones o procesos para los cuales han sido contratados.

4.3. Población de estudio

La población esta conformada por setenta y ocho (78) personas que trabajan para la organización, en todo el territorio Nacional, las Antillas y Surinam, distribuidas según los cargos antes mencionados de la siguiente forma:

Cargos Estructurales	N°	Cargos Funcionales	N°
✓ Presidente	1	✓ Anciano de Iglesia	14
✓ Vicepresidente	1	✓ Secretario de Asociación	2
✓ Tesorero	1	✓ Tesorero de Asociación	2
✓ Secretario	1	✓ Director Departamental	10
✓ Asistente Tesorería	1	✓ Asesor Jurídico	3
✓ Asistente Secretaría	1	✓ Asesor Financiero	3
✓ Presidente de Asociación	2	✓ Auditor	2
✓ Representante Antillas	1	✓ Colportor	13
✓ Pastor	8		
✓ Misionero	11		
✓ Mantenimiento	1		
Total	29	Total	49

Tabla II Listado de cargos y personas que los ocupan.

A continuación se presentan el inventario de cargos de la S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. definidos para efectos de este estudio:

Cargo	Objetivo del Cargo	N° de Ocupantes
Presidente	Administrar los recursos humanos, físicos y financieros, como responsable del funcionamiento de la Unión Venezolana, representándola legalmente, dirigiendo, planificando y evaluando el logro de los objetivos, a través de la supervisión de todo el personal.	1
Vicepresidente	Supervisar junto con el presidente al personal, velando por que se realice lo planificado. Y reemplazar al presidente en caso de ausencia temporal o absoluta.	1
Tesorero	Administrar los recursos humanos y financieros, realizando operaciones económicas de contabilidad, analizando, y evaluando los ingresos y los egresos, informando a sus supervisores, a la directiva y demás responsables, manteniendo organizados y actualizados los archivos, supervisando al personal bajo su mando, planificando proyectos de recaudación de fondos y elaborando un proyecto de presupuesto anual.	1

Cargo	Objetivo del Cargo	Nº de Ocupantes
Secretario	Administrar los recursos humanos y físicos, manejando y coordinando la información de trabajo y crecimiento de la Unión, comunicándose constantemente con entes superiores, convocando a reuniones, asesorando y supervisando al personal bajo su mando, organizando y actualizado el archivo.	1
Asistente Tesorería	Ayudar en la recaudación de información necesaria para el trabajo, apoyando en la realización de los pagos, organizado y actualizado los archivos, realizando un control y seguimiento de las Iglesias.	1
Asistente Secretaría	Mantener comunicación constante con el personal en general, informando los acuerdos, organizado y actualizado el archivo.	1
Presidente de Asociación	Administrar los recursos humanos, físicos y financieros, como responsable del funcionamiento de la Asociación, dirigiendo, planificando y evaluando el logro de los objetivos, a través de la supervisión de todo el personal a su cargo.	2
Representante Antillas	Administrar los recursos humanos, físicos y financieros, como responsable del funcionamiento de las Antillas, dirigiendo, planificando y evaluando el logro de los objetivos, a través de la supervisión de todo el personal a su cargo.	1
Pastor	Administrar la difusión del evangelio, asesorando y dirigiendo a la hermandad, planificando el desarrollo de sus actividades y supervisando el personal a su cargo.	8
Misionero	Predicar el evangelio, planificando el desarrollo de sus actividades, en coordinación con la hermandad, motivando, organizando y dirigiendo a la Iglesia hacia una vida de consagración más profunda.	11
Mantenimiento	Limpiar, arreglar y mantener las instalaciones en perfecto estado, colaborando con el orden y la atención de las personas que llegan a la sede.	1
Anciano de Iglesia	Planificar las actividades de la Iglesia organizándolas, dirigiéndolas y supervisándolas, asesorando a los oficiales, con la finalidad de conducir a la Iglesia hacia una vida de consagración más profunda.	14
Secretario de Asociación	Informar acerca de todas las actividades que surjan en la Administración de la Asociación, estando pendiente de la correspondencia, de la recepción y envío de informes y de la data o información sobre el trabajo y la feligresía, manteniendo organizado y actualizado el archivo.	2
Tesorero de Asociación	Administrar los recursos financieros de la Asociación, llevando un registro contable de los ingresos y los egresos, realizando un seguimiento y supervisión a las Iglesias, capacitando, instruyendo a los tesoreros de las mismas y presentando informes a sus entes superiores.	2
Director Departamental	Elaborar, coordinar, ejecutar y supervisar los planes de trabajo semestrales de su departamento, fijar líneas orientadoras, desarrollar métodos prácticos, motivar a los directores de asociación, distrito e iglesias, organizando a la hermandad para que todos colaboren, instruyéndolos, capacitándolos y enseñándoles las diferentes labores. Informar semestralmente a la junta el logro de los objetivos o la mejora o modificación de los mismos.	10
Asesor Jurídico	Aconsejar y ayudar en asuntos legales, orientando en cuanto a compras, ventas y alquileres de inmuebles, examinando proyectos, evaluando riesgos y realizando la documentación legal requerida.	3
Asesor Financiero	Aconsejar y ayudar en asuntos financieros y administrativos, examinando proyectos, evaluando presupuestos, proponiendo inversiones.	3

Cargo	Objetivo del Cargo	Nº de Ocupantes
Auditor	Supervisar periódicamente, desde las Iglesias hasta la Unión, verificando la exactitud de los registros contables, y elaborando un informe anual de la auditoría.	2
Colportor	Difundir el Evangelio por palabra y mediante la página impresa, preparando y llevando a cabo un plan de trabajo, vendiendo literatura de salud y religiosa.	13

Tabla III Inventario de Cargos y sus Objetivos

La investigación se realizó con toda la población en pleno, ya que se buscaba calidad en la información que se recolectó, para elaborar de la mejor manera las descripciones de cargos por competencia y el manual de Normas y Procedimientos internos del Departamento de Gestión del Talento Humano. Según Fideas Arias (2006) la presente investigación es un estudio de caso, porque se considera a la organización (por ser una unidad relativamente pequeña) como un objeto, para ser estudiado en su totalidad, intensivamente, indagando de manera exhaustiva, buscando la máxima profundidad.

4.4. Definición de Variables

En una primera fase de recolección de data y para la realización del diagnóstico y la descripción de cargos por competencia, se deben operacionalizar las variables. La operacionalización de las variables es un proceso que permite especificar los aspectos a evaluar, es llevar la variable general a términos más específicos que la describan. Para ello se hace necesario presentar ciertas precisiones conceptuales sobre las variables y sus dimensiones, para luego operacionalizarlas en función de lo que se desea evaluar.

4.4.1. Variables

Análisis del cargo: “Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlo” (Gary Dessler, 2009, p.77).

Descripción del cargo: “Es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, cómo lo hace y bajo que condiciones se realiza el trabajo” (Gary Dessler, 2009, p.106).

Especificación de cargo: “Donde se enlista el conocimiento, la capacidad y la destreza requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente” (Gary Dessler, 2009, p.106).

TABLA IV
VARIABLE DE ESTUDIO
ANÁLISIS DE CARGO

VARIABLE	INDICADORES	ITEMS
ANÁLISIS DEL CARGO	Actividades del cargo	<p>1. Resumen de actividades: Establezca brevemente y con sus propias palabras sus principales tareas.</p> <p>9. Responsabilidad del manejo de registros: Liste los reportes o archivos que prepara o mantiene. Establezca, en general, para quien es cada reporte.</p>
	Comportamientos humanos	<p>2. Aptitudes especiales: Liste las licencias, permisos, certificaciones, etc., necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas a su posición.</p> <p>12. Aptitudes para el puesto: ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto?</p>
	Herramientas y equipos utilizados en el trabajo	<p>3. Equipo: Liste el equipo, máquinas o literatura (por ejemplo) computadora, impresora, fotocopidora, video beam, calculadora, vehículos, libros, etc., que normalmente utiliza como parte de las tareas de su puesto. (Número de horas promedio por semana)</p>
	Estándares de desempeño	<p>9. Responsabilidad del manejo de registros: Liste los reportes o archivos que prepara o mantiene. Establezca, en general, para quien es cada reporte.</p>
	Contexto del cargo	<p>4. Tareas normales: en términos generales describa las tareas que normalmente realiza, por favor, haga la lista de las actividades en orden descendente de importancia y porcentaje de tiempo que le toman durante el mes. Liste tantas actividades como sea posible y si es necesario agregue hojas adicionales.</p>
	Requisitos de personal	<p>13. Requisitos para el puesto: Indique los requisitos mínimos que usted cree que son necesarios para el desempeño satisfactorio de su puesto.</p>

TABLA V
VARIABLE DE ESTUDIO
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

VARIABLE	INDICADORES	ITEMS
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Identificación del cargo	Datos Recolectados en la identificación del puesto y de cada empleado al comienzo de la encuesta, I y II Parte.
	Resumen del cargo	4. Tareas normales: describa las tareas que normalmente realiza, haga la lista de las actividades en orden descendente de importancia y porcentaje de tiempo que le toman en el mes. 14. Tareas de preparación para el cargo: ¿Cuáles de las siguientes tareas realiza para obtener información que su cargo requiere? Compare el tiempo que dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo
	Relaciones	6. Con quien se relaciona: ¿Su trabajo requiere contacto con personal de otro departamento, con otros departamentos, con empresas o agencias externas?
	Responsabilidades y deberes del cargo	5. Responsabilidades del cargo: ¿Cuáles son las responsabilidades adscritas a su cargo de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo en porcentaje, que en su opinión tiene cada una de ellas?
	Autoridad y estándares del puesto	7. Supervisión: ¿Su posición tiene responsabilidades de supervisión? ()Si ()No. 8. Toma de decisiones: explique las decisiones que toma mientras realiza sus tareas. 9. Responsabilidad del manejo de registros: Liste los reportes o archivos que prepara o mantiene. Establezca, en general, para quien es cada reporte.
	Condiciones de trabajo	11. Condiciones de trabajo: por favor, describa las condiciones bajo las cuales trabaja –En interiores, en exteriores, en área con aire acondicionado, etc., asegúrese de listar cualquier condición de trabajo desagradable o poco usual.
	Especificación de cargo	10. Frecuencia de la supervisión: ¿Con qué frecuencia debe consultar con su supervisor u otra persona para la toma de decisiones o para determinar el curso adecuado de una acción?

TABLA VI
VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN

VARIABLE	INDICADORES	ITEMS
SOCIO- DEMOGRÁFICAS	Sexo Edad Nivel Educativo Antigüedad Cargo	Datos suministrados por la organización y recolectados en la identificación de cada empleado al comienzo de la encuesta, o en la entrevista personal con cada empleado.

4.5. Otras Variables de Estudio

Las Competencias son según Antonio Blanco Prieto:

Comportamientos observables derivados del saber, el saber hacer y el saber estar. El saber sería el conjunto de información y conocimientos técnicos..., el saber hacer integraría las habilidades y destrezas fruto de la experiencia y el aprendizaje, y el saber estar aludiría a la expresión de las actitudes en el lugar de trabajo (p.24).

