

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL SECTOR DE LAS FINANZAS Y PRECIOS.

Msc. José Rafael Valdés Ortega

Metodólogo de Dirección

MsC. Tomás Piloto Martínez

Profesor de Dirección

Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS)

RESUMEN

El tema se seleccionó por la importancia que posee la correcta gestión de los Recursos Humanos en todo lo que concierne a la vida productiva y de servicios de cualquier entidad, en este caso el Ministerio de Finanzas y Precios, sobre todo para incidir en la motivación de los trabajadores, para ello nos proponemos el objetivo siguiente “ Iniciar un proceso de transformación bajo el modelo de Gestión por Competencias de los Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas y Precios lo que constituye uno de los objetivos de trabajo dentro de las áreas de resultados claves”.

Los resultados del trabajo hasta el momento fueron satisfactorios, se diseñaron un grupo de competencias que deben poseer todos los trabajadores del MFP y la Metodología para determinar las mismas y cómo Determinar Necesidades de Superación.

Se explica cómo trabajar con el Grupo de Expertos que deben apoyar la tarea.

Por último se explica cómo aplicarle a los resultados obtenidos el Método Delphy, para tener un grado aproximación confiable a todo el trabajo desarrollado.

Capítulo 1. La Gestión de los Recursos Humanos y el enfoque de competencias.

Entre los rasgos que caracterizan el entorno de los negocios a escala internacional hay dos que pueden ser considerados de suma importancia por la repercusión que tienen en el ámbito empresarial:

La creación de una llamada Empresa Emergente a partir de los cambios que se están gestando a escala internacional y la ventaja competitiva básica del siglo XXI es el nivel de preparación y gestión de los Recursos Humanos.

Todo esto supone una nueva concepción en el tratamiento que se dé a los sujetos principales del funcionamiento del sistema organizacional: sus Recursos Humanos y su mecanismo de dirección.

Se habla entonces de una Gestión Moderna de los Recursos Humanos en la organización caracterizada fundamentalmente por:

- Decisiones y acciones conjuntas entre la organización y sus empleados.
- Considerar al hombre como el recurso competitivo más importante.
- El recurso humano debe ser considerado una inversión y no un costo.
- La Gestión de los Recursos Humanos es una función integral en la organización con carácter proactivo y estratégico.
- Carácter técnico especializado fundamentalmente en lo que refiere al diseño de puestos de trabajo.
- Polivalencia, enriquecimiento, rotación.
- Objetivos inmediatos: productividad y satisfacción laboral, eficiencia y eficacia.

Por todo lo aquí analizado se hace necesario el análisis de un término de gran importancia en el trabajo con los Recursos Humanos: el término **GESTION**.

Gestionar es un vocablo muy empleado hoy en la comunidad empresarial y en cualquier entidad productiva o de servicios; se habla de gestionar empresas, calidad total, proyectos, recursos humanos... y gestionarlos estratégicamente, trabajando por objetivos, promoviendo la participación e implicación de los miembros de la organización en sus metas.

Gestión: es un proceso de trabajar con individuos y grupos para alcanzar las metas y los objetivos de la organización. Consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas y los objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales.

"Los elementos más simples de la gestión son las ideas, las personas y las cosas. Para manejar adecuadamente estos elementos se desarrollan otras tareas más complejas: la planificación (que ayuda a desarrollar las ideas), la organización y la dirección (ayudan a influir en el trabajo que la gente realiza), el control (ayuda a incidir sobre las cosas y el resultado final), y la evaluación (ayuda a medir el grado de efectividad del proceso desarrollado y a partir de ahí realizar enmiendas o cambios) todo ello con base en una meta común, el objetivo que el grupo desea alcanzar". (3)

Se impone entonces un cuestionamiento ¿Qué es la Gestión de los Recursos Humanos?

Se entiende como toda la labor de análisis, planificación, organización, motivación y control de las actividades en las que influyen o son influidas las personas que trabajan

en la organización y bajo este enfoque enfrentar el vínculo trabajador - empresa - entorno.

Como se puede apreciar lo que se pretende es que mediante un correcto proceso de gestión se puedan identificar una serie de competencias para aquellas personas que se desempeñarán en los diferentes puestos de trabajo , medir hasta dónde las personas las poseen o no y así entonces aplicar estrategias de superación que lleven al desarrollo de las mismas y así surjan conductas de éxito en las personas.

Todo lo hasta aquí planteado debe entonces llevar a una reflexión:

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) o la también llamada por algunos autores Administración de Recursos Humanos (ARH) trata del adecuado aprovisionamiento de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones. La tarea es la de integrar y coordinar recursos de la organización , tales como: personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc.

Por tanto la Gestión de los Recursos Humanos es una función eminentemente directiva, macroorganizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilidad de los sistemas de trabajos atendiendo a las diferencias individuales y a los cambios del entorno, sus ciclos de vida son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico, ejercida por especialistas que tienen mayor poder organizacional.

Lo primero que se debe interiorizar es que la Gestión de los Recursos Humanos como ya se había planteado con anterioridad no es una tarea exclusiva del profesional de la Dirección de Recursos Humanos sino una responsabilidad existente en todas las áreas y niveles de la Organización, es un sistema porque:

Otro aspecto esencial en el tema de los Recursos Humanos es lo referente a las Políticas de Recursos Humanos.

- Las políticas de RH buscan condicionar el alcance de los objetivos y desempeño de las funciones de las personas.
- Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de funciones específicas.
- Sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia.

En muchas oportunidades los términos "Análisis de puestos de trabajo", "Descripción de puestos de trabajo", "Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo" y "Diseño del

puesto de trabajo" se utilizan indistintamente, aunque entre ellos existe una diferencia conceptual.

Por tanto el análisis y diseño de los puestos de trabajo pueden constituir una herramienta básica para establecer una **Política de Recursos Humanos**.

"Mientras que la descripción se ocupa del contenido del puesto de trabajo (lo que el trabajador hace, cómo lo hace, para qué lo hace) el análisis estudia y determina los requisitos cualitativos, las responsabilidades que le ataen y las condiciones exigidas por el puesto para su correcto desempeño". (7). De este modo se obtiene una visión clara y definida de la naturaleza de cada profesión y su diferenciación con respecto a las otras existentes en la organización.

Con todo ello lo que se persigue es incrementar la productividad a través de una mayor racionalidad y eficiencia, se une la necesidad cada vez más imperiosa de conjugarlos con las exigencias profesionales y personales de los individuos, donde se desarrollen el espíritu colectivo y se vea al trabajador como ser humano y no como un apéndice de la empresa y en todo este proceso juega un papel determinante la Gestión de los Recursos Humanos.

