



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADOS Y
AUTOEVALUACIÓN**

Tema:

**DESARROLLO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS PARA EL ÁREA
DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA EN LA COORDINACIÓN
ZONAL 3 DEL MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL.**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de “Diploma Superior
en Gestión del Talento Humano”

Línea de Investigación:

Gestión del Talento Humano y su aplicación en Entidades y Organizaciones
del Sector Público.

Autor:

MARY VICTORIA GALLEGOS MEZA

Director:

ING. EDISON ESPÍNDOLA GUZMÁN

Ambato – Ecuador

Abril – 2012

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADOS Y
AUTOEVALUACIÓN**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**“DESARROLLO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS PARA EL
ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA EN LA
COORDINACIÓN ZONAL 3 DEL MINISTERIO DE INCLUSIÓN
ECONÓMICA Y SOCIAL”.**

Línea de Investigación:

Gestión del Talento Humano y su aplicación en Entidades y Organizaciones
del Sector Público.

Autor:

MARY VICTORIA GALLEGOS MEZA

Edison Espíndola Guzmán, Ing.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN**

f. _____

Jorge Grijalva Salazar,
Diác.Econ.MBA.

DIRECTOR DEL DIPA

f. _____

Hugo Altamirano, Dr.

**SECRETARIO GENERAL
PROCURADOR PUCESA**

f. _____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Mary Victoria Gallegos Meza portadora de la cédula de ciudadanía No. 180301737-3 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del Título Diploma en Gestión del Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la reducción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

.....

Mary Victoria Gallegos Meza

C.I. 180301737-3

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud, vida y por permitirme día a día realizarme como persona y profesional.

Agradezco a todos aquellos que confiaron en mí y me motivaron a realizar este trabajo.

A los colaboradores del Área de Gestión Administrativa Financiera en la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Inclusión Económica y Social, por su apoyo en la investigación.

A los profesores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, que tanto colaboraron, asesoraron e inspiraron con su ejemplo, el desarrollo de la presente.

A todos muchas gracias.

DEDICATORIA

A mis Padres, por darme el valor y la fuerza de que todo en la vida se logra en base al sacrificio y perseverancia.

Al Talento Humano del país y en especial a mis compañeros de la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Inclusión Económica y Social, en quienes primero pensé cuando inicié esta investigación.

A todos los educadores y gestores de la formación que día a día hacen posible que la obra educacional y la preparación del Talento Humanos se consolide.

A todos aquellos que son movidos por un gran amor a la vida, que están convencidos de que un mundo mejor es posible si se tienen los conocimientos para ayudar y el corazón para vencer.

RESUMEN

Los cambios que las empresas tanto públicas como privadas atraviesan en el actual Gobierno no se dejan caracterizar fácilmente, ya que el mundo es más competitivo y dotado de una mayor cantidad de participantes que buscan aumentar intervenciones en mercados compartidos por la creciente globalización.

En el Ecuador el proceso de cambio está en marcha con el perfeccionamiento del servidor público, aplicando una política del estado que contribuye a la gestión por competencias que persigue, con una mayor efectividad, obtener los resultados anhelados de las organizaciones y del talento humano, la excelencia.

El desempeño profesional de la gestión del talento humano en los cargos de la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Inclusión Económica y Social contribuye a que se alcancen los niveles de eficiencia del trabajo en correspondencia con esas exigencias actuales y los parámetros nacionales e internacionales establecidos.

Por eso, el presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo del perfil de competencia de los cargos y de la evaluación del desempeño profesional de quienes ocupan los puestos de trabajo de dicha especialidad, para que como norma y parte del proceso pedagógico profesional, permita el mejoramiento de su formación, contribuyendo al aumento de la eficiencia del trabajo de estos.

ABSTRACT

The changes that both public and private companies go through with the current government do not allow us to characterize them easily, since the world is more competitive and endowed with a greater number of people seeking to increase interventions in shared markets due to the increased globalization.

In Ecuador the process of change is on its way with the enhancement of public servers implementing a state policy that contributes to the management of competences pursued with greater effectiveness, to obtain the desired results of organizations and human resources, which is excellence.

The professional performance of the human talent with management positions in the coordination zone 3 of the Ministry of Social and Economic Inclusion contributes to the achievement levels of work efficiency in line with current demands and those established at national and international settings.

Meanwhile, this paper objective is to propose a model of the competence profile of the positions and the performance evaluation of those who hold jobs in this specialty to the norm and part of the professional educational process, allow the improvement of its formation by contributing to increase the working efficiency on them.

TABLA DE CONTENIDOS

Portada	i
Aprobación del Tribunal	ii
Declaración y autenticidad	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Tabla de contenidos	viii
Introducción	2

CAPITULO I	1
PLAN DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Tema de Investigación	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Definición del Problema	2
1.3.1 Preguntas Básicas	2
1.3.2 Diagrama causa efecto	3
1.4 Delimitación del Tema.....	4
1.4.1 Justificación	4
1.5 Objetivos	6
1.5.1 Objetivo General	6
1.5.2 Objetivos Específicos.....	6
CAPITULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes Investigativos	7
2.2. Fundamentación filosófica	7
2.2.1. Reseña Histórica.....	12
2.3. Misión.....	14
2.4. Visión	14
2.3 Conceptos Básicos	14
2.4 Análisis del puesto de trabajo, análisis de cargos.....	15
2.4.1 Terminología Básica	15
2.4.1.1 Gestión del talento humano:	15
2.4.2 Objetivos del análisis de puestos.....	21
2.5 PERFILES PROFESIONALES	27

2.6	MANUAL DE PERFILES.....	27
2.7	Definición Operacional de los Factores.....	28
2.7.1	Factores de Personalidad	28
CAPITULO III.....		30
METODOLOGÍA.....		30
3.1	Enfoque Cualitativo	30
3.2	Fuentes de Información	31
3.2.1	Información Primaria.....	31
3.2.2	Información Secundaria.....	31
3.3	Procesamiento y Análisis De Información.....	32
3.3.1	La revisión en la consistencia de la información.....	32
3.3.2	Clasificación de la información.....	32
3.4	Métodos de Investigación	32
3.4.1	Investigación bibliográfica.....	32
CAPITULO IV		33
4.1	Inventario De Funciones Existentes En La Unidad De Administración Financiera.....	33
4.2	Cuadro De Habilidades y Destrezas Basadas En Competencias	34
4.3	Descripción Del Perfil De Puestos y Levantamiento De Competencias	40
4.4	Perfil del puesto por competencia para la Unidad de Gestión Administrativa Financiera	47
CAPITULO V		52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		52
5.1	Conclusiones	52

5.2	Recomendaciones.....	53
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	56

CAPITULO I

PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de Investigación

DESARROLLO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA EN LA COORDINACIÓN ZONAL 3 DEL MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL.

1.2 Planteamiento del problema

La presente investigación tiene como finalidad proponer un perfil de competencias para el proceso de selección de personal en la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Inclusión Económica y Social, puesto que al no contar con el mismo estaría incurriendo en una gestión estratégica del Talento Humano, lo que advierte limitaciones en lo relacionado a los perfiles de puestos por competencias, situación que está incidiendo en los demás subsistemas del sistema integrado del Talento Humano principalmente en el reclutamiento y selección, pues su eficiencia, efectividad y eficacia está vinculada directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma y el no tenerlos en cuenta distorsiona los resultados.

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones de tipo gubernamental para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de

competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia.

La misma investigación tratará de recopilar todos aquellos aspectos resaltantes del proceso en referencia, tal y como a continuación se especifica.