Pereda y Berrocal (2001) añaden el querer hacer o motivación personal y el poder hacer, conjunto de medios y recursos disponibles.

En toda organización cuando se decide realizar una gestión del talento humano por competencia debe realizarse una evaluación institucional y una evaluación de personal, para Reus (1997), dentro de la administración por competencia se debe poner atención a tres áreas importantes:

- 1.- Requerimientos de Competencia: competencias que debe poseer el personal para el alcance adecuado de las metas y los objetivos de la organización.
- 2.- Competencias Actuales: si ya se tiene al personal y no se selecciona según las competencias necesarias, entonces hay que conocer el nivel de competencia con el que se cuenta, evaluando la organización y el personal que en ella labora.
- 3.- Deficiencias de Competencias, Planes y Acciones: una vez determinados los niveles de competencia actuales se pueden establecer las deficiencias de competencias, las cuales ayudarán a generar un plan de desarrollo tanto para el individuo como para la organización; además este plan debe incluir una descripción de acciones, y así poder cubrir las diferencias identificadas.

A continuación se presenta un cuadro con las competencias generales, seleccionadas para utilizar en el proyecto:

TABLA VII
Competencias Generales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Análisis de problemas	Capacidad para comprender las partes integrantes de un problema y reflexionar sobre ellas de forma lógica y sistemática para buscar una solución al mismo.
Análisis numérico	Habilidad para comprender, analizar y relacionar datos numéricos. Implica tanto la realización como la interpretación de datos estadísticos, que faciliten la toma de decisiones en el trabajo.
Atención al cliente	Capacidad para escuchar y establecer un estilo de comunicación con el cliente que permita detectar sus necesidades y sus expectativas, ofreciéndole aquellos productos o servicios que puedan satisfacerlas.
Atención al detalle	Prestar una atención minuciosa a los datos e información con la que se trabaja, así como revisar todos los procesos y tareas antes de darles el visto bueno. Implica también la identificación de duplicidades, redundancias o errores para su corrección o notificación a las personas interesadas.
Búsqueda de información	Curiosidad y motivación para obtener información amplia y detallada que permita ampliar conocimientos sobre un tema o solucionar un problema.
Colaboración	Cooperar con compañeros que ocupen el mismo nivel jerárquico o distinto con la finalidad de alcanzar objetivos comunes, detectar posibles soluciones a problemas o proponer actividades conjuntas que contribuyan a la mejora continua.
Comunicación	Capacidad para expresar mediante el lenguaje verbal, no verbal o la escritura pensamientos, conceptos o ideas con corrección, amabilidad y comprensibles por el público al que se dirige la información de tal modo que se capte la atención del receptor y se despierte su interés.
Control	Supervisar a los subordinados para comprobar que se respetan las normas y procedimientos establecidos y se alcanzan los objetivos, detectando posibles desviaciones e indicando la forma de evitarla o corregirlas.
Delegación	Habilidad para transferir a otras personas algunas tareas o funciones, aportando la información necesaria sobre los objetos y procedimientos a seguir, y otorgándole responsabilidad en la toma de decisiones. Esto no supone dejar de supervisar su trabajo, sino hacerlo puntualmente, escuchando sus sugerencias y ofreciendo retroalimentación sobre su nivel de desempeño.
Dirección de personas	Capacidad para fijar objetivos a personas o a equipos de trabajo y comunicar lo que es necesario hacer, tomando como referencia lo que uno mismo ha establecido teniendo en cuenta la misión y los objetivos de la organización. Se trata de hacer que otras personas actúen según nuestros criterios utilizando adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto de trabajo pueda conferir.

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN
Disciplina	Capacidad para adaptarse a las normas y procedimientos establecidos, así como para fijar pautas de trabajo personales y respetarlas aún cuando surja desmotivación o desgana. También supone subordinar las opiniones o costumbres personales a las establecidas por la dirección.
Dominio de medios audiovisuales	Capacidad para utilizar con fluidez diferentes medios audiovisuales para reforzar la eficacia de la comunicación. Hace referencia especialmente al empleo de medios audiovisuales en presentaciones, conferencias, sesiones de formación.
Estabilidad emocional	Capacidad para mantener el ánimo estable y controlado aún en situaciones adversas, estresantes o inciertas. Implica mantener un desempeño laboral efectivo en situaciones de presión así como permanecer en calma, tener autocontrol y resistencia al estrés en momentos de cambio e incertidumbre.
Evaluación de personal	Capacidad para detectar y valorar la capacidad, las competencias y el nivel de desempeño de otras personas, así como aquellas funciones que deberían mejorar. También supone ser capaz de identificar el nivel de satisfacción laboral de otras personas, sean colaboradores o subordinados.
Identificación con la organización	Motivación y capacidad para orientar los intereses personales y los comportamientos hacia las necesidades y objetivos de la organización. Supone actuar con lealtad a la organización de la que se forma parte, actuando a favor de la misión y los objetivos de la misma, y situando las necesidades de la organización por delante de los intereses y necesidades personales.
Iniciativa	Predisposición de actuar de forma proactiva, identificando tanto oportunidades como problemas actuales o futuros. Supone al mismo tiempo idear y poner en marcha acciones que den respuesta a dichos problemas u oportunidades. Igualmente implica la capacidad para actuar con decisión en situaciones de crisis, proponiendo planes de acción que faciliten su resolución.
Mejora continua	Capacidad para establecer metas, criterios o procedimientos de trabajos individuales y grupales, asesorando, desarrollando y evaluando a las personas y a uno mismo para conseguir alcanzar cada vez mayores niveles de eficacia.
Planificación y organización	Trabajar de forma metódica y estructurada, determinando tiempos realistas para desarrollar los proyectos o alcanzar los objetivos. Supone tener capacidad para definir prioridades y establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos ajustándose a los presupuestos. Todo ello implica distribuir adecuadamente los recursos, saber definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse, estableciendo las oportunas medidas de control y seguimiento.
Responsabilidad	Compromiso con la realización de las funciones asignadas en los plazos previstos. Implica ser consciente de los objetivos, las normas de la organización y las funciones del puesto de trabajo, desempeñando el puesto con persistencia hasta asegurarse de que el desempeño es como mínimo el exigido.
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con otras personas estableciendo un clima de colaboración. Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Se relaciona con la facilidad para la integración social y la capacidad para comprender la repercusión de las acciones personales en el resultado del trabajo de los demás.

Para poder implantar la gestión por competencia del talento humano se realizó una segunda fase, donde se tomó como guía la lista de competencias, y en una reunión con directivos se identificaron las competencias estratégicas de la organización, y las competencias seleccionadas, se distribuyeron en los cargos existentes, tomando en cuenta tanto los resultados de las encuestas de la primera fase donde se describieron y analizaron los cargos, como los planes de carrera y la preparación del personal en el desarrollo de competencias que aun no poseen pero que son necesarias para su cargo o que deben desarrollar para optar por cargos de mayor jerarquía.

Más allá de enumerar las competencias más adecuadas para cada cargo, todos los trabajadores deben tener acceso a una descripción operativa de las mismas, Antonio Blanco Prieto (2007) señala que no debe entregarse un simple listado de competencias a cada empleado según su cargo, el objetivo es que el trabajador pueda comprender que comportamientos se esperan de él, por lo que las competencias deben ir acompañadas por los “indicadores de comportamiento” y todo esto debe estar estrechamente relacionado con la estructura, estrategias y cultura organizacional. Por lo antes mencionado una vez seleccionadas las competencias para cada cargo se realizaron los indicadores de comportamiento, apoyándose en material impreso que posee la organización, utilizando los resultados de las encuestas, las entrevistas y la ayuda de la directiva.

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Debido a que se realizó una investigación de campo, las técnicas que se utilizaron fueron la observación, la encuesta, la entrevista y el panel de expertos. Aplicando cada una de estas técnicas se obtuvo información a

través de los instrumentos utilizados, que permitieron recabar, procesar, analizar e interpretar los resultados.

Según Fidias Arias (2006) “La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69). La observación se utilizó como técnica para recabar la información necesaria para la realización de la investigación, persiguiendo los objetivos de explorar, precisar aspectos previos de la estructura y el sistema y reunir información para poder interpretar hallazgos y describir hechos.

Fidias Arias (2006) menciona que la observación puede ser simple o no participante y participante, como en el caso de la investigación presente, debido a que “en este caso el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio” (p.70). Además no será libre, sino estructurada porque se realizó con objetivos predeterminados, utilizando una guía diseñada previamente donde se especifican los elementos a observar. Se utilizó una escala de estimación, que buscaba medir cómo se manifiesta una situación o conducta.

La encuesta es “una técnica que pretende tener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (Fidias Arias, 2006, p.72), por ser escrita se conoce con el nombre de cuestionario auto administrado, porque fue llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador y mixto porque contenía preguntas cerradas y abiertas. Entre los objetivos del cuestionario se trata de unificar la observación, fijar la atención en los aspectos esenciales del objeto de estudio, aislar problemas y precisar los datos requeridos.

La entrevista, técnica que se utilizó, debido a la profundidad que permitió alcanzar en el recaudo de la data, ayudó a indagar de forma amplia en gran cantidad de aspectos y detalles, se realizó de una forma estructurada o formal con una guía prediseñada de preguntas que fueron formuladas al entrevistado. Entre los objetivos de la entrevista se encontraban el obtener información sobre el objeto de estudio, describir con objetividad situaciones o fenómenos, interpretar hallazgos y plantear soluciones.

Por último, el panel de expertos formado por un grupo de personas o expertos en una materia determinada, con la finalidad de obtener ideas o confirmar planteamientos por la experiencia de personas con un gran bagaje profesional en el tema en cuestión. No son estudios de investigación cuantitativa de mercados, propiamente dicha, sino más bien una consulta o una técnica proyectiva.

Para recolectar la información, fue necesario contar con técnicas de investigación que permitieran recopilar un conjunto de información y así obtener el conocimiento a cerca de la estructura orgánica y funcional existente, tanto en lo formal como en lo real, de la institución de referencia. Estas técnicas para el efecto mencionado son: La investigación documental y la investigación de campo.

4.6.1. La investigación documental

La investigación documental permitió captar la situación formal de la institución, esta se obtuvo a través del análisis de documentos tales como: el marco jurídico, guías prácticas, manual de Iglesia, los objetivos institucionales y los antecedentes de la Asociación.

Se clasificaron y analizaron los documentos legales vigentes que ayudaron a definir el marco jurídico del cual se derivan las unidades administrativas y sus respectivas funciones, dichos documentos son entre otros, estatutos, reglamentos, instructivos, acuerdos y/o circulares. Los cuales se consideran importantes para verificar, a su vez, si las funciones asignadas se encuentran respaldadas en las bases normativas de la institución.

Los objetivos institucionales, determinados por la institución, el propósito o fin último a cumplir mediante el desempeño de las funciones encomendadas a la institución, también se tomaron en cuenta.

Los antecedentes de la Asociación, importantes para describir que dio origen a la misma, incluyendo la relación de hechos sobresalientes de su desarrollo histórico, donde se incluyan los datos de las disposiciones jurídicas que hayan modificado, cualquier aspecto de su organización en el proceso evolutivo de la institución.