Teniendo en cuenta todo lo hasta aquí planteado, en el mundo de hoy muchos autores plantean que, la clave de la contribución de Gestión de los Recursos Humanos es la palabra **competencia**. La estrategia del desarrollo de los Recursos Humanos se basa cada vez más en las competencias y voluntades de los miembros de la organización.

Por ello se hace necesario conocer que el concepto competencia laboral empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. Es una óptica más centrada en las características y comportamientos de las personas que se desempeñaban en determinados empleos.

Es por todo ello que las competencias se pueden concebir a través de tres grandes vertientes como son:

- competencias a través de las tareas desempeñadas
- competencias en términos de atributos personales
- competencias con enfoque integrado u holístico

1.2 El enfoque de Competencias Laborales. Conceptos y aplicaciones.

Esta forma de Gestión de los Recursos Humanos en la organización, asume una visión dinámica de los recursos que debe administrar.

Esto implica que se sea capaz de planificar y poner en práctica acciones coherentes entre sí y controlar sus resultados, de manera que sus acciones se correspondan con las misiones de adquisición, estimulación y desarrollo de competencias. El objetivo es garantizar que el personal en el que la empresa invierte, desempeñe un papel fundamental en la competitividad de la empresa.

La diferencia entre las cualidades requeridas para “realizar adecuadamente el trabajo” y aquellas que caracterizan a los que lo realizan de manera excelente, es igual a la diferencia entre los requerimientos de conocimientos y habilidades (lo que se requiere) y las competencias.

"Las competencias son aquellas características que distinguen a los trabajadores con su desempeño excelente".

Esta nueva concepción no sólo abarcará aspectos administrativos que se conviertan en un área únicamente de cumplimiento legal, sino también la evaluación del desarrollo de trabajo de los empleados, su adecuación al puesto de trabajo y su relación con los compañeros y los jefes.

“La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.”. National Council for Vocational Qualifications (NCVQ)

Por todo lo antes citado se puede arribar a una conclusión: las competencias se basan en aspectos como habilidades, capacidades, profesionalidad, comportamientos, etc.

Por ello se puede afirmar entonces:

"Se impone entonces hacer una aclaración: La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo... es una capacidad real y demostrada."

“Son potencialidades específicas esenciales que debe poseer una persona, un grupo o una entidad para realizar exitosamente actividades específicas globales en el caso de la empresa y en un determinado puesto de trabajo en lo específico. Mediante ellas sus poseedores pueden en mejor medida alcanzar las metas y cumplir los objetivos concretos que les permitan responder a los requerimientos o exigencias sociales, económicas, ideológicas y políticas de supervivencia para la organización a largo plazo”

Las personas que seleccionan personal deben saber medir estos aspectos y para ello se pueden utilizar los siguientes instrumentos y técnicas para su medición, entre otros:

Capítulo 2. Caracterización del Ministerio de Finanzas y Precios.

- 2.1 - Breve reseña histórica del organismo.
- 2.2 - Situación actual: estructura de dirección, proyección estratégica y análisis de la plantilla.
- 2.3 - Diagnóstico sobre la satisfacción laboral de los trabajadores.
- 2.4 - Diagnóstico de la valoración de los trabajadores acerca de la Dirección de Recursos Humanos.
- 2.5 - Propuesta de competencias universales o claves para el personal que labora en el MFP.

Este es un Organismo Central de Estado que como su nombre lo indica es el encargado de regir las políticas de precios y de las finanzas del país. Tiene entre sus Funciones básicas trazar políticas respecto a:

- Presupuesto del Estado
- Todo lo referente a la Contabilidad
- Tesorería
- Política y administración Tributaria
- Política Financiera
- Patrimonio Estatal
- Control Financiero
- Política de Precios
- Contraloría
- Crédito Público

Para cumplir estas funciones se traza como objetivos:

- Contribuir a una mayor racionalidad en la utilización y control de los recursos financieros públicos.
- Jerarquizar el funcionamiento eficaz del control interno, la contabilidad y el patrimonio del Estado.
- Diseñar un avanzado sistema de dirección y organización del MFP.
- Solucionar las necesidades de procesamiento, transmisión y comunicación de información.
- Aplicar las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en las entidades adscriptas al MFP.
- Desarrollar la base legislativa complementaria y consolidar orgánicamente el mercado cubano de seguros y servicios auxiliares.
- Incrementar el desempeño profesional de los Recursos Humanos del MFP.
- Consolidar y modernizar la Administración Tributaria Cubana.
- Concluir la implantación de los Lineamientos de la Política de Precios.

2.2- Situación actual: estructura de dirección.

Ministro

Viceministros

Consejo Asesor

Dirección General de Presupuesto

Dirección General de Tesorería

Dirección General de Política Financiera
Dirección General ONAT
Dirección General Contabilidad
Dirección General de Precios
Dirección General de Patrimonio del Estado
Dirección de Recursos Humanos
Dirección de Metodología y Organización
Dirección de Informatización
Dirección de Economía
Dirección de Administración
Dirección de Relaciones Públicas
Dirección de Investigaciones Financieras y de Precios
Agencia de Seguridad

Como se podrá apreciar es una estructura bastante amplia y con un gran número de puestos de trabajo para cada dirección. Desde un inicio partimos de comenzar el trabajo del rediseño de los puestos de trabajo partiendo de la Dirección de Recursos Humanos. Para ello lo primero que hicimos fue el desarrollo de una Matriz DAFO:

Partiendo de todo este análisis realizado a nivel general de la institución y específicamente en cuanto al trabajo con los Recursos Humanos se pueden apreciar entre el grupo de debilidades detectadas en el ejercicio que se realizó, una serie de dificultades que fueron sometidas a criterio del Consejo de Dirección del centro y que fueron aceptadas por ellos como problemas que hay que resolver, entre ellas tenemos:

- No existe una superación sistemática para todos los trabajadores del centro, lo que está dado a veces por la priorización de determinadas áreas y no ocuparse por las demás lo que trae como consecuencia que algunas personas se sienta marginadas en este aspecto.
- No se realiza una determinación de necesidades de superación por el Responsable de Capacitación de la Dirección de Recursos Humanos., pues en realidad no se mide sistemáticamente el desempeño laboral de los trabajadores, no se cuenta con métodos establecidos para detectar problemas en cuanto a la medición de habilidades, conocimientos y capacidades en todas las subdirecciones, con el mismo nivel de rigor.
- La ausencia de un calificador de cargos esto trae apareado que cada jefe mide en sus subordinados lo que la experiencia en el cargo le dicta y no por una manual bien diseñado y de obligatorio cumplimiento.
- La no existencia de perfiles de puestos de trabajo bien diseñados lleva a que a veces las personas no saben o conocen hasta dónde llegan sus funciones y sobre todo las tareas que deben realizar en específico.
- No se utiliza el desempeño por competencias, lo que trae aparejada que no exista una superación sistemática para los trabajadores y sin embargo están inmersos en un proceso de fortalecimiento de la entidad.