1.3 Definición del Problema

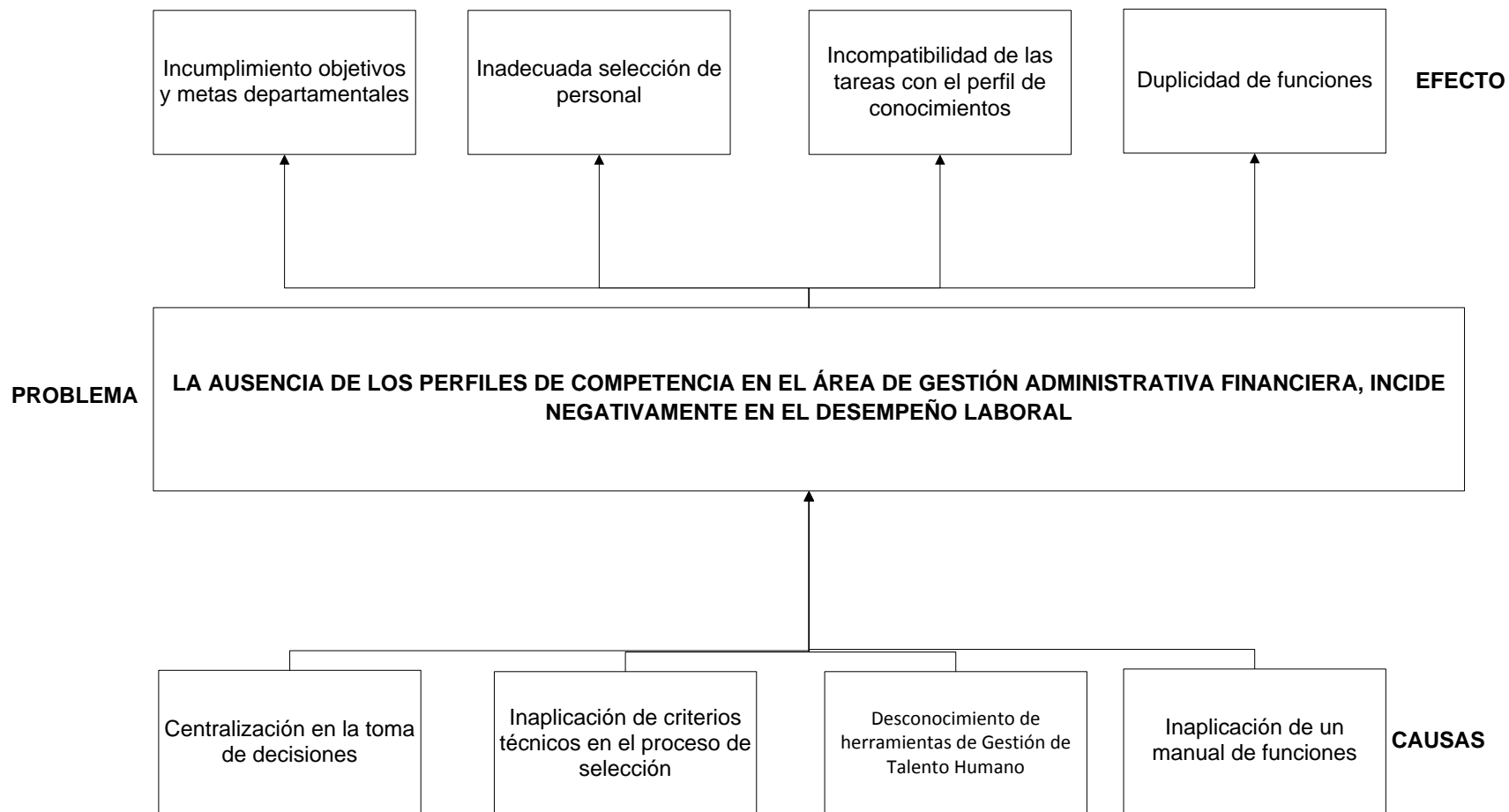
“La ausencia de los perfiles de competencia en el Área de Gestión Administrativa Financiera, incide negativamente en el desempeño laboral”.

1.3.1 Preguntas Básicas

- ¿La carencia de un departamento especializado de Talento Humano en la Coordinación Zonal 3 retrasa los procesos de desarrollo de personal en los planes de carrera como en los profesionales?
- ¿Es necesario la descentralización del área de Gestión de Talento Humano, en sus Coordinaciones Zonales y Direcciones Provinciales?
- ¿La falta de personal especializado contribuye a que se asignen funciones que no corresponden a los demás empleados para atender los requerimientos institucionales?

1.3.2 Diagrama causa efecto

Gráfico 1. Árbol De Causa- Efecto (Identificación Del Problema)



Fuente: Ministerio de Inclusión Económica y Social

Elaborado por: Mary Victoria Gallegos Meza.

1.4 Delimitación del Tema

Campo: Recursos Humanos.

Área: Análisis de puestos de trabajo

Aspecto: Gestión del Talento Humano

Espacial: Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Inclusión Económica y Social

Tiempo: Periodo de Marzo a Diciembre del 2011

1.4.1 Justificación

El presente trabajo esta direccionado a la importancia que tiene la utilización de la Gestión del Talento Humano en una organización, lo que complementaré con conocimientos académicos, que contribuirán al problema objeto de estudio.

En la Coordinación Zonal 3 del MIES se precisa de un método de gestión que permita al Talento Humano administrar todos los procesos que demande la sociedad de la Institución, siendo eficientes tanto en tiempos como en utilización de recursos.

La actual situación evidencia la necesidad de aplicar un método eficiente de Gestión de Talento Humano que englobe técnicas de planificación y selección del talento humano acorde con los objetivos del Plan Operativo Anual (POA) vigente, manual de funciones, planes de capacitación y actualización de conocimientos en aspectos generales de atención y específicos a cada departamento administrativo, de evaluación del personal acorde a las

herramientas propias del proceso interno y las proporcionadas por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), todo lo anterior acorde con la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

A través de la observación directa realizada, la Coordinación Zonal 3, no cuenta con un óptimo Departamento de Gestión de Talento Humano, lo cual ha causado fallas a nivel de la funcionabilidad del mismo.

Las funciones de reclutamiento, selección y desarrollo de personal no son realizadas de la forma más idónea. En el proceso de reclutamiento, se obvian procedimientos técnicos necesarios para atraer a los solicitantes mejor calificados, y ocupar los puestos vacantes.

Así mismo, se detectó que gran parte de las funciones correspondientes al área de reclutamiento y selección de personal, son realizadas por otros departamentos de la institución, lo cual indica que no existe un criterio único para la selección de personal para cargos vacantes; esta situación impide el ingreso a la organización de personal de alta calidad.

De la misma manera no se distingue una planificación del adiestramiento y las funciones que va a desempeñar el personal, que permita adecuar al trabajador al puesto, al mismo tiempo de mantenerlo actualizado en cuanto a la nuevos conceptos y tecnologías presentes en el mercado. Por tanto no despliega beneficios que logren incentivar al personal a cumplir con sus labores.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- Desarrollar los Perfiles de competencias para el Área de Gestión Administrativa Financiera en la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar cuáles son las principales debilidades al momento de definir las competencias para los colaboradores del Área de Gestión Administrativa Financiera en la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- Definir las competencias requeridas para los colaboradores en base a los requerimientos del Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- Realizar los perfiles de puestos para los colaboradores en base a los requerimientos del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

El desarrollo de la presente investigación se sustentará en el siguiente trabajo relacionado con el tema investigativo:

De la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, el trabajo de Manual de competencias directivas para los jefes departamentales en Conauto Compañía Anónima Automotriz Sucursal Ambato la Ingeniera Comercial Lorena Elizabeth Flores Carrillo.

2.2. Fundamentación filosófica

La presente investigación se encuentra situada en el paradigma crítico propositivo; crítico porque enfoca una administración gubernamental, y propositivo por cuanto busca plantear una alternativa de solución a fin de mitigar los efectos que la no disposición de un perfil de competencias en el Área de Gestión Administrativa Financiera y que permita cumplir al proceso de recursos humanos con su objetivo dentro de la institución.