4.6.2. La investigación de campo

La técnica de obtención de información en forma directa utilizada fue la entrevista, que es la forma empleada para obtener la información, a través del diálogo personal con los responsables de las distintas unidades operativas.

Se utilizó un guión o cuestionario, con el cuál se obtuvo la siguiente información: La estructura de la organización actual que permita relacionar las dependencias que la conforman, así como los funcionarios que la integran y la ubicación orgánica de los empleados en la estructura orgánica institucional. Lo cual permitió efectuar una descripción ordenada de los principales puestos y unidades administrativas.

Para tener una visión integral de la institución fue indispensable la elaboración del organigrama, que muestra la conformación estructural de la institución, facilitando a su vez el análisis y el estudio correspondiente.

A través de las entrevistas directas, se obtuvieron las funciones actuales, es decir, la información sobre las funciones que son realizadas en los distintos puestos, integrantes de la estructura orgánica vigente, para proceder a su transcripción y análisis específico. Tomando como función el conjunto de actividades, que cada empleado realiza, para cumplir con el objetivo fijado a la unidad correspondiente y poder realizar la propuesta de creación de otros cargos necesarios para el mejor funcionamiento organizacional.

4.7. Análisis de la Información

Una vez obtenida la información requerida para la elaboración del manual de descripción de cargos y las competencias mínimas necesarias para cada cargo, junto con las competencias a desarrollar para optar por cargos superiores, se realizó el análisis de las actividades de revisión, identificación o ubicación de los aspectos funcionales y estructurales de la institución.

4.7.1. Clasificación de Funciones

Una vez obtenidas las funciones que se realizan en los diferentes puestos, se procedió a efectuar su clasificación, atendiendo dos criterios: forma y contenido, lo cual facilitó una adecuada agrupación. Según la forma (similares o equivalentes) y según el contenido (Operación, Control, Supervisión, Coordinación, Evaluación).

Cuando ya se clasificaron las funciones bajo los criterios mencionados, se ubicaron considerando los siguientes aspectos:

- ✓ Identificación funcional de puestos y unidades con objetivos afines.
- ✓ Agrupación y reubicación de funciones a sus puestos correspondientes, eliminando a su vez, duplicidad y sobrecargas de trabajo.
- ✓ Asignación congruente de los puestos en las unidades con afinidad funcional.
- ✓ Agrupación funcional por áreas de las unidades encargadas de realizar funciones homogéneas.

Una vez efectuado el análisis funcional con su correspondiente clasificación y ubicación de funciones, así como, detectadas las áreas y unidades de ejecución se conformaron las áreas funcionales que corresponden adecuadamente a la instauración de una nueva estructura funcional, jerárquicamente equilibrada, para satisfacer las necesidades de operación, control y supervisión.

4.7.2. Selección de competencias e indicadores de comportamiento

Ya seleccionadas las competencias mínimas necesarias por cargo, en el panel de expertos, las cuales están estrechamente relacionadas con la estructura, estrategias y cultura organizacional. Se procedió a crear los indicadores de comportamiento para cada competencia, apoyándose en el material impreso que posee la organización, y utilizando los resultados de las encuestas, las entrevistas y la ayuda de la directiva.

4.7.3. Elaboración de Planes de Carrera

Con los cargos analizados y descritos, con sus funciones clasificadas y las competencias e indicadores de comportamientos elegidos y descritos se realizaron los planes o rutas de carrera para los cargos que lo permiten, según el orden jerárquico y las relaciones de mando.

4.7.4. Elaboración del Organigrama

Se realizó una representación gráfica de la estructura orgánica de la institución. Esta representación gráfica se mostrará a través de un organigrama que contiene las siguientes características.

- ✓ Ubicación funcional.
- ✓ Niveles jerárquicos.
- ✓ Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- ✓ La naturaleza lineal o asesoramiento de la unidad de referencia.

Para facilitar la comprensión de las líneas de autoridad y responsabilidad, se presentarán en forma vertical, mostrando la forma más apropiada para visualizar los distintos niveles de jerarquía existentes en la institución.

Las propuestas elaboradas que contienen aspectos trascendentes en cuanto a funciones, ubicación o jerarquía de las unidades, se sometieron a revisión y autorización por parte de las autoridades competentes, a fin de asegurar la aceptación y la aprobación definitiva de las mismas.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y RESULTADOS

5.1. Identificación de Procesos Administrativos

Para identificar los procesos Administrativos que se llevan a cabo en la Asociación Civil sin fines de lucro, S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. – Unión Venezolana, se utilizó la técnica de observación participante, en el Departamento de Tesorería, llevando un registro continuo de cada una de las actividades, cálculos, pagos o procesos que se hacen en relación a la Administración del Personal, por un período mayor a un año de gestión (durante el año 2011 y primer trimestre del año 2012).

Combinando esta técnica con las entrevistas hechas al Tesorero, al Asistente de Tesorería y al Auditor, responsables de realizar dicha gestión, y con la investigación documental de la Ley Orgánica del Trabajo y su reglamento, de la Ley del Seguro Social, la Ley Política Habitacional, la Ley de Alimentación para los Trabajadores y la Ley de Protección de las Familias, Maternidad y Paternidad, leyes implicadas en los cálculos; y de algunos documentos de la Organización como los Estatutos, el Manual de Iglesia, los Principios de Fe, las Resoluciones y algunas Actas de Comité Directivo, donde se han realizado acuerdos de gestión administrativa, se amplió la data obtenida a través de la observación y se pudo indagar en aspectos y detalles de procedimientos administrativos, cálculos, normas, beneficios y herramientas utilizadas en la gestión del talento humano, así se plasmó toda esta información en el manual de Normas y Procedimientos.

Se plantea la necesidad de crear un Departamento de Gestión del Talento Humano dentro del Departamento de Tesorería, dejando como responsable

al Tesorero, pero limitando un poco sus funciones actuales y creando un nuevo cargo, el cargo de Asistente Contable, dicha persona se encargaría de llevar a cabo la contabilidad de la institución, y el control y seguimiento de los ingresos hechos por las Iglesias, y los gastos organizativos en general y de esta forma el Tesorero quedaría con menos responsabilidades y podría realizar las funciones de administración de una mejor manera, es decir, llevar a cabo todas estas funciones descritas en el Manual de Normas y Procedimientos, es importante mencionar que aunque se cuente con un asistente de tesorería, ya las funciones de dicho cargo son bastante amplias como para otorgarle la responsabilidad de la contabilidad, y el nivel o preparación previa para un asistente administrativo es diferente al de una persona que desarrolle el cargo de Asistente Contable.

Según la indagación realizada a través de entrevistas al personal y por las reuniones con la directiva de la organización, existe una disposición favorable para la creación del Departamento de Gestión del Talento Humano y mas aun de realizar dicha Gestión por Competencia, ya que entienden que favorecería a la Organización y ayudaría a mejorar a largo plazo los resultados y el rendimiento de la Asociación en General.

El Manual de Normas y Procedimientos de la Gestión del Talento Humano fue presentado ante la Asamblea de Delegados el domingo 29 de Abril de 2012, y debido a la gran necesidad que tiene la Asociación de contar con un Manual de Normas y Procedimientos en la Gestión del Talento Humano, para evitar irregularidades en el manejo del personal, fue revisado, modificado en algunos puntos y aprobado finalmente por la Asamblea de Delegados del período 2011-2014, después de ser revisado por la Junta Directiva, los Asesores Jurídicos y los Asesores Financieros.

El Manual de Normas y Procedimientos de la Gestión del Talento Humano quedó funcional y aprobado como guía en cuanto a procedimientos

administrativos de la Gestión del Talento Humano y para ser modificado o cambiado en alguna norma o algún punto, es necesario volverlo a presentar ante la Asamblea de Delegados, quienes se reúnen anualmente, y quienes aconsejados y orientados por los Asesores Jurídicos y Financieros pueden realizar las modificaciones o ampliaciones de cualquier Manual existente.

5.2. Estructura Organizativa

La Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma - Unión Venezolana, puede considerarse una unidad social coordinada y compuesta por un grupo de personas, que se unen para lograr una meta común o un conjunto de metas comunes, y que cuenta con una estructura organizativa claramente definida, representada por el organigrama.

Dicho organigrama, es de tipo mixto, ya que utiliza combinaciones verticales y horizontales. Consta de cuatro niveles: **Nivel Ejecutivo**, formado por el Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero; **Nivel Directivo**, formado por el Comité Ejecutivo, junto con los Presidentes de Asociación, el Representante de las Antillas, Los Directores de Obra Misionera y de Colportores; **Nivel Plenario**, formado por el Comité Directivo y los Directores Departamentales de Educación y Niños, Jóvenes, Música, Salud, Buen Samaritano, Sordos, Multimedia y Publicaciones; y **Nivel Ministerial**, formado por las Asociaciones y Campos Misioneros, con sus respectivos Pastores, Misioneros, Ancianos de Iglesia y Colportores. También existen los Asesores Jurídicos, Asesores Financieros y los Auditores que colaboran con cualquier nivel y orientan o guían en las decisiones de mayor dificultad.

FIGURA I
ORGANIGRAMA JUNTA EJECUTIVA



FIGURA II
ORGANIGRAMA JUNTA DIRECTIVA



FIGURA II
ORGANIGRAMA JUNTA PLENARIA



Por otro lado la organización tiene una estructura híbrida, es decir, reúne características de estructura por niveles, estructura por departamentos, estructura funcional y estructura por zona, organizada operativamente sobre planes o actividades semestrales para obtener un determinado resultado final, con un control central (Comité Ejecutivo-Comité Directivo), aún cuando cada Asociación o cada Departamento cuenta con sus planes propios o actividades para satisfacer sus requerimientos y lograr sus objetivos y metas. Cada uno de estos niveles está conformado por cargos que dan respuesta a las necesidades y requerimientos de cada uno de ellos y por ende, de la Unión en su conjunto.

1. Nivel Ejecutivo-Directivo

- ✓ Presidente
- ✓ Vice-presidente
- ✓ Secretario
- ✓ Tesorero

2. Nivel Directivo

- ✓ Presidente de Asociación
- ✓ Representante de las Antillas
- ✓ Departamento de Obra Misionera
- ✓ Departamento de Colportaje

3. Nivel Plenario

- ✓ Departamento de Educación y Niños
- ✓ Departamento de Jóvenes
- ✓ Departamento de Música
- ✓ Departamento de Salud
- ✓ Departamento de Buen Samaritano
- ✓ Departamento de Sordos
- ✓ Departamento de Multimedia
- ✓ Departamento de Publicaciones

4. Nivel Ministerial

- ✓ Pastores
- ✓ Misioneros
- ✓ Ancianos de Iglesia
- ✓ Colportores

5. Nivel Funcional

- ✓ Auditor
- ✓ Asesor Jurídico
- ✓ Asesor Financiero

6. Nivel Auxiliar

- ✓ Asistente Secretaría
- ✓ Asistente Tesorería
- ✓ Secretario de Asociación

- ✓ Tesorero de Asociación
- ✓ Servicios Generales

En el **Nivel Ejecutivo-Directivo** se tiene la máxima autoridad, desde allí el Presidente y el Vice-presidente realizan las gestiones de dirección y control de toda la Organización. El Secretario junto con su Asistente son los responsables de llevar un seguimiento a la planificación y la gestión tanto del personal a nivel ministerial, como de los diferentes departamentos a nivel plenario, llevan el control del cronograma y el cumplimiento de las diferentes actividades planificadas, llevan los registros de evaluación, los informes de trabajo y toda la data actualizada del personal tanto remunerado como voluntario. En este nivel es también donde se realiza la administración del personal y se llevan los registros contables de la Asociación, es el Tesorero apoyado por su Asistente, el encargado de dar respuesta a las necesidades y los requerimientos administrativos y contables, todos estos cargos se desenvuelven desde la central o las oficinas de la Unión, ubicadas en Caracas, todos los demás están distribuidos equitativamente por el Territorio Nacional, las Antillas y Surinam.