El paso siguiente fue la aplicación de unas encuestas a los trabajadores para medir el grado de motivación de los trabajadores del centro y de cómo ven ellos el trabajo de la

Subdirección de Recursos Humanos para después aplicarle los métodos estadísticos que se determinaron trabajar.

En la aplicación de las encuestas participaron un total de 170 trabajadores del MFP resultados que se exponen para su análisis, algunos de ellos.

En cuanto a la pregunta ¿en qué medida se siente motivado por la labor que realiza? de los 170 encuestados 92 respondieron sentirse motivados para un 54.1% y bastante motivados lo señalaron 78 para un 45,9%. A continuación se expone un breve análisis de estos resultados.

Entre los aspectos que consideran que influyen de forma negativa en la motivación de los trabajadores señalaron en un orden de prioridad los siguientes:

- La relación jefe - subordinado la señalan 165 para un 97%.
- La presión y carga de trabajo la sitúan 162 para un 95,3%
- El contenido de trabajo poco interesante la marcaron 161 para un 94,7%
- La subutilización de sus capacidades la seleccionaron 160 para un 94,1%
- Problemas con la delimitación de funciones la sitúan 156 para 91,8%
- Limitaciones en las aspiraciones de promoción la señalaron 155 para 91,2%
- Las relaciones no adecuadas entre compañeros de trabajo la marcaron 150 para un 88,2%.
- El salario lo citan 146 para un 85,9%
- Oportunidades de superación la señalan 140 para un 82,4%.

Al darle una valoración al clima sociolaboral en un orden del 1 al 5 en escala ascendente los resultados fueron: solamente 10 encuestados le dan calificación de excelente (47%) y nadie lo señala de pésimo, sin embargo el resto de las valoraciones fueron la categoría 4 (44 personas para un 25,9%) el número 3 lo señalan 90 (52,9%) y la número 2 la plantean 26 (15,3%).

Este es un aspecto que como se puede apreciar necesita ser atendido de forma más profunda y sistemática pues constituye un aspecto en que la entidad pudiera ser más fuerte por las facilidades que se brindan.

Cuando se les preguntaba qué medidas pudieran tomarse para mejorar la atención a los trabajadores señalaron:

Escuchar más los criterios de los trabajadores.

Estimular más los resultados del trabajo según el aprovechamiento que se haga.

Lograr el comprometimiento de cada jefe con sus subordinados.

Los jefes deben interesarse más por los problemas de sus subordinados.

Mejorar las ofertas de superación para todos los trabajadores en general.

Buscar mecanismos que logren una mayor unión entre todos los trabajadores.

Teniendo en cuenta todos estos resultados se están llevando a cabo una serie de reuniones de análisis por parte de la Dirección del centro con las diferentes Subdirecciones y con la Empresa para establecer una plan de medidas con el objetivo de darle respuesta a estas inquietudes de los trabajadores lo más rápidamente posible.

2.4- Diagnóstico de la valoración de los trabajadores acerca de la Dirección de Recursos Humanos.

A continuación se expondrán los resultados de la encuesta aplicada para conocer qué piensan los trabajadores acerca del trabajo de la Subdirección de Recursos Humanos.

De un total de 282 trabajadores fueron encuestados 170 para un 60,3%. Las respuestas dadas se exponen a continuación, cada una de ellas con su respectivo análisis.

En cuanto a los servicios que gestiona la Dirección de Recursos Humanos y por el grado de importancia que los trabajadores le otorgan quedaron de la manera siguiente en orden de prioridad:

Selección del personal la señalaron 154 para un 90,6%

Servicio de seguridad y salud del trabajador la marcan 110 para un 64,7%

Capacitación del personal la señalaron 101 para un 59,4%

Como se puede apreciar, los trabajadores ven a esta subdirección con funciones administrativas principalmente.

Nuevamente en esta pregunta se presenta la existencia de dificultades en cuanto al proceso de gestión de los Recursos Humanos.

A la pregunta de cómo califican la gestión de la capacitación los encuestados dejaron sin marcar las evaluaciones de Excelente, Muy buena y Mala; señalaron la de Buena 81 para un 47,6% y de Regular la evalúan 89 para un 52,4%. Entre los aspectos relevantes en cuanto a la capacitación señalan:

La calidad de los cursos recibidos la señalan 96 para un 56,4%

La afinidad de los cursos con su trabajo específico lo marcaron 72 para un 42,4%

Facilidades que le brindan para pasar cursos lo citan 66 para un 38,8%

El tiempo de duración de los cursos lo señalan 60 para un 35,3%

Variedad de opciones en función de su especialidad la marcan 58 para un 34,1%.

Como se podrá apreciar se imponía de inmediato realizar todo un trabajo que le de un vuelco a la gestión de los Recursos Humanos por parte de esa Dirección.

Una vez finalizada esta etapa de la investigación la otra tarea que se realizó junto con los miembros de la Dirección de Recursos Humanos, fue la revisión del Modelo 2 Plantilla del Centro y los Modelos donde se describen y registran los Perfiles de cada cargo o Puesto de trabajo, detectándose las dificultades siguientes de las cuales se explican las causas que las motivan:

No existe un formato único o modelo uniforme para todos los puestos o cargos lo que motiva que muchas planillas estén diseñadas de maneras diferentes y por lo tanto no se recogen los datos descriptivos de manera uniforme para todo el personal, por ejemplo en las planillas de la Dirección Administrativa en la del Subdirector dice Director Administrativo, etc.

De manera general en todas las planillas de descripción de los puestos de trabajo o cargos las Funciones no se exponen de manera jerarquizada según su importancia, tarea que en estos momentos se impone realizar de inmediato sobre todo para poder establecer un sistema de competencias para la selección y medición del desempeño de los trabajadores del centro.

En varias oportunidades en la Plantilla aparece el Grupo de Complejidad diferente al que aparece en la planilla de descripción del cargo o puesto de trabajo, ejemplos Técnico B en Recursos Humanos.

En la plantilla aparece a veces la palabra Especialista y en la planilla del puesto aparece como Técnico o viceversa, lo que no demuestra correspondencia y puede traer confusiones al emplear a los trabajadores, ejemplos: Especialista de Relaciones Públicas, en la de Especialista de Cuentas Internacionales.

No se definen bien la misión o finalidad de los cargos o puestos de trabajo, en algunos casos se señalan las funciones y en otros casos las tareas, otra dificultad es que no se señalan los medios con que laboran y que tienen bajo su custodia, en otras se señalan funciones y responsabilidades como un solo aspecto.