Fundamentación legal

Se basara en la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial N° 294 Año I - Quito, Miércoles 6 de Octubre del 2010.

TÍTULO II
DEL RÉGIMEN INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO
CAPÍTULO I

DE LOS DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES

Art. 23.- De su cumplimiento.- De conformidad con lo que determina el artículo 50 de la LOSEP, el Ministerio de Relaciones Laborales y la UATH o la que hiciere sus veces, vigilará el cumplimiento de los deberes, derechos y prohibiciones de las y los servidores establecidos en la citada ley y este Reglamento General.

Los derechos de las o los servidores públicos previstos en el artículo 23 de la LOSEP son irrenunciables de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

TÍTULO III
DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS Y LOS
SERVIDORES PÚBLICOS

CAPÍTULO ÚNICO
DE LOS ORGANISMOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y
REMUNERACIÓN

Párrafo II

DE LAS UNIDADES DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, en el ámbito de su competencia;
- b) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
- c) Elaborar el reglamento interno de administración, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión de competencias laborales;
- h) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia;
- i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;

- j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan los servidores y servidoras a los usuarios externos e internos;
- n) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones
- o) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuos del Servicio Público.

CAPÍTULO V

DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Art. 176.- Del subsistema de selección de personal.- El subsistema de reclutamiento y selección de personal es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de méritos y oposición correspondiente.

Art. 177.- Principios del subsistema.- El subsistema de reclutamiento y selección de personal se sustentará en los siguientes principios:

- a) Legalidad.- El ingreso al sector público, el ascenso y la promoción en la carrera se realizarán mediante concurso de méritos y oposición;

b) Transparencia.- La aplicación de métodos y procedimientos para seleccionar el talento humano competente, responderá a un tratamiento técnico, transparente, objetivo e imparcial para todos los aspirantes a desempeñar un puesto público;

c) Credibilidad.- El proceso selectivo se ajustará a la observancia de políticas, normas, procedimientos, métodos y técnicas preestablecidas que den confianza y seguridad en su aplicación, obtención y verificación de resultados;

d) Igualdad.- La aplicación del proceso selectivo en condiciones de igualdad para las y los aspirantes y en función de los requisitos de los puestos;

e) Inserción y equidad.- Contempla acciones afirmativas para precautelarla equidad de género, la inserción y el acceso de las personas con discapacidad, con enfermedades catastróficas, de las comunidades, pueblos y nacionalidades y de migrantes ecuatorianos en el exterior que hayan prestado servicios con anterioridad en el servicio público, a un puesto público; y,

f) Difusión.- La difusión en la convocatoria y conocimiento, en las normas del concurso de méritos y oposición y su respectivo procedimiento y resultados.

Sección 1a.

Reclutamiento y convocatoria

Art. 181.- Reclutamiento y convocatoria.- Luego de preparadas las bases, se procederá a la difusión del concurso de méritos y oposición que permita la participación del mayor número de aspirantes que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto en la institución, de acuerdo a las bases del concurso constantes en la convocatoria.

El Ministerio de Relaciones Laborales establecerá las políticas y normativa mediante la cual se llevarán a cabo los procesos para las convocatorias a los concursos de méritos y oposición utilizando medios escritos y electrónicos.

Art. 185.- Del proceso de reclutamiento y selección.- Las UATH de cada institución, de conformidad con las políticas, normas e instrumentos que señale el Ministerio de Relaciones Laborales y su normativa interna, serán responsables de diseñar y ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El Ministerio de Relaciones Laborales podrá intervenir en los mismos y dirigirlos, de ser el caso, a petición de la autoridad nominadora de las instituciones pudiendo, en el caso de puestos de la Función Ejecutiva, efectuar el proceso de reclutamiento y selección.

2.2.1. Reseña Histórica.

Con Decreto Supremo N° 3815 publicado en el Registro Oficial N° 208 de 12 de junio de 1980 se crea el Ministerio de Bienestar Social y que el 29 de agosto del 2008, pasaría a llamarse Ministerio de Inclusión Económica y

Social, partiendo del hecho que la inclusión debe ser un derecho adquirido desde el momento en que nace cualquier ecuatoriano y ecuatoriana; debe ser una práctica radicalmente humanista, responsable y obligatoria en toda nuestra sociedad; debe ser el inicio de un pensamiento renovado y renovador en nuestra patria, y en este sentido, absolutamente revolucionario porque aspira transformar esta sociedad que excluye, separa, fracciona, y crea privilegios y distancias entre sus ciudadanos.

La inclusión social no es una ley del gobierno o un decreto que aparece inscrito en el registro oficial, Es, sobre todo, un proceso que tiene que ser construido colectivamente, con esperanza, buena voluntad, alegría, organización, disciplina y honestidad, y puesto en práctica por toda la población de las regiones de nuestra patria.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), es ser un garante de los derechos de los y las ecuatorianas, mientras el sistema no los incluya adecuadamente. El MIES es ese puente para que nuestra población ecuatoriana (las madres del Bono, los campesinos pobres, los emprendedores populares, las asociaciones y cooperativas, nuestros niños y niñas, los jóvenes, nuestros abuelitos y nuestra población con capacidades especiales) pueda cruzar hacia esa sociedad y economía de la que por justicia y derecho forman parte, pero que hasta hoy los ha mantenido excluidos, y que trata de garantizar desde toda la acción pública ese desarrollo incluyente y democrático, ese país de todas y todos los ecuatorianos.

2.3. Misión

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) promoverá y fomentará activamente la Inclusión Económica y Social de la población, de tal forma que se asegure el logro de una adecuada calidad de vida para todos los ciudadanos y ciudadanas, mediante la eliminación de aquellas condiciones, mecanismos o procesos que restringen la libertad de participar en la vida económica, social y política de la comunidad y que permiten, facilitan o promueven que ciertos individuos o grupos de la sociedad sean despojados de la titularidad de sus derechos económicos y sociales, y apartados, rechazados o excluidos de las posibilidades de acceder y disfrutar de los beneficios y oportunidades que brinda el sistema de instituciones económicas y sociales.

2.4. Visión

Soñar con una Patria para todos, sin exclusión, sin pobreza, con igualdad de oportunidades económicas, sociales y políticas para todos los ciudadanos y ciudadanas, independientemente de su sexo, color, raza, etnia, edad, procedencia, estrato social, condición de salud, y orientación sexual.

2.3 Conceptos Básicos

2.4 Análisis del puesto de trabajo, análisis de cargos.

Es una técnica que permite conocer las funciones y operaciones realizadas en un puesto de trabajo, así como la justificación de los diferentes procesos que implica su ejecución.

A través de la realización se obtienen datos relacionados con las condiciones ambientales en que se realiza un trabajo, los útiles, las herramientas e implementos que utiliza quien lo ejecuta, los riesgos que genera su práctica, así como las responsabilidades que se desprenden del manejo de personas, valores, equipos, información y otros.

La verificación de los puestos similares permite establecer, los requisitos, exigencias físicas, aptitudes que debe poseer la persona para desempeñar ocupación y oficio, a partir del cual elaborar el perfil del cargo.

2.4.1 Terminología Básica

2.4.1.1 Gestión del Talento Humano:

- Es el conjunto de estrategias, políticas y procedimientos sistemáticamente ordenados, utilizadas para la gestión del talento humano, tomando como base el modelo de gestión utilizado por la institución.

- Son los principios fundamentales que norman, regulan, amparan y protegen el desarrollo del trabajador en el desempeño de sus funciones, propiciando su capacitación, el respeto a sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones en términos de eficiencia, además de la selección del personal adecuado, la formación específica del mismo, la capacitación, la evaluación y la remuneración justa.