El **Nivel Directivo** está compuesto por los Presidentes de las Asociaciones, el Representante de las Antillas y dos (2) de los diez (10) Departamentos, el de Obra Misionera y el de Colportaje. Los Presidentes de las Asociaciones y el Representante de las Antillas son los responsables de la dirección, la ejecución y el control de determinadas zonas, siendo responsables ante el nivel ejecutivo-directivo de su área de trabajo y del personal asignado para la misma, ellos cuentan con sus respectivos secretarios y tesoreros. El Director del Departamento de Obra Misionera es el responsable de Coordinar junto con su equipo de trabajo las actividades misioneras y la propagación del evangelio y el Director de Colportaje es quien se encarga del reclutamiento, selección, formación y capacitación de los colportores, acompañándolos y

supervisándolos durante el proceso de formación y continúa con la supervisión una vez trasladados a sus campos de trabajo.

En el **Nivel Plenario** se encuentran los otros ocho (8) Departamentos que conforman la Organización, cada uno encargado de un área de trabajo o formación. El Director del Departamento de Educación y Niños es el responsable de la parte pedagógica, de orientación y formación de todos los miembros de la organización desde los adultos hasta los niños. El Director de Jóvenes se encarga de realizar actividades para los jóvenes donde se les imparte orientación y lineamientos a seguir acordes con los principios de la organización. El Director del Departamento de Música, dirige, supervisa y promueve todo lo relacionado con la música. El Director del Departamento de Salud, es el responsable de promover la reforma pro-salud, de brindar información y capacitar en el área de salud. El director del Departamento del Buen Samaritano es la persona encargada de dirigir y realizar recolecciones a nivel nacional, para luego distribuirlas según las necesidades detectadas. El Director del Departamento de Sordos se encarga de atender a las personas con discapacidad auditiva y de involucrarlas en todas las actividades de la Organización. El Director del Departamento de Multimedia es responsable por la preparación de materiales audiovisuales, por la Imagen de la Organización a través de su página Web y del programa de radio y de realizar las promociones y dar a conocer las actividades que se realizarán o que se realizaron en la Organización. Por último el Director del Departamento de Publicaciones se encarga de revisar, corregir y rediseñar todo el material que de los diferentes Departamentos o de la Asociación General deba ser publicado y distribuido.

El **Nivel Ministerial** esta compuesto por los Pastores, los Misioneros y los Ancianos de Iglesia, distribuidos por todo el Territorio Nacional, las Antillas y Surinam, responsables del trabajo directo con las Iglesias, de la predicación de la palabra de Dios y de la formación de los feligreses y la atención de los

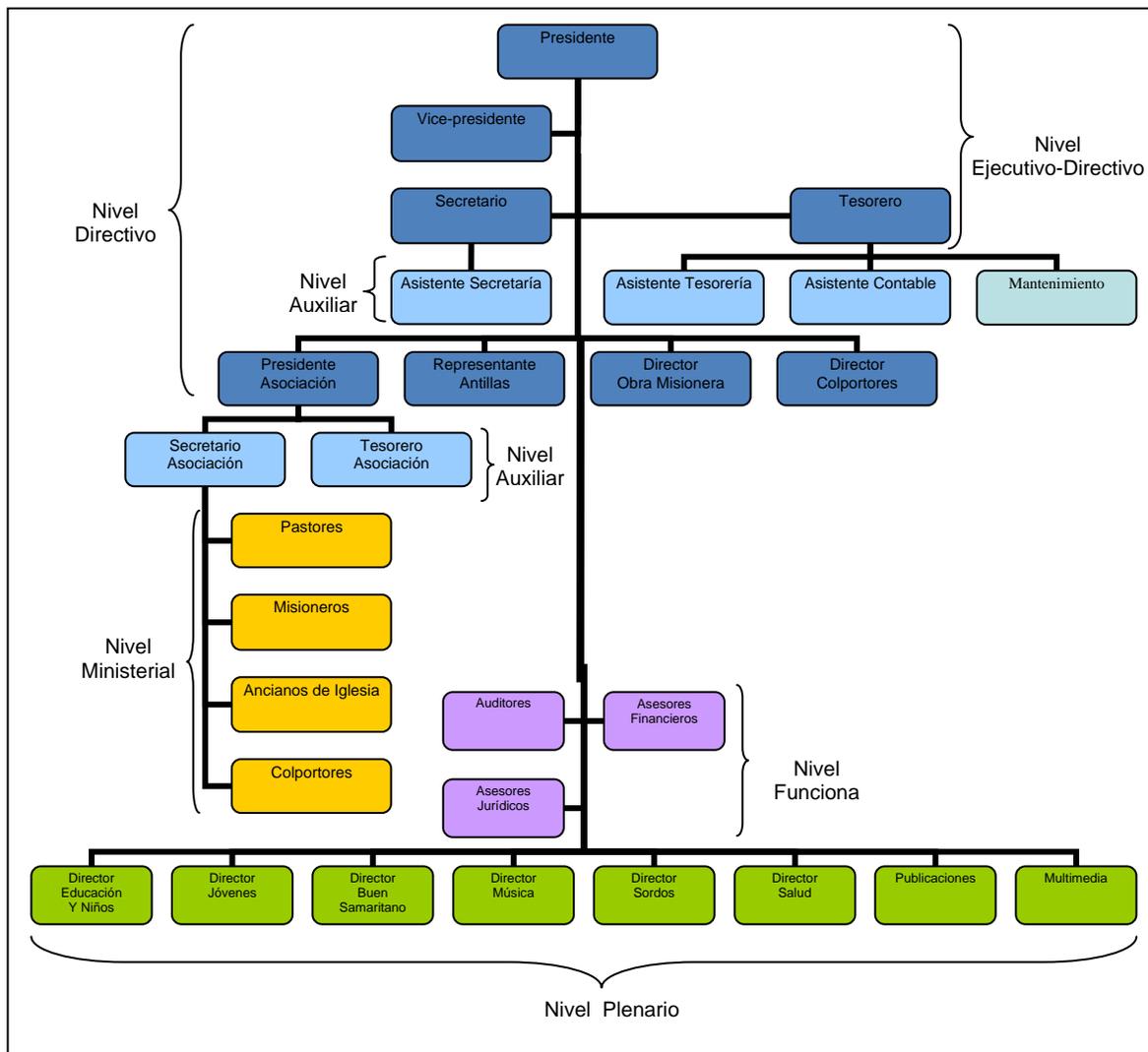
simpatizantes y las visitas. Los Colportores también se encuentran en este nivel y son los encargados de propagar la palabra de Dios y la medicina natural a través de la distribución y venta de la literatura.

El **Nivel Funcional** esta conformado por dos (2) Auditores, tres (3) Asesores Jurídicos y tres (3) Asesores Financieros, cada uno desde su área se encarga de supervisar, corregir, orientar y mejorar la gestión institucional, son profesionales que de forma voluntaria dedican tiempo y conocimientos para la mejora y el avance de la Asociación.

Por último en el **Nivel Auxiliar**, donde se encuentran los Asistentes de Secretaría y de Tesorería que ayudan directamente al Secretario y al Tesorero, los dos (2) Secretarios de Asociación que trabajan de la mano con los Presidentes de Asociación y apoyan al Secretario y los dos (2) Tesoreros de Asociación que administran junto con los Presidentes de Asociación los recursos de las mismas y colaboran en cierta forma con el Tesorero. Aquí también se encuentran los Servicios Generales, donde hay una (1) persona encargada del mantenimiento y la limpieza de la Sede de la Unión, las oficinas y el lugar donde se realizan las diferentes reuniones a todo nivel.

Como se puede apreciar en la Asociación, se cuenta con tres organigramas en los que se observa la relación y líneas de mando de algunos de los niveles existentes en la misma, así que se propuso un organigrama general donde se observan todos los niveles y cargos existentes, mostrando la ubicación funcional de cada cargo, los diferentes niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, dicho organigrama fue revisado y autorizado por el Comité Ejecutivo de la Organización, a continuación se presenta la Estructura Organizativa propuesta donde se incluye el nuevo cargo y considerando dentro de la Tesorería la Gestión del Talento Humano:

FIGURA IV
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA
DE LA UNIÓN VENEZOLANA

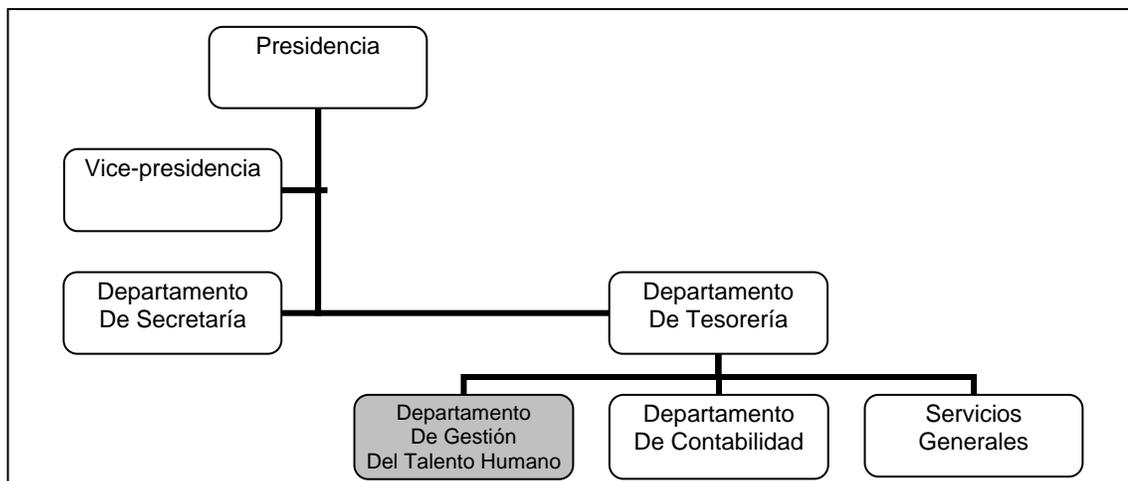


Actualmente es responsabilidad del Tesorero, cumplir con las funciones de Administración de Salarios (Pago de Nómina, Cálculo de Vacaciones, Anticipo de Prestaciones Sociales, Derechos Laborales, Tramitación de Permisos, Solicitud de Préstamos, entre otros). Con la creación del Manual de Normas y Procedimientos de la Gestión del Talento Humano, queda un poco más claro quienes están involucrados en los procesos de Gestión del

Talento Humano y como debe realizarse, pero aún es necesario delimitar funciones, actividades, y responsabilidades por cargo.