En ocasiones en las planillas de descripción de los puestos de trabajo aparece "caracterización del contenido de trabajo" .

Otra dificultad que se repite en varias oportunidades es que aparece la palabra "ocupación" por "nomenclatura del puesto o cargo" o "nomenclatura de la profesión"

Para eliminar esta dificultad se diseñó una planilla - modelo donde se señalan los aspectos que se pretenden recoger en cada puesto de trabajo o cargo.

Ante las dificultades detectadas es que se imponía como tarea el REDISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO O CARGOS, para darle uniformidad al trabajo a realizar antes de iniciar el trabajo con las Competencias para cada cargo o puesto. A continuación lo primero que se realizó fue el Rediseño de la Dirección de Recursos Humanos.

2.5- Propuesta de competencias universales o claves para el personal.

El siguiente paso en el desarrollo del trabajo fue mediante un trabajo en grupo con los miembros de la Dirección de Recursos Humanos se planteó en este primer momento el diseño de una serie de competencias generales o universales que deben poseer todos los trabajadores del cabaret, que los distinga por su profesionalidad. Para ello se diseñaron nueve competencias de este tipo y sus dimensiones las que su vez se convertirán en indicadores a la hora de medirlas en el personal.

Para poder evaluar el grado de aceptación y de certeza en el grupo de las competencias propuestas se sometió el modelo mediante una encuesta al Grupo de Expertos (16) conformado por 19 trabajadores con mucha experiencia en el trabajo del

centro y con muchos años de trabajo en la entidad además de contar con gran reconocimiento dentro de la institución.

A continuación se exponen los datos obtenidos, donde la valoración en puntos fue de 1 hasta 5 de menor a mayor escala donde:

- 1 significa inadecuado
- 2 poco adecuado
- 3 adecuado
- 4 bastante adecuado
- 5 muy adecuado

De los 19 expertos consultados el 74% otorgó el mayor valor (5 puntos muy adecuado) a la comunicación oral y escrita, el resto, el 26 % la valoró de bastante adecuado (4 puntos).

La competencia de trabajo en grupo se aceptó con el mayor valor (5) mediante un 68% y un 32% la valoró más discretamente con 4 puntos.

La competencia de liderazgo tuvo el 68% con la valoración máxima (5), un 26 % como bastante adecuado y un 6% como adecuado.

Curiosamente sucedió lo mismo con la competencia básica de planificar trabajo y recursos donde los resultados fueron de un 68% como máximo y el resto igual a la de liderazgo.

En la selección de estas dos competencias salen a relucir algunos problemas que ya se conocían desde la realización del ejercicio de dirección estratégica que se realizó, donde son dificultades que a veces los propios directivos demuestran en su labor cotidiana, aspecto este que debe ser superado.

La creatividad se valoró con un 63% máximo valor y un 26% la valora con 4 puntos y un 11% con 3 puntos respectivamente.

Aquí nuevamente se impone la importancia de la labor que se desempeña en la institución, pues en cualquiera de las actividades que allí se desarrollan hay que demostrar creatividad en el área de bebidas y licores a la hora de preparar tragos, en los momentos culturales que oferta la instalación, en la confección y presentación de alimentos donde hay que tener en cuenta la comida típica cubana y los grupos extranjeros que concurren al centro.

La competencia el empleo de la información recibió un 37% de adecuado y un 63% con el valor máximo 5 puntos.

Es necesario que todo el personal maneje la información necesaria para cubrir todos los puestos de trabajo sobre todo en aquellos puestos que tiene que prestarle servicio directo al público en el servicio de alimentos y bebidas.

Al analizar la competencia constancia en el esfuerzo tuvo un 74% con valor extremo, con un 21% (4 puntos) y un 5% con 3 puntos respectivamente.

Obviamente esta es una competencia muy necesaria para el personal del centro pues solamente por el trabajo que realizan es una de las razones por la que se deben esforzar que es tratar con públicos diferentes y satisfacer sus gustos, empezando por brindar una imagen de atracción al centro en general.

La competencia de ser persuasivo solo alcanzó un 26% de valor máximo (muy adecuado), un 53% con valor de 4 puntos (bastante adecuado), un 16 % de 3 puntos (adecuado) y un 5% de dos puntos.

Como se puede apreciar esta competencia fue de menor aceptación por cuatro de los expertos, pues tres de ellos la valoraron con dos puntos. Aquí nuevamente se refuerzan algunas problemas en los métodos de dirección donde prima el ordeno y mando por parte de algunos directivos.

Como competencia ser motivador alcanzó el 53 % de valor máximo, un 42% de cuatro puntos y un 5 % de tres puntos.

Nuevamente este aspecto presentó algunas dificultades que salen a relucir por parte de algunos directivos que no consideran tener presente la motivación de sus trabajadores para un buen desempeño, donde más se aprecia esta dificultad fue cuando se aplicó la encuesta sobre motivación laboral a los trabajadores.

De los diecinueve expertos que respondieron la encuesta, uno valoró todas las competencias con el valor máximo considerándolas todas de gran importancia para la entidad.

A manera de un primer resumen, se puede señalar que las competencias propuestas fueron valoradas con cinco puntos por el 62% de los consultados y con cuatro puntos el 32% o sea un 95% de los expertos las valora por encima del valor medio.

RESUMEN GENERAL

COMPETENCIAS BASICAS

RANGOS DE VALORES EN %.

	1	2	3	4	5
comunicación oral y escrita.				26%	74%
trabajar en grupo.				32%	68%
liderazgo.			6%	26%	68%
planificar trabajos y			6%	26%	68%

recursos.					
creatividad en el trabajo.			11%	26%	63%
empleo de la información.				37%	63%
constancia en el esfuerzo.			5%	21%	74%
persuasivo.		5%	16%	53%	26%
motivador			5%	42%	53%

Una vez finalizada esta parte del trabajo se le aplicó a los resultados obtenidos el Método Delphy el cual ayudaría a contar con una mayor seguridad en la propuesta realizada, pues todo este análisis lleva a conocer aspectos siguientes

Como forma de poner en práctica la propuesta realizada se rediseñó el perfil de los cargos técnicos de la Subdirección de Recursos Humanos, donde participaron los especialistas de la misma y el Consejo de Dirección del centro.

Posteriormente la propuesta realizada se analizó en una sesión de trabajo con Directivos de Recursos Humanos de diferentes organismos como MTSS, MEP, Hinterhding, Grupo Caudal, etc.