Análisis del puesto de trabajo:

- Es el proceso que permite determinar en base al enfoque estratégico institucional, la cantidad de puestos de trabajo necesarios, así como los objetivos y tareas específicas de cada puesto de trabajo, también los perfiles de competencias que deben reunir los aspirantes al puesto para cumplir el mismo con la máxima eficiencia.
- Es una técnica que permite conocer las funciones y operaciones realizadas en un puesto de trabajo, así como la justificación de los diferentes procesos que implica su ejecución.
- Es el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

Descripción del puesto de trabajo

- Es una representación escrita de las tareas, fines y condiciones en las que se debe desenvolver un puesto de trabajo.
- Es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto.
- La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo.

Especificación del puesto

- Es una representación escrita de las demandas que la institución requiere del puesto de trabajo, así como también de las competencias que debe poseer la persona que ocupará un determinado puesto de trabajo.
- Es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico.

Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas.

- Es una descripción detallada de los requisitos mentales y físicos necesarios que requiere el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el cargo, además de las responsabilidades y de las condiciones de trabajo que constituyen el hábitat del mismo.

Reclutamiento y selección

- Es el conjunto de actividades que tienen como objetivo identificar y atraer a la institución al personal más competente y capaz de ocupar un cargo de trabajo requerido.
- Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

- Es el conjunto de normas, políticas y procedimientos tendientes a evaluar la idoneidad de que las competencias que poseen los aspirantes reúnan los requerimientos establecidos para el puesto de trabajo.

Competencia laboral

- Es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando: sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas.

Tipos de competencias: Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

Competencias básicas

- Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad.

Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

Competencias conductuales

- Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la pro actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

Competencias funcionales

- Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Capacitación y formación:

- Es el conjunto de actividades que tienen el objetivo de mejorar el rendimiento y aumentar la capacidad del talento humano mediante la potenciación de conocimientos y habilidades del individuo.

- Es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.
- Es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

2.4.2 Objetivos del análisis de puestos

El fin genérico del análisis de un puesto es obtener información sistematizada relativa a las características de éste, así como el de posibilitar una comparación interna de un puesto con otros en una empresa.

Es un instrumento que sirve de base para la administración del personal. El análisis del puesto nos permite analizar entre otros los siguientes elementos de un cargo:

- El grado de escolaridad.
- La experiencia necesaria para la ejecución.
- Los requisitos y requerimientos.

- La responsabilidad que conlleva el desempeño de un cargo.
- Las condiciones de trabajo.
- El esfuerzo mental y físico que requiere su desempeño.
- Los materiales que emplea; herramientas instrumentos o equipos.
- El tiempo que se consagra a cada actividad.
- Los riesgos posibles debido a accidentes y enfermedades asociadas a su desempeño.
- La clase de información que maneja.
- La postura o posiciones más frecuentes que exige.
- Las actividades más importantes, etc.

3. Metodología para la recopilación de datos

Una vez conocidos los elementos a considerar en un análisis de puestos, debemos pasar a estudiar los distintos métodos que nos facilitan recopilar la información.

Hay varios métodos para recoger los datos;

- Cuestionario
- Observación
- Introspección
- Entrevista
- Formulario.

Cada uno tiene una serie de ventajas y desventajas; por esto muchas veces no se utiliza uno solo; una combinación de dos o más de ellos resulta más aconsejable.

a. El Cuestionario: Consiste en una serie de preguntas cuya correcta contestación nos dará la información que deseamos sobre cada puesto. Debe procurarse siempre que sea posible, dar un repertorio de respuestas a cada pregunta de manera que el encuestado pueda marca con una "x" la que más se adapte a su puesto. Siempre deberán existir en estos cuestionarios preguntas abiertas en las que los empleados puedan ampliar la descripción de su trabajo.

El cuestionario debe ir precedido de una explicación de sus objetivos con el fin de orientar a quien lo diligencia. Normalmente no existen puestos similares; el hecho de enviar el formulario a todos los que realizan una misma tarea, sintetizando todas las respuestas, proporciona una gran riqueza de información.

Se requiere que los supervisores y jefes de cada uno de los encuestados revisen la información consignada para corregir los errores que pueda contener.

1. Ventajas.- Dentro de las ventajas que este método posee para realizar el análisis de puesto se encuentran:

- Su bajo costo
- Es muy útil cuando se aplica a personal administrativo porque éste, está acostumbrado a trabajar con documentos, formatos y toda clase de material escrito y generalmente tiene facilidad de expresión y de redacción.
- Permite la participación de todo el personal de la empresa que realiza las mismas actividades.

2. Desventajas.-

- Este método representa desventajas para quienes resulta difícil manifestar de manera ordenada, coherente y por escrito las particularidades de sus tareas.
- Para el personal de los primeros niveles operativos de la empresa.
- Para ciertas personas que tienden a sobrevalorar su trabajo dándole más importancia de la que realmente tiene, o bien subvalorarlo ello hace que se omitan algunos datos importantes o se consignent otros adicionales a los que el cargo posee.

b. Observación.- En este método un analista diferente al ejecutor de un puesto registra cuidadosamente todas las actividades que realiza un determinado operario, para luego redactar un informe. Tiene como desventaja la de requerir mucho tiempo y ser subjetivo.

De otra parte el operario puede volverse ansioso cuando se ve registrado por una tercera persona. Además si no se cuenta con una guía mínima es posible que en el momento de hacer la transcripción se pierdan muchos datos que son fundamentales en un oficio determinado.

c. Introspección.- La misma persona que ejecuta el puesto analiza su trabajo y redacta un informe que debe ser revisada por su jefe inmediato.

Desventajas.- las mismas que se anotaron en el punto anterior y subjetividad; olvido de funciones, dificultad de identificar varias fases de una función, etc.

d. Método de entrevista: Es de gran utilidad cuando se utiliza como elemento del método de observación. Antes de iniciar la entrevista es importante que el entrevistador posea cierto conocimiento del puesto, con el fin de que tenga muy claro cuáles son los datos que ha de complementar parte del entrevistado. La entrevista debe tener un carácter de informal con el objeto de ganarse la confianza y colaboración del empleado, cuyo puesto se analiza.

La información que se pretende buscar debe girar alrededor de los aspectos básicos del análisis de puestos, identificación, descripción y especificación de cada una de las tareas y condiciones del puesto.

Ventajas.- La utilización de este método como cualquier otro presenta el interrogante de si el analista debe ser una persona de la misma empresa o por el contrario externa a ella.

El hecho de que el analista pertenezca a la empresa es conveniente en el sentido de que éste conoce las particularidades de la misma, pero puede que a su vez, conlleve ideas preconcebidas sobre un puesto de trabajo y en éste caso se puede perder la objetividad del análisis.

Con este método como el de observación directa, se restringe la participación del personal en el proceso; las limitaciones económicas y de tiempo obligan a seleccionar dentro de aquellos empleados que realizan las mismas actividades, solo unos pocos a fin de obtener la información buscada. Es de costo elevado por el número de analistas que hay que reclutar para su realización,

c. Método de formulario.- Se diligencia un formato o cuestionario previamente elaborado.

Debe dársele una información previa al empleado con el objeto de explicarle como la información proporcionada redundará en beneficio del cargo y disminuir de esta manera la natural tensión que puede presentarse en la aplicación del mismo.

Las ventajas de este método estriban en que es posible adaptar diferentes formatos o formularios para las diferentes áreas de la organización producción, administración, servicios generales, etc.

2.5 PERFILES PROFESIONALES

Estos instrumentos son de una valiosa ayuda para el psicólogo. Jefe de personal o los servicios de asesoría, encargados de seleccionar los recursos humanos de la empresa. El perfil consiste en una gráfica de los niveles y exigencias propias de un cargo determinado.

2.6 MANUAL DE PERFILES

La organización moderna valora a la persona humana por sus capacidades, aptitudes y el rendimiento en el cargo que ocupa. Toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario elaborar el perfil que exige el cargo para ser confrontado con el potencial intelectual y las habilidades que puede ofrecer el candidato.