En este punto cabe recomendar que para formalizar el Departamento de Gestión por Competencia del Talento Humano dentro del Departamento de Tesorería, sería de gran utilidad la creación de un nuevo cargo, que llevaría por nombre Asistente Contable y que ayudaría al Tesorero con la Contabilidad de la Organización, permitiéndole el poder desempeñar de forma más adecuada la Gestión del Talento Humano con el apoyo o ayuda del Asistente de Tesorería, es decir, el Tesorero continuaría siendo Administrador y Contador, pero con la carga de trabajo mejor distribuida y con dos personas que le ayuden a cumplir con eficiencia y eficacia ambas actividades. De esta forma se podría implantar el departamento propuesto para empezar y una vez vaya creciendo la Asociación y sus demandas sean mayores, también podrá ir creciendo el Departamento y sus actividades y funciones. A continuación se presenta un organigrama del Nivel Ejecutivo-Directivo, donde se observa como quedaría el Departamento o Área de la Gestión del Talento Humano:

FIGURA V
ORGANIGRAMA PROPUESTO DEL NIVEL EJECUTIVO-DIRECTIVO



Las encuestas realizadas al personal, utilizadas para recaudar información necesaria para el desarrollo del Manual de Descripción de Cargos y para plasmar la Estructura Organizativa con la propuesta de crear el Departamento de Gestión del Talento Humano por Competencia y proponer la creación de un nuevo cargo que mejorara dicha Gestión, a demás de suministrar información necesaria y elementos claves, arrojó algunos resultados interesantes que se describen a continuación:

Del total de los encuestados cuando se les pide que identifiquen que aptitudes son esenciales en el análisis de su cargo se observa una diversidad de respuestas, dependiendo de sus capacidades y experiencias en el cargo que desempeñan, a continuación se presenta un cuadro donde se agruparon según niveles de gestión las aptitudes esenciales, según el personal que labora en la Organización, para el desempeño de los cargos de cada nivel.

Aptitudes	Nivel Ejecutivo-Directivo	Nivel Plenario	Nivel Ministerial	Nivel Auxiliar	Nivel Funcional
Rapidez de decisión					X
Habilidad expresiva					X
Iniciativa		X			X
Creatividad		X			X
Capacidad de juicio	X				X
Atención					X
Comprensión de lectura					X
Cálculo					X
Redacción					X
Trabajo en equipo	X			X	X
Liderazgo	X		X		X
Comunicación interpersonal					X
Orden y organización		X	X	X	X
Minuciosidad					X

Tabla VIII Aptitudes Esenciales de los Cargos según Niveles de Gestión

Se puede observar claramente que el nivel de preparación académica está directamente relacionado con la cantidad de aptitudes que consideran esenciales para el desempeño óptimo del puesto de trabajo. A mayor preparación académica, como es el caso de los cargos de Nivel Funcional, personas preparadas en áreas específicas, como Auditoría, Finanzas y Derecho, mayor cantidad de aptitudes esenciales identificadas por el responsable para el cargo.

También se puede rescatar de las encuestas un dato interesante, la diferencia de género que existe para la realización de carrera en la organización, en el Nivel Ministerial, único Nivel que permite la realización de carrera en la Organización, porque los puestos de los demás niveles son escogidos cada tres años por delegación, es indiferente el sexo, es decir, tanto mujeres como hombres, son captados, seleccionados y capacitados, entran como Colportores (el cargo mas bajo) y una vez que han alcanzado las habilidades y la experiencia necesaria y que su desenvolvimiento sea óptimo, son contratados y ascienden al cargo de Misioneros (el siguiente cargo en la escala), pero para continuar ascendiendo es necesario ser hombre, es decir, el cargo de Pastor (el mas elevado), que sería el siguiente en la escala de cargos de este nivel, es sólo para personas del sexo masculino, por lo que se evidencia la presencia de mujeres en la Organización, específicamente en este nivel operativo, pero muy pocas, en comparación con los hombres, de once (11) empleados en el cargo de Misionero, sólo dos (2) son mujeres y nueve (9) son hombres, y de trece (13) voluntarios en el cargo de Colportores, sólo una (1) es mujer y doce (12) son hombres.

Por otro lado los cargos en el Nivel Plenario y en el Nivel Funcional, son únicos y es difícil identificar posibilidades de ascenso, o planes de carrera en los mismos, debido a que son cargos elegidos por Delegación y son en su mayoría desarrollados por voluntarios, es decir, no son cargos estructurales y

no devengan ningún salario, por lo que lo máximo que podría pasar con las personas encargadas de dichos cargos, es que una vez concluido el período, si su gestión ha sido productiva y buena, son reelegidos y continúan por tres años más en sus funciones.

Por último es interesante que aun cuando en las encuestas se observa que todo el personal, remunerado y voluntario, tienen claro en su mayoría las tareas que realizan y la responsabilidad que adquieren en el cargo, no todos coinciden con los requisitos mínimos para el desempeño satisfactorio de su puesto, y esto debido a que no todos tienen el mismo nivel de preparación aun cuando ejercen el mismo cargo, motivo por el cual, en el Manual de Descripción de Cargo, se coloca un nivel mínimo, el cual debe alcanzarse por aquellos que aun no lo tienen, de manera que a largo plazo se puedan ir nivelando y se cuente con un personal preparado con capacidades, aptitudes, experiencia y competencias que permitan la eficiencia y eficacia en su gestión.

5.3. Descripción de Cargos por Competencias

En la Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del séptimo Día, Movimiento de Reforma - Unión Venezolana, se observó claramente que las personas que la conforman, aún cuando tienen establecidos los cargos que ocupan, dependiendo de las necesidades que se presenten, realizan distintas funciones, tratando de alcanzar los objetivos planteados o planificados, incluso realizan funciones fuera del contenido de sus cargos. Por lo que resulta necesario formalizar el diseño de un Manual de Descripción de Cargos, para delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados y facilitar los procesos internos en la Gestión del Talento Humano.

Para poder realizar el Manual de Descripción de Cargos se utilizaron principalmente las encuestas, y la revisión de documentos de la organización, de estas dos fuentes se obtuvo la información necesaria para describir cada uno de los cargos existentes y proponer la creación de un nuevo cargo que ayudaría en el Departamento de Tesorería, descargando un poco al Tesorero de la responsabilidad de la Contabilidad y permitiéndole realizar eficientemente la Gestión del Talento Humano en la organización.

El objetivo que se busca con la creación del Manual de Descripción de Cargos por Competencia es suministrar a la Unión Venezolana, una herramienta operativa que le permita agilizar los procesos y establecer las líneas de acción para regular la gestión del talento humano, necesario para la Institución, para cumplir con los procedimientos administrativos y poseer lineamientos claros en cuanto a los cargos, sus funciones y responsabilidades. Se determinaron y analizaron los cargos existentes en la organización, para diferenciar sus funciones, sus líneas de mando y comunicación, y de esta forma mejorar los resultados operativos del personal, evitando duplicar cargos o desconocer responsabilidades.

También a través del manual se busca implantar en la Unión Venezolana, la gestión del talento humano por competencias, por lo que se describen las competencias organizacionales y se señalan sus indicadores de comportamiento, distribuyendo cada una de las competencias entre los cargos y señalando que competencias deben poseerse o desarrollarse para desempeñar cada cargo de forma eficiente y eficaz.

El Manual establece las características de los Cargos existentes en la S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. Unión Venezolana, delimitando las funciones y responsabilidades de los empleados. La recopilación de la información es presentada por tipo de función y nivel de acción, es decir, personal ejecutivo-directivo, directivo, ministerial, funcional, plenario y

auxiliar. El personal funcional y auxiliar es clasificado por categorías dentro de su especialidad o áreas de aplicación. Cada cargo se presenta con el siguiente nivel de detalle:

I. Identificación del cargo: donde va el Nombre, número de ocupantes, dependencia, a quien reporta (cargo de su jefe) y quien o quienes le reportan.

II. Propósito del cargo: Objetivo estratégico del cargo.

III. Actividades del cargo: Funciones, actividades y responsabilidades.

IV. Especificaciones del cargo: Requisitos mínimos de experiencia, formación, capacitación, entrenamiento, conocimientos básicos requeridos, ubicación del cargo en el organigrama, posibilidades de desarrollo y jornadas de trabajo.

V. Competencias del cargo: donde se establecieron veintiún (21) Competencias Generales, definidas con la ayuda del comité ejecutivo.

5.3.1. Definición de competencias e indicadores de comportamiento

Una vez presentada la estructura organizativa y los cargos existentes en la misma se procedió a alinear la organización con la Gestión por Competencia, y esto se logró incluyendo las competencias necesarias para cada cargo en el Manual de Descripción de Cargo. Con la ayuda del Panel de Expertos se describieron las veintiún (21) competencias operativamente, creando cinco indicadores de comportamiento por competencia, quedando de la siguiente forma:

1. Análisis de Problemas: Capacidad para comprender las partes integrantes de un problema y reflexionar sobre ellas de forma lógica y sistemática para buscar una solución al mismo.

Indicadores de comportamiento:

- Conocer ampliamente el problema.
- Escuchar el punto de vista de todos los involucrados en el problema.
- Proponer diferentes posibles soluciones según sea el problema.
- Tomar decisiones acertadas para solucionar el problema.
- Conciliar las parte involucradas en el problema.

2. Análisis Numérico: Habilidad para comprender, analizar y relacionar datos numéricos. Implica tanto la realización como la interpretación de datos estadísticos, que faciliten la toma de decisiones en el trabajo.

Indicadores de comportamiento:

- Facilitar información sobre los resultados económicos obtenidos.
- Fomentar el control y seguimiento de los datos numéricos.
- Tratar las demandas de otros departamentos con prontitud en cuanto a asuntos económicos.
- Transmitir información numérica de forma oportuna y necesaria.
- Presentar la información financiera lo más sencillo posible, pero lo más entendible, en los diferentes niveles de la organización, con la finalidad de poder tomar las decisiones de la forma mas adecuada.

3. Atención al Cliente: Capacidad para escuchar y establecer un estilo de comunicación con el cliente que permita detectar sus necesidades y sus expectativas, ofreciéndole aquellos productos o servicios que puedan satisfacerles.

Indicadores de comportamiento:

- Habilidad para realizar diagnóstico de necesidades en una persona con tan sólo una conversación.

- Capacidad para detectar expectativas de los demás en el momento oportuno.
- Empatía al escuchar a otros.
- Conocimiento preciso de la palabra de Dios para ofrecerla como un producto necesario.
- Destreza para continuar en otra oportunidad con la conversación o tema tratado, o para ofrecer algún estudio o visita futuros.

4. Atención al Detalle: Prestar una atención minuciosa a los datos e información con la que se trabaja, así como revisar todos los procesos y tareas antes de darles el visto bueno. Implica también la identificación de duplicidades, redundancias o errores para su corrección o notificación a las personas interesadas.

Indicadores de comportamiento:

- Buena ortografía y redacción.
- Habilidad para archivar, organizar y mantener al día la data con la que se trabaja.
- Cumplimiento de tareas repetitivas con un mínimo de errores o sin ellos preferiblemente.
- Conocimiento detallado de la información con la que se trabaja y de los lineamientos legales o normativos, para cumplir con los mismos.
- Capacidad para detectar diferencias y comunicarlas efectivamente.