A los mismos se les presentó la propuesta confeccionada y se les aplicó una encuesta acerca del grado de importancia de diseñar un sistema de competencias universales o claves para todos los puestos de trabajo del centro, la que arrojó los siguientes resultados:

1) Las Competencias Clave o Universales fueron aprobadas por los 9 participantes para un 100% de aprobación por los participantes.

2) En cuanto a las competencias específicas todos los participantes las aceptaron para un 100%, además agregaron otras como:

- Ser buen negociador
- Difundir y capitalizar conocimientos

3) Al analizar las Exigencias del cargo o puesto de trabajo los participantes para un 100% estuvieron de acuerdo con lo planteado.

Es de destacar que en cuanto a la exigencia de poseer experiencia previa llegaron al consenso de que por la falta de personal para desempeñar este puesto se debe analizar la preparación que puede o no tener la persona y de ahí contratarla o no, pero en lo que todos coincidieron fue en que a estas personas hay que prepararlos.

4) Al analizar los Conocimientos Específicos que se exigen para el puesto todos coinciden en que las personas que ocupen este puesto de trabajo en orden jerárquico deben poseer un mayor dominio en los siguientes aspectos:

- Poseer conocimientos de informática lo señala el 100%.
- Conocer o tener dominio de la política laboral y salarial un 88,9%.
- Tener conocimiento sobre el sistema de seguridad social y salud un 66,7%
- Sobre factores que propician la fluctuación laboral también los señalan el 66,7%
- Sobre legislación laboral nuevamente lo señala el 66,7%
- Sobre Capacitación lo señala un 55,6%
- Respecto a conocimientos sobre Idioma Inglés lo señalan como conocimiento básico un 92,9%.

5) En cuanto a los Requisitos Físicos requeridos para el cargo, en un rango de exigencia desde no exigido hasta alto, los participantes señalaron como exigencia media los siguientes

- Estado de salud aceptable lo señala un 88,9%.
- Presencia personal lo plantea un 77,8%
- Estado de la visión adecuada un 55,6% lo valora de alto y un 44,4% de medio.
- La audición la señalan de requisito físico alto el 100% de los participantes.

6) Respecto a los Requisitos de Personalidad propuestos que fueron sometidos a una valoración de desde no exigidos hasta altos, los resultados fueron en orden jerárquico los siguientes:

- Respetuoso los señalan como requisito alto el 100%.
- Los requisitos de Gentil, Intuitivo, Objetivo y Lógico lo señalan un 88,9%.
- Paciente y Sereno los señalan un 77,8%
- Serio lo marca un 33,3% de alto y un 66,7% como un requerimiento medio.
- Por su parte otros compañeros adicionaron otros requisitos como: Responsable un 22,2%, Metódico otro 22,2% Dedicado un 11,1%.

7) Al analizar las Responsabilidades del cargo los 9 participantes para un 100% estuvieron de acuerdo en que las mismas fueron las propuestas, sólo una persona agregó a la número 4 "además se exigente".

8) En cuanto a la Cultura Organizacional los aspectos planteados fueron aprobados en un 100% por los participantes.

9) Las Condiciones de Trabajo propuestas fueron valoradas de adecuadas por el 100% de los Especialistas.

10) Para finalizar este análisis se sometieron al criterio de los encuestados las Seis Funciones Específicas del Cargo o Puesto propuestas, siendo aprobadas todas por el 100% y además dos de los participantes señalaron agregar:

- Actualizar y mantener la documentación de la defensa
- Análisis de la plantilla.

Capítulo 3 . Confección de perfiles de competencias de los puestos de trabajo.

3.1- Metodología propuesta para Determinar Competencias

3.2- Metodología para Determinar Necesidades de Superación

3.3 –Propuesta de plan de superación.

3.4 – Propuesta de Modelo para Evaluar el Desempeño de los Trabajadores.

En este capítulo se exponen la Metodología que se propone para determinar y trabajar la Gestión por Competencias y la Metodología que se utilizó para Determinar Necesidades de Superación.

3.1 Metodología para el Trabajo de gestión por Competencias

La metodología que se llevó a cabo abarcó nueve pasos, los cuales constituyen las pautas a seguir en esta secuencia que se propone en esta investigación.

1er paso: lo primero que se realizó fue todo un estudio y análisis individual y colectivo acerca del tema de las Competencias por parte de la Dirección de los Recursos Humanos y los grupos de implicados, haciendo énfasis en los conceptos teóricos y metodológicos planteados por diferentes autores para arribar a conclusiones y asumir una posición desde el punto de vista intelectual, lo que constituyó un entrenamiento en el tema.

2do paso: se realizó un profundo análisis de la entidad objeto de estudio, para ello basarse en toda su proyección estratégica: su objeto social, misión, grupos implicados, factores claves, escenarios, visión y áreas de factor clave. Se hace necesario desarrollar un ejercicio con la Matriz DAFO para poder ubicar el estado en que se encuentra la entidad. Revisar los objetivos y plan de acciones con que cuenta la organización. Se debe hacer énfasis en el análisis de la Cultura que impera en la entidad y los Valores por los que se distingue.

De no existir todo lo anteriormente planteado esta sería una segunda tarea que hay que desarrollar con carácter obligatorio.

3er paso: se analizó la Estructura actual de la entidad para ver el grado de horizontalidad o carácter matricial con que cuenta, revisar si existe el diseño de los puestos de trabajo o prefesiograma de cada dirección, área o departamento y de no existir pasar a un proceso de diseñarlos o rediseñarlos, según sea la situación. Algo vital en este paso es determinar con antelación los puestos de trabajo donde se va desarrollar el cambio; para grandes entidades y según la complejidad de los procesos que realizan se debe estimar un por ciento de los mismos. Para ello se debe contar con un Grupo de Expertos que debe estar conformado por personas con experiencia y conocedores a fondo de lo que se hace en cada uno de estos puestos de trabajo. Para conocer el grado de preparación que poseen los posibles expertos, se les aplicó el Método Delphy mediante el cual se obtiene el nivel de conocimiento o información que ellos poseen acerca del tema. (Ver Anexo 7).

4to paso: Una vez conformado el Grupo de Expertos con el que se desarrolló el trabajo, se realizaron sesiones de preparación conjunta de tres a cuatro horas semanales mediante diferentes formas como: (talleres, intercambio de experiencias, conferencias, etc.) acerca del tema de la gestión de los Recursos Humanos y la Gestión por Competencias, con una duración de 30 horas/clases, el que puede ser acreditado como curso de postgrado según el centro docente que lo imparta.