Los perfiles ocupacionales son importantes, ya que permiten seleccionar a los individuos que cumplan con los requerimientos del puesto, permitiendo que se adapten a la cultura de la empresa, se comporten de acuerdo con las normas y valores establecidos, satisfagan sus expectativas y desarrollen la máxima capacidad de trabajo.

2.7 Definición Operacional de los Factores

2.7.1 Factores de Personalidad

Conjunto de elementos de elaboración individual, que permiten desempeñar un puesto.

Relaciones interpersonales: Poseer habilidades sociales para relacionarse con otros, en circunstancias que implican atender, compartir experiencias y comprender sus necesidades.

- **Niveles de adaptación:** Capacidad de aceptar personas y situaciones diferentes.
- **Ansiedad:** Temor ante una situación desconocida, dificultando el control y el dominio de la misma.
- **Toma de decisión:** Capacidad para resolver problemas teniendo en cuenta varias alternativas y con un criterio que reporte el beneficio esperado.
- **Niveles de dependencia:** Necesidad de contar con la opinión de los demás para realizar el trabajo
- **Liderazgo:** Habilidad para dirigir, organizar y participar en actividades para el alcance de las metas propuestas.
- **Carácter:** Características adquiridas por el individuo a través de la vida, proporcionando su originalidad y su forma de ser.
- **Acato de normas:** Capacidad para ajustarse y regirse por los principios y políticas establecidas en la organización.

- **Dinamismo:** Manifiestar agilidad, actividad y fuerza tanto física como mental en el desarrollo de las labores.
- **Planeación:** Capacidad para organizar y ejecutar aun actividad.
- **Dedicación a la tarea:** Consagración de tiempo, esfuerzo y compromiso en cuanto a responsabilidad y calidad en las labores realizadas.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

La metodología es el conjunto de métodos que siguen una investigación científica, vincula al sujeto con el objetivo de la investigación, y de acuerdo al presente trabajo se usarán enfoques, métodos y técnicas necesarias para lograr obtener la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos.

3.1 Enfoque Cualitativo

La investigación cualitativa tiene como objetivo central comprender la intención de todos los actos administrativos y financieros, esto es la estructura de motivaciones que tienen los sujetos, la meta que persiguen, el propósito que orienta su conducta, los valores, sentimientos, creencias que lo dirigen hacia un fin determinado que es la constitución y mantenimiento de su idea como empresa.

Conocer el papel que tiene la intención administrativa en la vida de los sujetos puede ser consciente, cuando el propósito se busca en forma manifiesta y declarada, o inconsciente, cuando la meta es una función latente u oculta.

La investigación cualitativa aborda el mundo subjetivo: la estructura de motivaciones, valores, sentimientos y pensamientos de las personas en su conducta social.

Esto nos va a permitir tener la participación y colaboración total del sujeto en donde el mismo interviene, llenando cualquier inquietud con su experiencia personal, permitiéndonos de esta manera solucionar el problema de una manera efectiva.

3.2 Fuentes de Información

Las fuentes de información son: primaria y secundaria.

3.2.1 Información Primaria.

Esta elección es basada en el contacto directo con los colaboradores del área de Gestión Administrativa Financiera en la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos “in situ”, utilizando fuentes primarias de información.

3.2.2 Información Secundaria.

Se dispone del acceso a archivos los colaboradores del Área de Gestión Administrativa Financiera en la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de

Inclusión Económica y Social y por el mismo hecho de buscar una validación técnica y científica en artículos relacionados.

3.3 Procesamiento y Análisis De Información.

Las técnicas para el procesamiento de la información se lo hacen mediante la consistencia, clasificación y tabulación de datos.

3.3.1 La revisión en la consistencia de la información.

Este paso consiste en depurar la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo o de investigación de campo realizada, la consistencia se efectúa con el propósito de ajustar los datos primarios.

3.3.2 Clasificación de la información.

Es una fase fundamental en el procedimiento de datos, se genera con el objetivo de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de la variable independiente y dependiente, también se las puede agrupar en series cronológicas.

3.4 Métodos de Investigación

3.4.1 Investigación bibliográfica.

Tiene la misión de fundamentar el enfoque y la teoría de las variables en estudio.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE DESARROLLO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA EN LA COORDINACIÓN ZONAL 3 DEL MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL.

4.1 INVENTARIO DE FUNCIONES EXISTENTES EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

La Unidad de Administración Financiera en el marco del manual de descripción de funciones emitido por la SENRES se considera como un proceso de coordinación general para la correcta administración de los recursos de la Institución, y se dentro de los Procesos Habilitantes de Apoyo en cuanto a la cadena de valor del nuevo modelo de gestión por procesos de la Institución.

Por lo anteriormente expuesto, tenemos que la unidad no solamente cumple con las obligaciones propias de su área sino que también debe cumplir con los procesos de gestión administrativa, así tenemos que el inventario general de procesos de la unidad financiera es:

- Programación, coordinación, supervisión de las actividades de los servicios básicos de apoyo administrativos.
- Elaboración y ejecución de proformas presupuestarias.
- Organización y ejecución de actividades financieras.

- Administración del sistema financiero eSIGEF (Presupuesto, contabilidad, tesorería)
- Administración del sistema Nacional de Compras Públicas - INCOP (Compras, contrataciones públicas).
- Elaboración de productos referentes al manejo financiero de la Institución.
- Coordinación, control y seguimiento de proyectos de vinculación
- Gestión de cumplimiento de obligaciones tributarias
- Administración de Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).
- Gestión de Servicios Institucionales.
- Administración de los bienes de la Institución (Activos fijos de larga duración, Bodegas de alimentos, Menajes, Vehículos, etc.)
- Asesoramiento a clientes internos y externos respecto a los procesos de la Unidad Financiera.

Con lo expuesto se procederá al diseño del perfil de competencias en base a cada uno de los cargos propuestos, las funciones desempeñadas, las competencias técnicas y humanas exigidas para satisfacer las necesidades del cargo.

El puesto de trabajo o cargo es la unidad básica de la organización donde se ejerce efectivamente la actividad de la Institución, es por ello que a partir de lo expuesto en capítulos anteriores, se procederá a elaborar un Diccionario de competencias, mismas que serán aplicadas para determinar las competencias

generales necesarias para cada puesto en el análisis de puesto, los criterios utilizados serán los emitidos por la SENRES para la evaluación de competencias generales de los Servidores Públicos de las Unidades de Gestión Financiera.

4.2 CUADRO DE HABILIDADES Y DESTREZAS BASADAS EN COMPETENCIAS

DESTREZAS Y HABILIDADES POR COMPETENCIAS			
DESTREZA / HABILIDAD	DEFINICION	NIVEL	EJEMPLO
1. Análisis de Operaciones	Identificar las herramientas y procesos necesarios para ejecutar un procedimiento	Alto	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional
		Medio	Sugerir cambios a un sistema de computación para que su uso resulte más fácil
		Bajo	Seleccionar un equipo para la oficina
2. Escucha Activa	Escuchar lo que otras persona esta Hablando y realizar preguntas educativas	Alto	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo
		Medio	Comprende los requerimientos básicos de los usuarios internos y externos
		Bajo	Escucha y comprende las disposiciones que le provee
3. Comprensión Escrita	Comunicarse efectivamente por medios escritos con otras personas	Alto	Lee y comprende documentos de alta complejidad
		Medio	Lee y comprende documentos de media complejidad
		Bajo	Lee y comprende información sencilla
4. Destrezas matemáticas	Utiliza las matemáticas para solucionar problemas	Alto	Desarrolla un modelo matemática para simular y resolver un problema
		Medio	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media
		Bajo	Realiza operaciones básicas

5. Habilidad Analítica	Trabajar con herramientas y comprender sus implicaciones y consecuencias	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
		Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.
		Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
6. Identificación de problemas	Identificar posibles problemas que puedan presentarse en el entorno en que se desarrollara actividad	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias
		Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso
		Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.
7. Inspección de productos o servicios	Gestión de control sobre los productos que genera la unidad antes de su entrega final	Alto	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.
		Medio	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.
		Bajo	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
8. Instrucción	Proporciona capacitación y asesoría respecto de la realización de procesos de la gestión de la unidad	Alto	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución
		Medio	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso.
		Bajo	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
9. Juicio y toma de decisiones	Potestad sobre temas que incluyen a la unidad pero cuyos resultados afectaran a toda la Institución	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario
		Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional
		Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan

			permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
10. Manejo de recursos financieros	Determinar como debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.
		Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .
		Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
11. Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
		Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.
		Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
12. Organización de la información	Gestión respecto de documentos de entrada y salida que se generan en la unidad	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
		Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.
		Bajo	Clasifica documentos para su registro.
13. Organización de sistemas	Identifica los flujos de procesos de trabajo y propone alternativas de mejora y eficiencia	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo
		Medio	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.
		Bajo	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
14. Orientación / asesoramiento	Emite criterios de decisión basados en análisis técnicos respecto a temas que involucren a la unidad	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas
		Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.

		Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
15. Pensamiento analítico	Capacidad de entender una situación y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción.
		Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones.
		Bajo	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
16. Pensamiento crítico	Actitud intelectual que se propone analizar o evaluar la estructura y consistencia de los razonamientos, en particular las opiniones o afirmaciones que en la vida cotidiana suelen aceptarse como verdaderas	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
		Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.
		Bajo	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.

Fuente: Ministerio de Inclusión Económica y Social
Elaborado por: Mary Victoria Gallegos Meza.

Una vez definidos los factores, cuya importancia en grado de dificultad es ascendente, se determinarán los conocimientos técnicos requeridos para cada cargo, y apoyados en esos criterios, listamos las Funciones e Identificación de Actividades Esenciales inherentes a cada uno de los cargos, con su respectiva ponderación, pasando a realizar la Matriz de Identificación de Conocimientos, Destreza y otras competencias de las actividades primordiales de cada cargo para finalmente elaborar el perfil del puesto por competencias en formatos individuales y precisos.

A continuación se realiza la identificación de las actividades esenciales de cada puesto de trabajo mediante la siguiente ponderación:

4.3 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO Y LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS

IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

El equipo de trabajo deberá mantener reuniones con el personal de la empresa, a fin de conocer las actividades esenciales que realizan en trabajo. Con la información obtenida se llenará el formulario No. 1 “Identificación de actividades esenciales”, calificando cada actividad de acuerdo con los siguientes criterios:

FRE: Frecuencia con que se ejecuta la actividad.

5= Todos los días

4= Al menos una vez a la semana

3= Al menos una vez cada 15 días

2= Una vez al mes

1= Otro (bimestral, trimestral, anual)

CE: CONSECUENCIA DE ERRORES: Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad.

5= Consecuencias muy graves

4= Consecuencias graves

3= Consecuencias considerables

2= Consecuencias menores

1= Consecuencias mínimas

CM: COMPLEJIDAD: Grado de esfuerzo y nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.

5= Máxima complejidad

4= Alta complejidad

3= Complejidad moderada

2= Baja complejidad

1= Mínima complejidad

TOTAL: FRE + (CE x CM)

Nombre del Puesto: ANALISTA DE PRESUPUESTO

No.	Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1	Programar, organizar, coordinar y supervisar las actividades de los servicios básicos, de apoyo administrativo y generales	1	4	4	17
2	Preparar la proforma presupuestaria de la Coordinación Zonal 3 del Ministerio Inclusión Económica y Social	1	5	5	26
3	Elabora Reformas al presupuesto	2	5	4	22
4	Registra y analiza de las proformas presentadas por los Proveedores	4	3	2	10
5	Organizar y ejecutar las actividades financieras	5	3	2	11
6	Administrar el sistema financiero E-SIGEF	4	4	3	16
7	Recepción y entrega de bienes adquiridos para el manejo de emergencias y riesgos	3	3	3	12
8	Elaboración de informes sobre el manejo financiero y entrega de información a las diferentes entidades que lo requieran	4	3	3	13
9	Ingresar, registrar, y custodiar los bienes, suministros y materiales	4	3	3	13
10	Administrar las gestiones en el portal de Compras Públicas - INCOP	3	4	4	19

Fuente: Ministerio de Inclusión Económica y Social
Elaborado por: Mary Victoria Gallegos Meza.

Nombre del Puesto: CONTADOR/A

No.	Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1	Realizar control previo de documentos habilitantes (Facturas)	5	4	2	13
2	Revisión y Análisis de la Información para los respectivos pagos	4	4	2	12
3	Revisión mensual de nuevas modificaciones en el reglamento de la LRTI	1	4	3	13
4	Realizar declaraciones mensuales Formularios 104 IVA; 103 Retenciones a la fuente	2	5	3	17
5	Realizar el cuadro de análisis de cada una de la facturas pagadas mensualmente	2	3	4	14
6	Realizar devengados (PAGOS) a través del sistema ESIGEF	3	3	5	18
7	Informes de Ejecución Presupuestaria	2	3	4	14
8	Revisión y seguimiento de proyectos (Revisa documentos contables de proyectos comunitarios y /o protección familiar)	3	5	4	23
9	Elaborar resúmenes de egresos	1	2	3	7
10	Efectúa la recuperación del IVA	1	3	4	13

Fuente: Ministerio de Inclusión Económica y Social
Elaborado por: Mary Victoria Gallegos Meza.

Nombre del Puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVO/A

No.	Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1	Preparar documentación y antecedentes para reuniones internas o externas a las que deba asistir en inmediato superior	4	5	4	24
2	Redactar memorandos, oficios y informes especiales	5	3	1	8
3	Mantener actualizado el inventario de activos fijos de larga duración pertenecientes a la Coordinación Zonal	3	4	4	19
4	Recolección y Consolidación de Información LOTAIP	4	3	2	10
5	Atención personal y telefónicamente a Proveedores y entrega de medicina	2	4	1	6
6	Asesorar al líder de la Unidad y a los demás funcionario sobre asuntos administrativos	3	3	2	9
7	Atención al público ya sea en persona, vía telefónica y correo electrónico	4	3	3	13
8	Administración del sistema de correspondencia Quipux, y notificar cualquier novedad al líder de la Unidad	4	4	2	12
9	Evaluar y revisar las labores de trámites administrativos	3	2	2	7
10	Llevar un archivo de documentos confidenciales	3	4	2	11

Fuente: Ministerio de Inclusión Económica y Social
Elaborado por: Mary Victoria Gallegos Meza.

Nombre del Puesto: TESORERO/A

No.	Actividades del Puesto	F	CE	CM	Total
1	Aplicar los conocimientos adquiridos para un práctico control, seguimiento y monitoreo de garantías	2	4	4	18
2	Gestionar el sistema interno de Servicios Institucionales	3	5	3	18
3	Preparar informes, memorandos, oficios y reportes sobre la operatividad del subproceso de manejo de gastos Institucionales	4	3	2	10
4	Emprender acciones de desarrollo que faciliten las soluciones a posibles problemas de pagos	2	3	4	14
5	Elabora informe de egresos por concepto de servicios institucionales	4	3	2	10

Fuente: Ministerio de Inclusión Económica y Social

Elaborado por: Mary Victoria Gallegos Meza.