5. Búsqueda de Información: Curiosidad y motivación para obtener información amplia y detallada que permita ampliar conocimientos sobre un tema o solucionar un problema.

Indicadores de comportamiento:

- Habilidad para conseguir información relevante.
- Capacidad de indagar e investigar detalles de un problema que ayude a encontrar su solución.
- Dedicación en el estudio y la investigación de temas importantes.

- Capacidad de abstracción y análisis de temas doctrinales.
- Conocimiento y manejo prudente de la información recabada.

6. Colaboración: Cooperar con compañeros que ocupen el mismo nivel jerárquico o distinto con la finalidad de alcanzar objetivos comunes, detectar posibles soluciones a problemas o proponer actividades conjuntas que contribuyan a la mejora continua.

Indicadores de comportamiento:

- Capacidad de trabajo en equipo.
- Habilidad para solucionar problemas.
- Disponibilidad de tiempo y energía para alcanzar metas u objetivos comunes.
- Planificación de actividades comunes para unir fuerzas y recursos.
- Disposición a ayudar en todo momento.

7. Comunicación: Capacidad para expresar mediante el lenguaje verbal, no verbal o la escritura pensamientos, conceptos o ideas con corrección, amenidad y comprensibles por el público al que se dirige la información de tal modo que se capte la atención del receptor y se despierte su interés.

Indicadores de comportamiento:

- Impecable ortografía y redacción.
- Elocuencia y capacidad de comunicación verbal y gestual.
- Habilidad de oratoria y homilética.
- Habilidad para transmitir un mensaje de forma clara e interesante.
- Capacidad de transmitir información a toda clase de público de manera clara y precisa.

8. Control: Supervisar a los subordinados para comprobar que se respetan las normas y procedimientos establecidos y se alcanzan los objetivos,

detectando posibles desviaciones e indicando la forma de evitarla o corregirlas.

Indicadores de comportamiento:

- Amplio conocimiento de las normas y lineamientos.
- Habilidad para detectar fallas y corregirlas oportunamente.
- Conocimiento y seguimiento de actividades que se planifican y que se realizan.
- Seguimiento de los resultados obtenidos en todo momento.
- Habilidad para intervenir en el momento oportuno y corregir o enmendar los errores.

9. Delegación: Habilidad para transferir a otras personas algunas tareas o funciones, aportando la información necesaria sobre los objetos y procedimientos a seguir, y otorgándole responsabilidad en la toma de decisiones. Esto no supone dejar de supervisar su trabajo, sino hacerlo puntualmente, escuchando sus sugerencias y ofreciendo retroalimentación sobre su nivel de desempeño.

Indicadores de comportamiento:

- Capacidad para compartir el trabajo transmitiendo toda la información necesaria y los procedimientos a seguir.
- Capacidad para compartir responsabilidades en el alcance de objetivos.
- Habilidad para supervisar y acompañar el trabajo de otros.
- Disposición para tomar en cuenta recomendaciones e ideas de otros.
- Habilidad para ofrecer retroalimentación a los empleados del resultado obtenido.

10. Dirección de Personas: Capacidad para fijar objetivos a personas o a equipos de trabajo y comunicar lo que es necesario hacer, tomando como referencia lo que uno mismo ha establecido teniendo en cuenta la misión y los objetivos de la organización. Se trata de hacer que otras personas

actúen según nuestros criterios utilizando adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto de trabajo pueda conferir.

Indicadores de comportamiento:

- Capacidad de mando.
- Capacidad para impartir lineamientos claros a seguir.
- Habilidad para transmitir lo que hay que hacer.
- Dirigir al personal a su cargo según la misión y los objetivos de la organización.
- Control y supervisión del personal a cargo.

11. Dirección de Reuniones: Habilidad para convocar, liderar o simplemente participar en reuniones de trabajo, respetando el orden del día y dinamizando al grupo para obtener el máximo provecho posible. Implica comunicarse de forma democrática, fomentando la participación de todos los asistentes y evitando la monopolización de temas y de intervenciones.

Indicadores de comportamiento:

- Capacidad de dirección de reuniones.
- Liderazgo en el grupo según la actividad a realizar.
- Planificar y seguir una agenda de reunión.
- Clara comunicación de ideas y lineamientos.
- Que fomente la participación manteniendo el objetivo o centro de cada tema.

12. Disciplina: Capacidad para adaptarse a las normas y procedimientos establecidos, así como para fijar pautas de trabajo personales y respetarlas aún cuando surja desmotivación o desgana. También supone subordinar las opiniones o costumbres personales a las establecidas por la dirección.

Indicadores de comportamiento:

- Conocimiento y cumplimiento de las normas establecidas.
- Conocimiento y cumplimiento de los procedimientos de trabajo.

- Respetar a los supervisores o personas con cargos superiores.
- Acatar las pautas de trabajo establecidas por la dirección.
- Adaptarse a los lineamientos organizacionales.

13. Dominio de Medios Audiovisuales: Capacidad para utilizar con fluidez diferentes medios audiovisuales para reforzar la eficacia de la comunicación. Hace referencia especialmente al empleo de medios audiovisuales en presentaciones, conferencias, sesiones de formación.

Indicadores de comportamiento:

- Habilidad para utilizar medios audiovisuales.
- Facilidad para trabajar en equipo y ofrecer ayuda a otros compañeros de trabajo.
- Habilidades para realizar presentaciones empleando medios audiovisuales.
- Fluidez en el manejo de programas o sistemas audiovisuales.
- Refuerzo y mejora de conferencias, presentaciones, temas o sesiones de formación, utilizando medios audiovisuales.

14. Estabilidad Emocional: Capacidad para mantener el ánimo estable y controlado aún en situaciones adversas, estresantes o inciertas. Implica mantener un desempeño laboral efectivo en situaciones de presión así como permanecer en calma, tener autocontrol y resistencia al estrés en momentos de cambio e incertidumbre.

Indicadores de comportamiento:

- Habilidad para motivarse y motivar a los demás.
- Control de lo que se dice y como se dice, manteniendo un ambiente agradable.
- Habilidad para trabajar bajo presión, en situaciones estresantes o inciertas.
- Mantener un desempeño laboral efectivo sin importar las situaciones de trabajo.

- Toma de decisiones sin coerción o presión.

15. Evaluación de Personal: Capacidad para detectar y valorar la capacidad, las competencias y el nivel de desempeño de otras personas, así como aquellas funciones que deberían mejorar. También supone ser capaz de identificar el nivel de satisfacción laboral de otras personas, sean colaboradores o subordinados.

Indicadores de comportamiento:

- Conocimiento pleno de las funciones y responsabilidades de los empleados según el cargo.
- Habilidad para detectar capacidades y competencias en sus supervisados.
- Habilidad para valorar resultados según el nivel de desempeño.
- Facilidad para dar retroalimentación del desempeño observado.
- Empatía con el supervisado en cuanto a su satisfacción laboral.

16. Identificación con la Organización: Motivación y capacidad para orientar los intereses personales y los comportamientos hacia las necesidades y objetivos de la organización. Supone actuar con lealtad a la organización de la que se forma parte, actuando a favor de la misión y los objetivos de la misma, y situando las necesidades de la organización por delante de los intereses y necesidades personales.

Indicadores de comportamiento:

- Conocimiento pleno de los objetivos, misión y visión de la organización.
- Motivación para orientar las acciones hacia logros institucionales.
- Manifiestar lealtad a la organización.
- Compartir criterios y lineamientos de la organización en el proceder laboral.
- Conocer las necesidades de la organización y tratar por todos los medios de suplirlas.

17. **Iniciativa:** Predisposición de actuar de forma proactiva, identificando tanto oportunidades como problemas actuales o futuros. Supone al mismo tiempo idear y poner en marcha acciones que den respuesta a dichos problemas u oportunidades. Igualmente implica la capacidad para actuar con decisión en situaciones de crisis, proponiendo planes de acción que faciliten su resolución.

Indicadores de comportamiento:

- Disposición proactiva en la toma de decisiones.
- Habilidad para detectar oportunidades o problemas.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Poseer más de un plan de acción.
- Adaptación rápida al cambio o a los imprevistos.

18. **Mejora Continua:** Capacidad para establecer metas, criterios o procedimientos de trabajos individuales y grupales, asesorando, desarrollando y evaluando a las personas y a uno mismo para conseguir alcanzar cada vez mayores niveles de eficacia.

Indicadores de comportamiento:

- Disposición para la adquisición de nuevas competencias.
- Preparación, capacitación y mejora de las habilidades que se poseen.
- Establecimiento de metas personales y grupales a corto, mediano y largo plazo.
- Deseo de alcanzar cada vez mayores niveles de eficiencia y eficacia.
- Realización de cursos, talleres, o programas que sirvan para mejorar nuestra gestión.

19. **Planificación y Organización:** Trabajar de forma metódica y estructurada, determinando tiempos realistas para desarrollar los proyectos o alcanzar los objetivos. Supone tener capacidad para definir prioridades y establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos

ajustándose a los presupuestos. Todo ello implica distribuir adecuadamente los recursos, saber definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse, estableciendo las oportunas medidas de control y seguimiento.

Indicadores de comportamiento:

- Capacidad para planificar a corto, mediano y largo plazo.
- Habilidad para identificar prioridades y establecer planes de acción.
- Capacidad para trabajar según presupuestos, alcanzando objetivos fijados.
- Control, seguimiento y modificación de proyectos.
- Toma de decisiones adecuadas según el curso del plan de acción.

20. Responsabilidad: Compromiso con la realización de las funciones asignadas en los plazos previstos. Implica ser consciente de los objetivos, las normas de la organización y las funciones del puesto de trabajo, desempeñando el puesto con persistencia hasta asegurarse de que el desempeño es como mínimo el exigido.

Indicadores de comportamiento:

- Conocimiento de normativas y lineamientos, de funciones y responsabilidades.
- Claridad en los objetivos, metas y misión de la organización.
- Manejo adecuado de recursos, personal e información para el logro de los objetivos.
- Compromiso con el cumplimiento de funciones según los plazos previstos.
- Desempeño eficiente y eficaz.

21. Trabajo en Equipo: Capacidad para trabajar con otras personas estableciendo un clima de colaboración. Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés

personal. Se relaciona con la facilidad para la integración social y la capacidad para comprender la repercusión de las acciones personales en el resultado del trabajo de los demás.

Indicadores de comportamiento:

- Compartir con otros Departamentos información relevante, experiencia en la realización de trabajos o resolución de problemas, que sean de importancia para ellos.
- Facilitar, transitoriamente, personal a otros Departamentos que pasen por momentos de especial carga de trabajo.
- Supeditar los objetivos propios a los del equipo.
- Dar prioridad a las tareas que afectan al trabajo de otros.
- Ayudar a los compañeros y compensar sus carencias.