5to paso: Mediante trabajo en grupo los especialistas de Recursos Humanos determinaron un grupo de competencias claves o universales que deben poseer los trabajadores de la entidad (a nivel macro) junto con sus indicadores o dimensiones para poder medir la existencia de las competencias señaladas. Este modelo se le presentó en forma de encuesta donde ellos evaluaron cada competencia y cada uno de los indicadores o dimensiones en una escala de 1 a 5 de mayor a menor donde: 1 inadecuado, 2 poco adecuado, 3 adecuado, 4 bastante adecuado, 5 muy adecuado. Los resultados obtenidos fueron procesados por el grupo de especialistas y confrontados con un grupo de directivos para comprobar el grado de aceptación y las correcciones o adiciones que fueran necesarias realizar a la propuesta inicial.

6to paso: A los resultados obtenidos en la valoración del Grupo de Expertos se le aplicó el Método Delphy para comprobar hasta que punto existe concordancia de criterio entre los expertos, en qué discreparon, etc. Además esta aplicación le brindó un mayor rigor científico al resultado obtenido.

7mo paso: Diseñar una planilla donde se solicitan los aspectos necesarios para conformar los puestos de trabajo y las competencias claves y las específicas para desempeñar los puestos de trabajo. Esta planilla además recoge la misión del área o dirección, las exigencias del puesto o cargo, los conocimientos específicos, requisitos físicos, requisitos de personalidad, las responsabilidades, la cultura organizacional, las condiciones de trabajo y las funciones específicas del cargo o puesto.

Una vez obtenida esta información por cada puesto de trabajo donde participaron en su confección especialistas, técnicos y empleados, se realiza la tabulación de los resultados y las conclusiones a las que se arriben se someten nuevamente al criterio del Grupo de Expertos.

Toda la información recogida en esta planilla pasa a ser un documento oficial que será utilizado por la Dirección de Recursos Humanos para el proceso de selección de los trabajadores y para el diseño de los planes de superación y de mejoramiento profesional humano que debe ser diseñado para cada trabajador.

8vo paso: Todos los pasos aquí planteados quedaron escritos en un manual que debe ser de constante consulta para directivos, especialistas, técnicos que están trabajando en el organismo y sobre todo constituye una herramienta de procedimiento para la Dirección de Recursos Humanos.

Como parte de la investigación otro paso dado fue el Diseño de una Metodología para la Determinación de Necesidades de Superación la que fue utilizada para poder determinar hasta qué punto los dirigentes y trabajadores de la entidad poseían las competencias propuestas y aceptadas.

3.2 Metodología para la Determinación de necesidades de superación

1er paso: Levantamiento inicial de información (diagnóstico) a través de:

- revisión de expedientes laborales

- aplicación de encuestas y entrevistas según los intereses de la entidad a trabajadores del centro y aspirantes de nuevo ingreso para medir competencias diseñadas para los puestos de trabajo
- análisis de los resultados de la evaluación del trabajador.

Para hacer más efectivo este paso, se hace necesario que en la entidad donde se vaya a realizar un proceso para determinar necesidades de superación, deben estar diseñados los puestos de trabajo y establecidos los calificadores de cargo, sino es así se debe enfrentar esta tarea con la ayuda de los trabajadores con mas años de experiencia en la actividad y grupos de expertos y consultores.

2do paso: los sujetos (directivos y sus reservas) reunidos en un número de 10 ó 15 bajo la dirección de un directivo u otra persona designada a los efectos que funcione como facilitador, recibirán tres tarjetas o tiras de papel en las que cada uno de ellos, escriba las características (habilidades, capacidades y contenidos) que debe reunir la persona que desarrolle determinadas funciones y tareas en determinados puestos de trabajo. Cada sujeto con su juego una vez llenado dará lectura a lo escrito por él, después las entregará al facilitador. En este paso prevalece el criterio personal de cada uno de los participantes.

3er paso: Las tarjetas una vez recogidas son mezcladas en una caja cualquiera y se reparten de nuevo y se le va dando lectura a cada una de las tarjetas o tiras de papel por parte de quien las recibió y se van anotando en un pizarrón o pancarta, notándose donde existe coincidencia de criterios por parte de los participantes, Las que mayor número de veces se repite son las primeras a la hora de listarlas, ahora bien todas las ideas deben aparecer en la lista confeccionada. En este paso ya prevalece el criterio grupal.

4to paso: La lista de características que los participantes plantearon conformarán un Modelo Ideal el cual es enriquecido con aquellos aspectos que pudieran faltarle al modelo planteado. Este modelo ideal que se crea eleva el grado de compromiso de los participantes con el mismo pues son ellos mismos los que lo diseñaron.

5to paso: En otra sesión de trabajo los participantes del grupo anterior con el Modelo Ideal trabajarán una Lista de Verificación de manera individual donde aparecen las características del modelo planteado (en este caso las competencias universales y específicas) que deben poseer para desempeñar un determinado puesto de trabajo y al lado de cada una de ellas aparecen escritas las palabras SI y NO. Los participantes marcarán la palabra Si donde ellos comprenden que presentan dificultades y hacen una breve explicación en que consiste la misma (por falta de experiencia, de habilidades, de conocimientos, etc.) Cada hoja lleva nombres y apellidos de la persona que la llena.

6to paso: Los datos recogidos en cada Lista de Verificación el facilitador los lleva una Tabla de Doble Entrada, donde se colocan los nombres de los encuestados y en la

parte superior los problemas señalados. Así de manera general, horizontalmente quedan claros los problemas y necesidades que presenta cada uno de ellos y de forma vertical quedan los problemas por su grado de incidencia de mayor a menor cuantía para darle una jerarquización a esas dificultades. A continuación ejemplificamos la tabla confeccionada con los miembros de la Subdirección de Recursos Humanos y las dificultades que presentan. No señalamos los nombres pues ellos ya conocen los resultados.

7mo paso: Con el conocimiento de todas esas dificultades de forma individual y colectiva se estableció una estrategia de superación para el personal involucrado en el proceso y de ahí se determinaron acciones determinadas para darle respuesta a las necesidades señaladas y determinar quienes asistirán a las distintas actividades de superación. en el puesto de trabajo y fuera de este.

Mediante estos pasos se pudo llegar entonces a una conclusión sobre la alternativa de solución a los problemas y necesidades detectadas, de donde surge la propuesta de acciones de superación que se deben acometer para elevar el grado de competencias de los directivos y trabajadores actuales de la entidad, las cuales pueden servir de base para los futuros trabajadores que pudieran entrar a trabajar en la entidad.

3.3 Propuesta de Plan de superación.

A continuación se proponen un Sistema de Acciones de Superación .