Una vez realizado el inventario de actividades de cada puesto y habiendo ya identificado las actividades esenciales de los mismos, podremos a realizar las respectivas matrices de identificación de conocimientos y competencias para cada caso:

Nombre del Puesto: ANALISTA DE PRESUPUESTO

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Programar, organizar, coordinar y supervisar las actividades de los servicios básicos, de apoyo administrativo y generales	Conocimiento de planificación y programación presupuestaria (partidas, montos y acuerdos)	Organización de sistemas	Medio
Preparar la proforma presupuestaria de la Coordinación Zonal del Ministerio Inclusión Económica y Social de Tungurahua	Conocimiento de normas y procedimientos de ejecución presupuestaria	Habilidad Analítica	Alto
Elabora Reformas al presupuesto	Conocimiento de legislación vigente sobre administración financiera y control de recursos del estado	Juicio y toma de decisiones	Alto
Administrar el sistema eSIGEF	Administración de funciones del Sistema de Administración Financiera eSIGEF	Pensamiento analítico	Medio
Administrar las gestiones en el portal de Compras Públicas - INCOP	Administración de funciones del sistema del INCOP	Organización de la información	Medio

Fuente: Ministerio de Inclusión Económica y Social
Elaborado por: Mary Victoria Gallegos Meza.

Nombre del Puesto: CONTADOR/A

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Realizar declaraciones mensuales Formularios 104 IVA; 103 Retenciones a la fuente	Ley de régimen tributario interno	Destrezas matemáticas	Medio
Realizar el cuadro de análisis de cada una de la facturas pagadas mensualmente	Manejo estadístico en hojas de calculo	Pensamiento analítico	Medio
Realizar devengados (PAGOS) a través del sistema ESIGEF	Administración de funciones de Manual ESIGEF	Organización de la información	Medio
Informes de Ejecución Presupuestaria	Conocimiento de normas y procedimientos de ejecución presupuestaria	Comprensión Escrita	Medio
Revisión y seguimiento de proyectos (Revisa documentos contables de proyectos comunitarios y /o protección social)	Reglamento de gestión de proyectos sociales	Comprensión Escrita	Alto

Fuente: Ministerio de Inclusión Económica y Social
Elaborado por: Mary Victoria Gallegos Meza.

Nombre del Puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVO/A

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Preparar documentación y antecedentes para reuniones internas o externas a las que deba asistir en inmediato superior	Técnicas de oficina, generación de documentación administrativa, legal y oficial	Habilidad Analítica	Medio
Mantener actualizado el inventario de activos fijos de larga duración pertenecientes a la Coordinación Zonal	Manejo de correspondencia y archivo	Manejo de recursos materiales	Medio
Atención al público ya sea en persona, vía telefónica y correo electrónico	Gestión de atención al cliente	Orientación / asesoramiento	Alto
Administración del sistema de correspondencia Quipux, y notificar cualquier novedad al líder de la Unidad	Manejo de correspondencia y archivo	Pensamiento crítico	Medio
Llevar un archivo de documentos confidenciales	Manejo de correspondencia y archivo	Organización de la información	Medio

Fuente: Ministerio de Inclusión Económica y Social
Elaborado por: Mary Victoria Gallegos Meza.


Nombre del Puesto: TESORERO/A

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Aplicar los conocimientos adquiridos para un práctico control, seguimiento y monitoreo de garantías	Conocimiento de planificación y programación presupuestaria (partidas, montos y acuerdos)	Comprensión Escrita	Medio
Gestionar el sistema interno de Servicios Institucionales	Reglamento de Servicios Institucionales	Identificación de problemas	Medio
Preparar informes, memorandos, oficios y reportes sobre la operatividad del subproceso de manejo de gastos Institucionales	Conocimiento de normas y procedimientos de ejecución presupuestaria	Organización de la información	Medio
Emprender acciones de desarrollo que faciliten las soluciones a posibles problemas de pagos	Normas de control interno Manejo de documentos contables, Leyes Especiales	Manejo de recursos financieros	Bajo
Elabora informe de egresos por concepto de servicios institucionales	Normas de control interno Leyes Especiales	Pensamiento analítico	Medio

Fuente: Ministerio de Inclusión Económica y Social
Elaborado por: Mary Victoria Gallegos Meza.

4.4 Perfil del puesto por competencia para la Unidad de Gestión Financiera

El perfil del puesto por competencias es un modelo conciso, fiable y valido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores del puesto. Los perfiles por competencias no excluyen los tradicionales requisitos mínimos (educación formal, años de experiencia, capacitación específica, etc.) y los llamados requerimientos adicionales (Licencias profesionales para, permisos, etc.) Sin embargo todos los requisitos se deben fundamentar en una consideración de las actividades esenciales de la posición.

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Analista de Presupuesto			 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
Ubicación en la Institución: Unidad de Gestión Financiera - Líder de Equipo			
Misión del Puesto: Ejecutar y coordinar actividades de análisis y formulación de la proforma presupuestaria de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Programar, organizar, coordinar y supervisar las actividades de los servicios básicos, de apoyo administrativo y generales	Conocimiento de planificación y programación presupuestaria (partidas, montos y acuerdos)	Organización de sistemas	Medio
Preparar la proforma presupuestaria de la Coordinación Zonal del Ministerio Inclusión Económica y Social de Tungurahua	Conocimiento de normas y procedimientos de ejecución presupuestaria	Habilidad Analítica	Alto
Elabora Reformas al presupuesto	Conocimiento de legislación vigente sobre administración financiera y control de recursos del estado	Juicio y toma de decisiones	Alto
Administrar el sistema eSIGEF	Administración de funciones del Sistema de Administración Financiera eSIGEF	Pensamiento analítico	Medio
Administrar las gestiones en el portal de Compras Públicas - INCOP	Administración de funciones Manual INCOP	Organización de la información	Medio
Formación Académica: Titulo de Tercer o Cuarto nivel			
Titulación Requerida: Economista, Ingeniero, Doctor			
Especialidad de preferencia: Economía, Ingeniería Comercial, Finanzas			
Formación Mínima: 5 años			
Nivel de Experiencia: 7 a 9 años			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad mínima 28 años			
Condiciones de Trabajo: Ambiente laboral estable, compromiso, coordinación y control			
Requisitos de Responsabilidad: Alta			
III. COMPETENCIAS ACTITUDINALES DEL PUESTO			
COMPETENCIA			NIVEL REQUERIDO
Liderazgo			Alto
Innovación			Alto
Flexibilidad			Alto
Trabajo en equipo			Alto
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Contador/a			 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
Ubicación en la Institución: Unidad de Gestión Financiera			
Misión del Puesto: Ejecutar y supervisar actividades de análisis contable de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
1. Realizar declaraciones mensuales Formularios 104 IVA; 103 Retenciones a la fuente	Ley de régimen tributario interno	destrezas matemáticas	Medio
2. Realizar el cuadro de análisis de cada una de la facturas pagadas mensualmente	Manejo estadístico en hojas de calculo	Pensamiento analítico	Medio
3. Realizar devengados (PAGOS) a través del sistema eSIGEF	Administración de funciones de Manual eSIGEF	Organización de la información	Medio
4. Informes de Ejecución Presupuestaria	Conocimiento de normas y procedimientos de ejecución presupuestaria	Compresión Escrita	Medio
5. Revisión y seguimiento de proyectos (Revisa documentos contables de proyectos comunitarios y /o protección social)	Reglamento de gestión de proyectos sociales	Compresión Escrita	Alto
Formación Académica: Título de Tercer o Cuarto nivel			
Titulación Requerida: Ingeniero / Doctor /Economista. Especialización			
Especialidad de preferencia: Contabilidad y Auditoría (CPA), Ingeniería Comercial, Economía.			
Formación Mínima: 4 a 5 años			
Nivel de Experiencia: 3 a 4 años			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad mínima 27 años			
Condiciones de Trabajo: Compromiso. Coordinación y Control			
Requisitos de Responsabilidad: Alto			
III. COMPETENCIAS ACTITUDINALES DEL PUESTO			
COMPETENCIA			NIVEL REQUERIDO
Flexibilidad			Alto
Dinamismo			Medio
Trabajo bajo presión			Alto
Calidad del Trabajo			Alto
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Asistente Administrativo			 MIES Ministerio de Inclusión Económica y Social
Ubicación en la Institución: Unidad de Gestión Financiera			
Misión del Puesto: Ejecutar actividades de asistencia administrativa y de secretariado dentro de la Unidad.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
Preparar documentación y antecedentes para reuniones internas o externas a las que deba asistir en inmediato superior	Técnicas de oficina, generación de documentación administrativa	Habilidad Analítica	Medio
Mantener actualizado el inventario de activos fijos de larga duración pertenecientes a la Coordinación Zonal	Manejo de correspondencia y archivo	Manejo de recursos materiales	Medio
Atención al público ya sea en persona, vía telefónica y correo electrónico	Gestión de atención al cliente	Orientación / asesoramiento	Alto
Administración del sistema de correspondencia Quipux, y notificar cualquier novedad al líder de la Unidad	Manejo de correspondencia y archivo	Pensamiento crítico	Medio
Llevar un archivo de documentos confidenciales	Manejo de correspondencia y archivo	Organización de la información	Medio
Formación Académica: Superior			
Titulación Requerida: Comercio y Administración			
Especialidad de preferencia: Ingeniería Comercial			
Formación Mínima: 3 años			
Nivel de Experiencia: 1 año			
Requisitos Físicos: Presencia. Imagen. Edad mínima 24 años			
Condiciones de Trabajo: Compromiso			
Requisitos de Responsabilidad: Medio			
III. COMPETENCIAS ACTITUDINALES DEL PUESTO			
COMPETENCIA			NIVEL REQUERIDO
Adaptabilidad			Alta
Capacidad de aprendizaje			Media
Dinamismo			Alta
Iniciativa			Media
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			
I. DATOS GENERALES			
Denominación del Puesto: Tesorero/a			
Ubicación en la Institución: Unidad de Gestión Financiera			
Misión del Puesto: Ejecutar actividades de custodia, supervisión y control de los recursos financieros y especies valoradas, y la administración de caja de la institución.			
II. REQUISITOS DEL PUESTO			
FUNCIONES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL
1. Aplicar los conocimientos adquiridos para un práctico control, seguimiento y monitoreo de garantías	Conocimiento de planificación y programación presupuestaria	Comprensión Escrita	Medio
2. Gestionar el sistema interno de Servicios Institucionales	Reglamento de Servicios Institucionales	Identificación de problemas	Medio
3. Preparar informes, memorandos, oficios y reportes sobre la operatividad del subproceso de manejo de gastos Institucionales	Conocimiento de normas y procedimientos de ejecución presupuestaria	Organización de la información	Medio
4. Empezar acciones de desarrollo que faciliten las soluciones a posibles problemas de pagos	Normas de control interno	Manejo de recursos financieros	Bajo
5. Elabora informe de egresos por concepto de servicios institucionales	Normas de control interno	Pensamiento analítico	Medio
Formación Académica: Superior			
Titulación Requerida: Economista, ingeniería, Contador Público Autorizado			
Especialidad de preferencia: Economía, Finanzas, Contabilidad y auditoría, Administración, CPA.			
Formación Mínima: 4 años			
Nivel de Experiencia: 3 a 4 años			
Requisitos Físicos: Buena presencia e imagen			
Condiciones de Trabajo: Compromiso			
Requisitos de Responsabilidad: Media			
III. COMPETENCIAS ACTITUDINALES DEL PUESTO			
COMPETENCIA		NIVEL REQUERIDO	
Trabajo en equipo		Alto	
Habilidades de negociación		Alto	
Orientación a clientes internos y externos		Alto	
Iniciativa		Medio	
Elaborador por:			
Revisado por:			
Autorizado por:			
Observaciones:			