5.3.2. Distribución de las competencias por cargos

Luego con la ayuda del comité ejecutivo, el resultado de las encuestas y el apoyo del Panel de Expertos se distribuyeron las competencias entre los diferentes cargos, otorgándole seis (6) competencias con sus respectivos indicadores de comportamiento pertinentes, según el alcance del cargo, a cada cargo, quedando distribuidas las competencias con sus indicadores de comportamiento de la siguiente forma entre los cargos de la organización:

1. Presidente: Planificación y Organización, Dirección de Personas, Dirección de reuniones, Control, Evaluación de Personal y Análisis de problemas.
2. Vice-presidente: Búsqueda de Información, Planificación y Organización, Dirección de Personas, Evaluación de Personal, Análisis de problemas y Estabilidad Emocional.

3. Secretario: Comunicación, Atención al Detalle, Planificación y Organización, Evaluación de Personal, Responsabilidad y Estabilidad Emocional.
4. Tesorero: Planificación y Organización, Análisis Numérico, Evaluación de Personal, Iniciativa, Responsabilidad y Estabilidad Emocional.
5. Presidente de Asociación: Dirección de Personas, Dirección de reuniones, Planificación y Organización, Evaluación de Personal, Responsabilidad y Estabilidad Emocional.
6. Representante de la Antillas: Dirección de Personas, Planificación y Organización, Control, Evaluación de Personal, Responsabilidad y Estabilidad Emocional.
7. Director de Obra Misionera: Planificación y Organización, Colaboración, Trabajo en Equipo, Delegación, Responsabilidad y Estabilidad Emocional.
8. Director de Colportaje: Planificación y Organización, Colaboración, Delegación, Evaluación del personal, Responsabilidad y Estabilidad Emocional.
9. Director de Educación y Niños: Planificación y Organización, Colaboración, Delegación, Identificación con la Organización, Trabajo en Equipo y Responsabilidad.
10. Director de Jóvenes: Planificación y Organización, Colaboración, Delegación, Identificación con la Organización, Trabajo en Equipo e Iniciativa.

11. Director de Música: Planificación y Organización, Colaboración, Delegación, Identificación con la Organización, Trabajo en Equipo e Iniciativa.

12. Director de Salud: Planificación y Organización, Colaboración, Comunicación, Identificación con la Organización, Trabajo en Equipo e Iniciativa.

13. Director del Buen Samaritano: Planificación y Organización, Colaboración, Delegación, Identificación con la Organización, Trabajo en Equipo e Iniciativa.

14. Director de Sordos: Planificación y Organización, Colaboración, Comunicación, Delegación, Identificación con la Organización e Iniciativa.

15. Director de Multimedia: Dominio de Medios Audiovisuales, Colaboración, Identificación con la Organización, Iniciativa, Disciplina y Responsabilidad.

16. Director de Publicaciones: Planificación y Organización, Dominio de Medios Audiovisuales, Colaboración, Identificación con la Organización, Comunicación e Iniciativa.

17. Pastor: Búsqueda de Información, Análisis de Problema, Atención al Cliente, Planificación y Organización, Responsabilidad e Iniciativa.

18. Misionero: Búsqueda de Información, Atención al Cliente, Planificación y Organización, Mejora Continua, Responsabilidad e Iniciativa.

19. Anciano de Iglesia: Búsqueda de Información, Análisis del Problema, Colaboración, Disciplina, Responsabilidad e Iniciativa.

20. Colportor: Atención al Cliente, Colaboración, Comunicación, Disciplina, Identificación con la Organización e Iniciativa.
21. Auditor: Análisis Numérico, Planificación y Organización, Estabilidad Emocional, Responsabilidad, Identificación con la Organización e Iniciativa.
22. Asesor Jurídico: Control, Colaboración, Estabilidad Emocional, Trabajo en Equipo, Responsabilidad e Identificación con la Organización.
23. Asesor Financiero: Análisis Numérico, Control, Colaboración, Estabilidad Emocional, Trabajo en Equipo y Responsabilidad.
24. Asistente Secretaría: Atención al Detalle, Colaboración, Comunicación, Disciplina, Identificación con la Organización y Responsabilidad.
25. Asistente Tesorería: Atención al Detalle, Colaboración, Disciplina, Identificación con la Organización, Responsabilidad y Análisis Numérico.
26. Asistente Contable: Atención al Detalle, Colaboración, Disciplina, Identificación con la Organización, Responsabilidad y Análisis Numérico.
27. Secretario de Asociación: Atención al Detalle, Colaboración, Disciplina, Estabilidad Emocional, Comunicación y Trabajo en Equipo.
28. Tesorero de Asociación: Análisis Numérico, Atención al Detalle, Colaboración, Disciplina, Estabilidad Emocional y Trabajo en Equipo.
29. Mantenimiento: Identificación con la Organización, Responsabilidad, Atención al Detalle, Planificación y Organización, Colaboración y Disciplina.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El propósito de toda organización debe estar enmarcado dentro de la perspectiva de calidad en la prestación del servicio, para lo cual requiere de un elemento indispensable y de cuyo esfuerzo depende en gran parte el funcionamiento adecuado de la organización, depende del Talento Humano.

Especialmente las organizaciones sin fines de lucro, dependen del Talento Humano, este tipo de organizaciones no basan sus planes en los rendimientos financieros, sino en el cumplimiento de su misión, concentrándose en la acción, por lo que poseen una clara definición de las estrategias específicas requeridas para alcanzar las metas cruciales, esto hace que concentren sus recursos limitados en su esfuerzo productivo, se centren en el trabajo que realizan sus miembros, tanto empleados como voluntarios.

El crecimiento de la S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. Unión Venezolana, en los últimos años, ha hecho necesario que posea un sistema persistente y adaptable a los cambios. Para ello, es necesario que esté bien estructurada de manera que se conozca sus objetivos, su misión, su visión y genere a su interior una dinámica que fortalezca la participación del empleado como persona y no como objeto de la organización. Aquí es donde entra la importancia del Desarrollo del Talento Humano, el cual depende de la óptima Gestión de dicho Talento.

Adoptar una Gestión por Competencias del Talento Humano, es diseñar los perfiles de cargo, de acuerdo a las tareas y funciones que desarrollan; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona que desempeña dicho cargo, identificando las competencias más adecuadas para cada cargo, y otorgándole a cada trabajador acceso a una descripción operativa de las mismas, es decir, darle a conocer los “indicadores de comportamiento” para cada competencia necesaria según el cargo.

La Gestión del Talento Humano se hace más viable si se cuenta con un Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Administración de Personal y con un Manual de Descripción de Cargos por Competencia o por lo menos con un diseño de puestos de trabajo, en especial porque con estos instrumentos de trabajo el mismo personal conoce formalmente sus funciones y sus responsabilidades y le es más fácil lograr los objetivos organizacionales.

Los Manuales son herramientas formales en la Gestión del Talento Humano por lo cual a través de los instrumentos utilizados en la realización de esta investigación, se recabó la información necesaria para realizarlos, se recolectó información válida y representativa, que complementada con los documentos existentes en la organización y con la ayuda de los dirigentes y los asesores, se logró la creación del Manual de Normas y Procedimientos de la Gestión del Talento Humano y el Manual de Descripción de Cargos de la Unión Venezolana.

El Manual de Normas y Procedimientos de la Gestión del Talento Humano corresponde a un documento donde se especifican una serie de normas y procedimientos relacionados básicamente con las novedades de personal tanto en lo relacionado con nómina, bonificaciones, incentivos de índole interno y extralegal, vacaciones, permisos, entre otras; como también las

normas relacionadas con las acciones de carácter disciplinario. Este documento especifica un conjunto de procedimientos internos y recalca sobre los niveles de autorización requeridos para cada caso y los responsables de realizarlos.

La implementación del Manual de Normas y Procedimientos fue un trabajo arduo para su redacción, de manera que se adecuara a la realidad actual de la S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. Unión Venezolana. A través de la realización de este trabajo de grado ahora se cuenta con un Manual de Normas y Procedimientos de Gestión del Talento Humano, aprobado por la Delegación del período 2011-2014, y que comenzó a utilizarse desde el 29 de Abril de 2012, guiando y delimitando los procedimientos administrativos y de gestión para todo lo que tiene que ver con el manejo del personal que labora en la organización y que evita, la confusión o cambios frecuentes en la manera de hacer las cosas, delimita muy bien a las personas encargadas y responsables de cada procedimiento y la forma en que debe llevarse a cabo.

También con la información obtenida a través de la observación, el cuestionario, la entrevista, el panel de expertos y la investigación documental, fue posible diseñar, describir y analizar veintiocho (28) cargos existentes y crear un (1) cargo nuevo, para un total de veintinueve (29) cargos, todo esto ayudando a establecer el objetivo estratégico de cada cargo, las funciones, responsabilidades y actividades, las líneas de mando y requisitos de formación mínimos, también se introdujo la gestión por competencia, permitiendo presentar las competencias mínimas requeridas en cada cargo y las necesarias a desarrollar para planes de carrera o ascensos, todo esto plasmado en un Manual de Descripción de Cargos con el que contará la S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. Unión Venezolana, una vez lo aprueben en Junta Directiva o en Delegación.

Por otro lado, para poder realizar el Manual de Descripción de Cargos, primero se realizaron las entrevistas y las encuestas a los ocupantes de los cargos, es decir, se recolectó la información, luego se analizó dicha información, se confirmó con la realidad observada y con los documentos que posee la organización; y por último se procedió a realizar la descripción de cada cargo, para poder hacerlo, primero se clasificaron según el nivel jerárquico y luego se realizó el inventario de cargos, entonces se creó un organigrama, una Estructura Organizativa donde se incluyen los veintinueve (29) cargos, se puede ver gráficamente la ubicación de cada uno, las líneas de comunicación y de mando, los puntos de control, si se adopta dicho organigrama mejorará la gestión administrativa de la organización.

Administrar es lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Con una buena administración se podrán alcanzar los objetivos organizacionales con mas eficiencia y eficacia; si las personas que trabajan para la organización lo hacen con tareas claras y específicas, con habilidades, competencias y destrezas necesarias para cada cargo, en condiciones favorables y por supuesto debidamente motivadas, sin duda se alcanzarán los objetivos organizacionales e individuales óptimamente.

Con esta idea, se propuso la creación del Departamento de Gestión del Talento Humano, donde no sólo se cumplirá con los compromisos laborales sino que también se le brindará al empleado una opción de mejoramiento, el responsable de dicho Departamento deberá proponer ideas creativas e innovadoras, su trabajo deberá ser realizado a nivel interdisciplinario, gestionará e implementará los procesos de manera adecuada para el logro de los objetivos, promoviendo en los colaboradores la participación y generando espacios creativos que faciliten el desarrollo humano. Encargándose de los procesos de Desarrollo del Talento Humano como reclutar, con base en las políticas y necesidades de la organización,

seleccionar, con conocimiento y dominio de los perfiles definidos para cada cargo, dar inducción, dando a conocer la organización, formando técnicamente al personal y procurando su desarrollo, sin dejar de realizar la evaluación de desempeño, para el mejoramiento del individuo y de la labor que éste realiza.

De esta forma se dan cumplimiento a todos los objetivos propuestos y se entrega a la Organización dos (2) manuales y una (1) propuesta de formalización del Departamento de Gestión del Talento Humano, no sólo viable sino necesaria y muy positiva para el crecimiento y la mejora de la Asociación Civil, junto con un (1) organigrama más amplio y completo donde se observan todos los cargos y sus relaciones y niveles de mando.