Para ello proponemos el siguiente formato de Plan de Superación de manera general para cada Subdirección

Objetivo de la superación	Tipo de acción de superación	Participantes Nombres y apellidos	Fecha Hora	Lugar en el puesto o fuera del puesto de trabajo	Ejecutor	Responsable

Por todo lo hasta este momento analizado se podrá comprender que ya se han tratado dos aspectos fundamentales en cuanto al desempeño de competencias se trata y como una de

las variantes para poder desarrollarlas en aquellos trabajadores que no las posean están las formas académicas y no académicas, pero falta la forma para poder medir hasta donde el personal es competente o no, por ello a continuación presentaremos una propuesta de modelo o metodología para medirlas y evaluarlas.

3.4 Propuesta de Metodología para evaluar desempeño.

A continuación expondremos los pasos a seguir para evaluar el desempeño de los trabajadores.

Una manera de poder reconocer la calidad de los trabajadores que laboran en el complejo es establecer indicadores de evaluación de excelencia que permitan valorar de forma eficiente los procesos que allí ocurren y el potencial factor que ellos constituirían para el cambio y desarrollo de la entidad, es a través de la conformación de estos indicadores, lo que daría una respuesta rápida y sencilla sobre estos factores. Desafortunadamente en la actualidad no se cuenta con instrumentos adecuados para realizar este proceso de conformación de indicadores.

El diseño de indicadores para la evaluación de los trabajadores es factible en la actualidad, porque no requiere de un presupuesto especialmente asignado, ni de tiempo prolongado para su realización. Además de constituir una necesidad para la entidad en aras de alcanzar una excelencia en los servicios y un lógico perfeccionamiento.

Por ello lo primero que impone es establecer esos indicadores que permitan la evaluación del desempeño tomando como base las competencias, para ello se realizó un análisis documental y bibliográfico y se consultó con la Subdirección de Recursos Humanos, quedando un primer acercamiento que se muestra en el siguiente modelo donde se recogen los datos por áreas y dentro de ellos se contemplan las competencias demostradas por los trabajadores y directivos (indicadores).

Para entender mejor la propuesta que se hace es necesario destacar que la división que se hace por áreas puede ser enriquecido para su mejoramiento, al igual que los indicadores que se proponen

En cada área, subrayadas en negrita se destacan las competencias clave o universales que se determinaron deben poseer los recursos humanos del cabaret..

Area 1 Normatividad Laboral e Imagen Personal:

- Puntualidad: es un indicador que muestra el comportamiento de las llegadas y salidas del trabajador del puesto de trabajo. **INDICADORES** : retrasos continuos, siempre pendiente de la hora de salida, llega tarde con frecuencia, llega a la hora y sale en tiempo, ocasionalmente llega tarde, no le preocupa la hora de salida, llega puntualmente y no le preocupa el horario de salida, etc.
- Asistencia: es un indicador que valora si el trabajador asiste o no al trabajo. **INDICADORES** : frecuentes ausencias injustificadas, ocasionalmente falta

injustificadamente, en contadas ocasiones pide permiso para salir ante de hora, falta sólo por causas extremas o por enfermedad, asiste siempre al trabajo, no falta aún en circunstancias difíciles, etc.

- Uso de bienes asignados: es un indicador que mide el tratamiento que le da el trabajador a los bienes y equipos de trabajo bajo su custodia. INDICADORES: utiliza los bienes asignados en provecho del trabajo o en objetivos distintos de su departamento, actitud de indolencia y derroche, muestra poco interés por el cuidado de los bienes asignados, utilización óptima de los bienes asignados, generalmente utiliza los bienes que se le asignan, etc.
- Presencia personal: es un indicador que nos dice de la forma de vestir en que asiste el trabajador al centro. INDICADORES : muy descuidado (a) en su apariencia y limpieza de la vestimenta, generalmente descuida su apariencia y limpieza, presentación y aseo aceptables, bien presentado y limpio, muy bien presentado y limpio, etc.

Area 2 desarrollo:

- Actualización: es un indicador que valora el nivel de preparación que presenta el trabajador en su desempeño. INDICADORES : no le interesa aprender más, sólo por exigencias del trabajo accede a superarse, manifiesta interés por superarse y actualizarse, aprovecha las oportunidades de superación que se le brinda, etc.
- Mejoramiento del trabajo: indicador que mide las acciones que realiza el trabajador en función de su puesto de trabajo. INDICADORES : realiza siempre su trabajo en forma rutinaria y no le interesa mejorarlo, casi nunca hace mejoras en sus prácticas o procesos de trabajo, normalmente hace cambios y mejoras a la actividad que realiza, continuamente sugiere y realiza innovaciones a los procedimientos y actividades de su área, etc.
- Creatividad en el trabajo: es la iniciativa y creatividad del trabajador para dar solución a los problemas que se puedan presentar. INDICADORES : tiene iniciativas ante los imprevistos que se produzcan en su desempeño laboral, busca y encuentra soluciones propias y dentro del grupo ante situaciones que se presentan, diseña diferentes acciones ante las contingencias en el trabajo, diseña modelos particulares que contribuyan al mejor desenvolvimiento del trabajo, etc.
- Sentido de responsabilidad: indica el comprometimiento del trabajador con la actividad que realiza. . INDICADORES: elude responsabilidades, toma las cosas en broma o sin discreción, cumple con seriedad las tareas que se le encomiendan, extraordinario sentido de la responsabilidad, entrega y dedicación al trabajo, toma decisiones oportunas, etc.

Area 3 relaciones y actitudes

- Relaciones humanas: indica el valor humano del trabajador en su puesto de trabajo y en el centro en general. INDICADORES: generalmente sus relaciones son conflictivas, se limita al trato frío con los demás, relaciones cordiales, mantiene buenas relaciones con todos los niveles, excelentes relaciones con todos los compañeros, etc.
- Comunicación oral y escrita: mide el proceso de comunicación del trabajador con el colectivo y de manera personal en general. . INDICADORES: claridad y coherencia al

hablar, fluidez en el lenguaje, tono y modulación de la voz, habilidad para escuchar, facilidad en la escritura y la redacción, buena ortografía, etc.

- Disposición hacia la seguridad: indica como el trabajador cumple las normas de protección e higiene del trabajo. INDICADORES: mantiene una actitud descuidada e irresponsable con las normas de seguridad, demuestra poco interés por las normas, se muestra dispuesto a aplicar y hacer aplicar las normas, es ejemplo en el cumplimiento de las normas, etc.
- Liderazgo: indicador que mide el grado de efectividad en la dirección de grupos de trabajo. . INDICADORES: habilidad para dirigir al grupo en determinados momentos, respetado y reconocido por el grupo, brinda confianza a los compañeros, acertado en sus criterios y puntos de vistas, justo en sus decisiones, el grupo lo sigue por su valores, etc.
- Persuasión: la habilidad de convencimiento y flexibilidad que presenta el trabajador. . INDICADORES: convence a los demás, es solidario, flexible ante determinadas actitudes sin dejar de ser exigente , ejemplifica cuando es necesario, personaliza la relación, etc.
- Motivación: es el indicador que demuestra hasta donde el trabajador está motivado y cuanto motiva a los demás. . INDICADORES: busca alternativas para estimular a los compañeros, reconoce siempre el buen desempeño de sus compañeros, estimula a los demás para que hagan bien las cosas, etc.
- Trabajar en grupo: indicador que mide la adaptación y participación de conjunto en el trabajo. . INDICADORES: adaptarse al grupo de trabajo, buscar y lograr que otros participen, cooperativo con los demás, reconocer errores propios y de los demás, no ser competitivo con los otros, modesto ante el grupo, no atacar a los compañeros, etc.