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación y analizado todos los antecedentes del tema propuesto se tienen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1 Conclusiones

Se concluye:

- Qué el Área de Gestión Administrativa Financiera en la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Inclusión Económica y Social, no ha conseguido desarrollarse administrativamente ya que al no aplicar las herramientas de gestión laboral adecuadamente no ha satisfecho las necesidades del MIES.
- Al no contar con perfiles de competencias para sus colaboradores y no haberlas desarrollado y aplicado, no se consiguen los resultados de una organización que aplique sus procesos efectivamente, no existe trabajo en equipo, lo que nos da como resultado una organización burocrática que se maneja aún con una estructura funcional y que no aporta al desarrollo óptimo de la institución.

- Con el uso de herramientas para el mejoramiento de los subprocesos analizados se ha conseguido determinar las actividades que podían ser mejoradas, fusionadas, creadas o eliminadas, para de esta manera conseguir eficiencia.
- Con el desarrollo del presente trabajo se pretende mejorar la funcionalidad de la Gestión Administrativa y Financiera, con lo que se obtendrá una nueva concepción de mejoramiento con la participación del personal, y con su consecuente optimización de recursos institucionales tanto humanos físicos y financieros, que coadyuven a la institución en el alcance de sus metas y objetivos.
- Se evidencia un ambiente de control relativamente adecuado; sin embargo gran parte de los procedimientos se llevan a cabo por iniciativa propia de los funcionarios, siendo tácitos al interior de la entidad, por lo que es necesario hacer explícitos los procedimientos del perfil de cargo.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda:

- Que se considere aplicar los perfiles de competencias que se propone en el presente trabajo a fin de conseguir dar un rumbo claro al área administrativa financiera ya que es de fundamental importancia para

lograr satisfacer las necesidades de los usuarios de manera oportuna, eficiente y eficaz.

- El éxito a la implementación de un manual de perfiles de cargo, reside en que previo a su implantación, se haya determinado cuales son las metas y objetivos que la entidad desea alcanzar y su visión.
- Desarrollar planes de capacitación que permitan la socialización y el progreso concurrente en la aplicación de los perfiles establecidos con sus respectivas mejoras, e ir evaluándolas periódicamente para lograr un mejoramiento, de esta manera no existirá discontinuación en la aplicación debido a cambios de niveles directivos.
- Realizar evaluaciones periódicas en la aplicación de los perfiles e ir mejorándolos en caso de cambios y propuestas que lograr optimizar la funcionalidad del puesto de trabajo.
- Es necesario e imprescindible que desde el Ministerio tome acciones inmediatas en la realización y levantamiento de perfiles por competencias del resto de áreas que integran la institución, para que de manera conjunta e integrada en la misma filosofía se consiga mejores resultados y efectividad en sus procesos institucionales y así dar servicios de calidad en las Coordinaciones Zonales del MIES.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha Alicia. Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias – 1ª ed., 2ª reimp. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A, 2005
- ASAMBLEA NACIONAL. Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial N° 294 Año I - Quito, Miércoles 6 de Octubre del 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ª Edición. México: Mc Graw Hill, 1989.
- EDICIONES GRIJALBO, Nuevo Diccionario de la Lengua Española. México, 1980.
- HELLRIEGEL, Don. Un Enfoque Basado en Competencias. 9ª Edición. México: Mc Graw Hill, 2002.
- KOONTZ, Harold. Administración una Perspectiva Global. 4ta Edición. Mc Graw Hill. México, 2004.
- PORTER, Michael. Ventajas Competitivas. 7ª Edición. México: Continental, 2003.
- STONNER, James A. F. Freeman, R Edward. Administration. 6ta Edición. Mc Graw Hill México, 1996.

ANEXOS

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS

- **COMPROMISO:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.
- **ÉTICA:** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.
- **PRUDENCIA:** Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas

características, sensatez y moderación, y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

- **ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

- **CALIDAD DEL TRABAJO:** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.
- **INICIATIVA:** Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
- **EMPOWERMENT:** Dar poder al equipo de trabajo, potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Establece una buena integración en el equipo de

trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

- **DESARROLLO DE LAS PERSONAS:** Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos, sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

- **HABILIDADES MEDIÁTICAS:** Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de CD, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa; habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia "modalidades de contacto" pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

- **DINAMISMO - ENERGÍA:** Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

- **INICIATIVA:** Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

- **NIVEL DE COMPROMISO - DISCIPLINA PERSONAL - PRODUCTIVIDAD:** Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio, y alcanzarlos con éxito.