6.2. Recomendaciones

La S.M.I. Iglesia Adventista del Séptimo Día, M.R. Unión Venezolana, debería considerar, en su estructura organizativa, la formalización del Departamento de Gestión por Competencia del Talento Humano, para así lograr una mejor administración del personal, atendiendo los requerimientos del mismo de una forma directa, realizando desde aquí el reclutamiento, la selección y el adiestramiento, las evaluaciones de desempeño, la formación y capacitación, remuneración y desarrollo organizacional.

Aprobar el Manual de Normas y Procedimientos en la Gestión del Talento Humano, es un buen comienzo, pero deberían si es posible aprobar la creación del nuevo cargo propuesto y la contratación de un empleado para el mismo, que cumpla con los requisitos mínimos requeridos para el cargo de Asistente Contable, que apoye al Tesorero en su cargo, permitiéndole de esta forma dedicarse más de lleno a las funciones de Administración del Personal y al Departamento de Gestión del Talento Humano.

Con la Aprobación de la nueva Ley Orgánica del Trabajo, es importante ajustar algunas normas del Manual de Normas y Procedimientos, para cumplir a cabalidad con la nueva Ley.

Se entrega también un Manual Descripción de Cargos, revisado por el Comité Ejecutivo, el cual deberían aprobar e implantar lo antes posible, para así poder utilizarlo como herramienta operativa, que les permita agilizar los procesos y establecer las líneas de acción que regulen la gestión del talento humano, cumpliendo con los procedimientos administrativos y con los lineamientos en cuanto a los cargos, sus funciones y responsabilidades.

Es importante que se capacite al personal que aún no cumple con los requisitos mínimos para su cargo, dedicando recursos en la formación de los mismos y preparándolos para que ejerzan de una mejor manera sus funciones, actividades y responsabilidades.

Implantar la Gestión por Competencia es un proceso que implica preparar al personal y darle a conocer las diferentes competencias con sus respectivos indicadores de comportamiento, de manera que ellos puedan identificar que competencias poseen y cuales deben desarrollar o adquirir para la mejor gestión de su cargo y para futuros ascensos, así que aprobar el Manual de Descripción de Cargos es un primer paso, luego hay que fomentar la Gestión por Competencia y realizar planes de formación y capacitación en las áreas necesarias para los empleados.

Por último se recomienda adoptar la nueva estructura organizativa propuesta, que permite observar los niveles de ejecución, los cargos existentes y las líneas de mando y comunicación, ajustadas a la realidad de la Asociación.

BIBLIOGRAFÍA

Alfonzo-Guzmán, Rafael. (2006). Nueva didáctica del derecho del trabajo (14° Ed.). Caracas-Venezuela: Editorial Melvin C.A.

Alles, Martha. (2006). *Cinco pasos para la transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Alles, Martha. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Alles, Martha. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (2° Ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Alles, Martha. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, Casos* (2° Ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Arias, Fidas. (2006). *El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica* (5° Ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.

Ballestrini, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.

Blanco Prieto, Antonio. (2007). *Trabajadores Competentes*. Madrid, España: Esic Editorial.

Butteriss, Margaret. (2000). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Editorial: EDIPE.

Cortez, Maryori. (1999). *Análisis del diseño y aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal Empleado de la Administración Pública en Venezuela*. Trabajo especial de grado, Post-grado en Gerencia del Sector Público, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de recursos humanos* (5° ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.

Couto, Natascha. (2009). *Competencias del cargo metro según servicios, nivel del cargo y antigüedad*. Tesis de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

De White, Elena G. (1974). *La Maravillosa Gracia*. Compuestas bajo la dirección de la Junta de Fideicomisarios de las Publicaciones de Elena de White.

Dessler, Gary. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11° Ed.). México: Prentice-Hall.

Díez, E., García, J., Martín, F., y Periañez, C. (2001). *Administración y dirección* (1° Ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Figueroa, Milena. (2003). *Diseño de perfiles de competencia para los cargos directivos del Instituto Universitario de Tecnología Venezuela*. Tesis de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez", Caracas.

Fleitman, Jack. (2000). *Negocios exitosos* (1° Ed.). México: McGraw Hill.

Goncalves, María José. (2004). *Sistemas de Información Automatizado de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño del Capital Humano*. Proyecto de Especialización en Sistemas de Información, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3° Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Hooghiemstra, Tjerk. (1997). *Gestión integrada de recursos humanos. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.

McGuigan, F. (1996). *Psicología Experimental, Métodos de investigación* (6° Ed.). México: Prentice Hall

Pinto, Roberto. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México: Mc Graw Hill

Reus, Antonio. (1997). *Competencias, una nueva Plataforma en Recursos Humanos*.

Roca, Somarick. (2006). *Propuesta para la formación de la Administración de Recursos Humanos, Caso: Oficina Nacional de Fe y Alegría*. Tesis de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Rodríguez, Gloria. (2009). *Diseños de planes de carrera basados en competencias para los departamentos de operaciones y ventas, Cas: Grupo*

Savake-Ferretotal. Tesis de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Santalla, Zuleyma. (2008). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación* (1° Ed.). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Ulrich, Dave. (2004). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Urquijo, José. (2005). *Teoría de las relaciones industriales* (4° Ed.). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Urquijo, José. (2004). *Teoría de las relaciones sindicato - gerenciales* (3° Ed.). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Urquijo, José., Bonilla, Josué. (2008). *La remuneración del trabajo*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

(2009) “Organizaciones sin ánimo de lucro, ¿Cuál es su objetivo?” Tomado en Julio de 2009 de la página web:

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/No%205/sinlucro.htm>

(2009) “El control de gestión en organizaciones sin ánimo de lucro” Tomado en Julio de 2009 de la página web:

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/24/cgorgsal.htm>

(2009) “Estructuras organizativas y tipos de organigramas” Tomada en Junio de 2009 de la página web:

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>

(2008) “Administración de recursos humanos” Tomado en diciembre de 2008 de la página web:

<http://www.monografias.com/trabajos19/recursos-humanos/recursos-humanos.shtml>

(2009) “Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno” Tomado en Febrero de 2009 de la página web:

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>

(2004) “Reclutamiento y selección de Recursos Humanos” Tomado en Octubre 2011 de la página web:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm#mas-autor>

(2010) “Competencias Laborales: Una alternativa de desarrollo Organizacional” Tomado en Octubre 2011 de la página web:

<http://www.mailxmail.com/curso-competencias-laborales-alternativa-desarrollo-organizacional>

(2003) “Diseño de perfiles por competencia para los cargos directivos del Instituto Universitario de Tecnología Venezuela I.U.T.V.” Tomado en Octubre 2011 de la página web:

<http://www.monografias.com/trabajos16/cargos-directivos/cargos-directivos.shtml>

(2008) “MANAGEMENT - Comportamiento organizacional” Tomado en Octubre 2011 de la página web:

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/178135/Principios-de-Administracion-y-Comportamiento-Organizacional.html#content-top>

(2011) “Panel de Investigación” Tomado en Noviembre de la página web:

http://es.wikipedia.org/wiki/Panel_de_investigaci%C3%B3n

ANEXOS

ENCUESTA

Cuestionario de Trabajo

SMI Iglesia Adventista del Séptimo Día, MR-Unión Venezolana

a. Identificación del Puesto

Nombre del puesto: _____

Nivel o División: _____

Departamento: _____

Dependencia Directa: _____

b. Identificación de quien responde el cuestionario

Nombre: _____

Apellido: _____

Antigüedad o experiencia en el puesto: _____

c. Descripción del Cargo

1. Resumen de actividades: Establezca brevemente y con sus propias palabras sus principales tareas.

2. Aptitudes especiales: Liste los conocimientos, permisos, certificaciones y experiencia, necesarios para llevar a cabo las tareas asignadas a su cargo.

Responsabilidad	Peso Relativo
Responsabilidad sobre bienes	
Uso de materiales	
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	
Supervisión del trabajo de otras personas	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines	
Responsabilidad de manejo de información	
Responsabilidad en relaciones públicas	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	
Responsabilidad sobre la planificación	

6. Con quien se relaciona: ¿Su trabajo requiere contacto con personal de otro departamento, con miembros de la Organización, con personas, empresas o agencias externas a la Organización? Si es así, por favor defina las actividades que requieren los contactos y qué tan a menudo los hace.

7. Supervisión: ¿Su posición tiene responsabilidades de supervisión? ()Si ()No. Si es positiva su respuesta, explique a quien supervisa, de que manera lo hace y describa para que se realizan las supervisiones y que consecuencias tienen para el empleado y para la organización. Si usted es responsable de otras personas en el trabajo, pero no las supervisa directamente, por favor explique.

8. Toma de decisiones: explique las decisiones que toma mientras realiza las tareas normales de su puesto.

¿Cuál sería el resultado probable al hacer un juicio o tomar una decisión pobre? _____

¿Cuál sería el resultado probable al hacer acciones impropias? _____

9. Responsabilidad del manejo de registros: Liste los reportes o archivos que prepara o mantiene. Especifique cada cuanto tiempo debe realizarlos. Establezca, en general, para quien es cada reporte.

(a) Reporte Dirigido a

(b) Que archivos maneja

10. Frecuencia de la supervisión: ¿Con qué frecuencia debe consultar con su supervisor u otra persona para la toma de decisiones o para determinar el curso adecuado de una acción? (Marque con una X una de las opciones)

() Con frecuencia () En ocasiones () Rara vez () Nunca

11. Condiciones de trabajo: por favor, describa las condiciones bajo las cuales trabaja (En interiores, en exteriores, en área con aire acondicionado), asegúrese de listar cualquier condición de trabajo desagradable o poco usual.

12. Aptitudes para el puesto: ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto? (marque con una X)

Aptitud	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Capacidad táctil			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Ortografía			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			

Aptitud	No necesaria	Deseable	Esencial
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			
Pedagogía			
Modulación			
Retórica			

13. Requisitos para el puesto: Indique los requisitos mínimos que usted cree que son necesarios para el desempeño satisfactorio de su puesto.

(a) Preparación académica:

Escolaridad Mínima _____

Número de años _____

Especialidad _____

(b) Experiencia:

Tipo _____

Número de año _____

(c) Capacitación especial

Tipo _____

Número de año _____

(d) Aptitudes especiales

14. Tareas de preparación para el cargo: ¿Cuáles de las siguientes tareas realiza para obtener información que su cargo requiere? Compare el tiempo que dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (Marque con una X sólo las tareas que usted realiza)

Tareas	Tiempo usado en comparación con las otras tareas que realiza en su cargo			
	Muy Poco	Poco	Promedio	Mayor
Leer publicaciones				
Participar en cursos o seminarios				
Realizar investigaciones bibliográficas				
Asistir a reuniones informativas				
Consultar con compañeros de trabajo				
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos				
Asistir a reuniones de equipos para revisar estrategias departamentales				
Discutir planes y objetivos departamentales				

15. Información adicional: Proporcione la información adicional no incluida en ninguno de los puntos anteriores, que usted piense que es importante en la descripción de su cargo.

Fecha: _____