Area 4 resultados en el trabajo

- Oportunidad de trabajo: mide la eficiencia y eficacia del trabajador en su puesto. . INDICADORES: su trabajo presenta frecuentes errores, lo realiza fuera del tiempo establecido, realiza el trabajo sin errores pero fuera de tiempo, normalmente desarrolla el trabajo con calidad y en tiempo, su trabajo exceden los requerimientos de calidad y en tiempo, etc.
- Planificar trabajo y recursos: es la organización racional de recursos y medios de trabajo. . INDICADORES: organiza y distribuye el trabajo para el alcance de los objetivos, distribuye y controla el tiempo para cada tarea, distribuye equitativamente los recursos atendiendo las prioridades, saber determinar cantidad de trabajadores por tareas, etc.
- Análisis de problemas: mide el nivel de solución de problemas y dificultades que ofrece el trabajador. . INDICADORES: se pierde en detalles y no organiza la información, tiende a la superficialidad en el examen de los hechos y problemas, no realiza ningún análisis, capta bien las situaciones y hechos, advierte su impacto, etc.
- Toma de decisiones: indicador que mide la independencia del trabajador ante determinadas situaciones que se presentan. . INDICADORES: no actúa sin instrucciones, actúa con inmadurez, precipitación o lentitud, toma decisiones acertadas según la situación, sabe manejarse solo incluso en situaciones difíciles, etc.

Area 5 cumplimiento de los objetivos

- Cumplimiento de objetivos: Indicador que mide el cumplimiento de las tareas del trabajador en su puesto de trabajo en un período determinado. . INDICADORES: cumple los objetivos de trabajo en tiempo y forma, cumple fuera de fecha, demuestra calidad en el cumplimiento, no pierde de vista los objetivos, etc.
- Empleo de la información :indicador que mide el grado de utilización de la información que se utiliza para desarrollar el trabajo. . INDICADORES: lee, interpreta y dosifica la información recibida, sintetiza la información, emite la información requerida, es discreto o no cuando la información así lo requiera, custodia y guarda la información, etc.
- Constancia en el esfuerzo: indicador que mide no cejar en el empeño por cumplir objetivos y metas. . INDICADORES: no ceja en el empeño ante las dificultades que surjan para el logro de resultados, anima al grupo para el alcance de los objetivos, busca información constantemente, no se desanima ante los imprevistos que surjan, exigente consigo mismo y con los demás, etc.

Se impone señalar que todos estos indicadores y sus respectivas áreas pueden ser llevados a un modelo oficial donde se le puede dar un valor cuantitativo (puntos) y otorgar una CATEGORIA cualitativa a la evaluación que se alcance según la cantidad de puntos alcanzados por el trabajador. (Ver Anexo 10)

De un total de 90 a 100 puntos Evaluación de Excelente

De un total de 80 a 89 puntos Evaluación de Muy Bien

De un total de 70 a 79 puntos Evaluación de Bien

De un total de 60 a 69 puntos Regular

Menos de 60 puntos Deficiente

CONCLUSIONES

1. Se puede considerar la Gestión de los Recursos Humanos como una función eminentemente directiva, macroorganizacional, dinámica y en constante transformación ya que se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilidad de los sistemas de trabajos atendiendo a las diferencias individuales y a los cambios del entorno.
2. La Gestión de los Recursos Humanos como función organizacional, tanto en el nivel individual (habilidad de gestión) como organizacional (subsistema de la organización) distinguirá el comportamiento de la entidad.
3. En la gestión de los Recursos Humanos la premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar pero a la vez potenciar, a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva.
4. Las políticas de Recursos Humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y desempeño de las funciones de las personas, por lo que constituyen orientación administrativa para impedir el mal desempeño de los trabajadores.

5. Al aplicar la Determinación de Necesidades de Superación se pudo detectar que existen deficiencias en el personal que labora actualmente en la entidad y que se impone la realización de un plan de superación individual para cada trabajador del centro.
6. Como se puede apreciar entre el grupo de debilidades detectadas en el ejercicio que se realizó fueron señaladas la ausencia de un calificador de cargos, la no existencia de perfiles de puestos de trabajo bien diseñados y no se utiliza el desempeño por competencias, lo que trae aparejado que aunque se utilizan acciones de superación esta no es sistemática.
7. Por todo lo detectado en el desarrollo de la investigación se impone la necesidad de establecer una metodología para medir el desempeño de los trabajadores del centro.

RECOMENDACIONES

1. Producto de los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas y entrevistas se puede apreciar que se impone de inmediato realizar todo un trabajo que le de un vuelco a la gestión de los Recursos Humanos por parte de esa Subdirección.
2. Implementar por la Dirección de Recursos Humanos el sistema de competencias que proponemos para el proceso de selección del personal que aspira a trabajar en la entidad y para los trabajadores que ya se desempeñan en la institución.
3. Teniendo en cuenta que las competencias se manifiestan en las pautas de conductas o dimensiones de desarrollo de las personas se impone proyectar y realizar un sistema de acciones de superación para desarrollar en los trabajadores actuales las competencias diseñadas., para ello se debe diseñar una Plan de Superación para cada trabajador de la entidad y agrupados por Subdirecciones.
4. Establecer un proceso de determinación de necesidades de superación, de donde surja la propuesta de acciones de superación que se deben acometer para elevar el grado de competencias de los directivos y trabajadores actuales de la entidad, las cuales pueden servir de base para los futuros trabajadores que pudieran entrar a trabajar en la entidad.
5. Implementar el Sistema de Acciones de Superación que proponemos para los directivos y trabajadores de cada una de las direcciones analizadas en esta tesis, teniendo en cuenta las funciones y tareas de los diferentes Cargos y Puestos de Trabajo y las competencias que deben poseer y a la vez desarrollar como empleados del centro.
6. Para medir el desempeño de cada uno de los trabajadores del centro se hace necesario la puesta en marcha del Modelo de Evaluación del Desempeño propuesto en esta tesis.