

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS  
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**



**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE  
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE  
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:** DISEÑO DEL PERFIL PROFESIONAL DEL PERSONAL QUE  
LABORA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL CONSEJO  
NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS – UNIDAD DE  
INTELIGENCIA FINANCIERA (UIF)

**AUTORA: MARÍA DE LOURDES MONGE MÁRQUEZ**

**DIRECTORA: DRA. LUCY ROSERO PEÑA**

**QUITO – ECUADOR**

**2010**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que bajo mi dirección la presente tesis  
ha sido realizada en su totalidad por la señora

**MARÍA DE LOURDES MONGE MÁRQUEZ**

-----  
**Dra. Lucy Rosero Peña**

Directora de Tesis

## **AUTORÍA**

Del contenido de la presente tesis se  
responsabiliza la autora.

-----  
**MARÍA DE LOURDES MONGE MÁRQUEZ**

C.I. No. 171353379-0

## DEDICATORIA

A mis padres quienes me infundieron la ética, la templanza, la fortaleza y el rigor que guían mi transitar por la vida.

A mi esposo por su comprensión, tolerancia, y su apoyo siempre incondicional.

A mi porción de cielo que bajó hasta acá para hacerme la mujer más feliz y realizada del mundo, gracias Dios porque nunca pensé que tan pequeños cuerpecitos emanaran tanta fuerza y entusiasmo para sacar adelante a alguien, porque su presencia ha sido y será siempre el motivo más grande que me ha impulsado para lograr esta meta, esto es para ustedes, mis amores Juan David y Daniel Andrés.

-----

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente a Dios, que me ha dado el coraje y el impulso de luchar por mis metas e ideales, porque siempre has sido y serás mi refugio favorito.

A quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. A quienes la ilusión de su vida ha sido convertirme en una persona de provecho. A quienes nunca podré pagar todo su amor y sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo, mis padres: Ligia Márquez y Patricio López.

A los tres hombres más importantes en mi vida, mis hijos y mi esposo quienes con su amor y apoyo, han sido la fortaleza de mi vida, mi inspiración y motivación diaria, los amo.

A mis amigas, quienes con su amistad incondicional me motivaron y apoyaron el término de esta Tesis.

A mis amados tíos, a mis primos, mis hermanos, mi abuelita, quienes me dieron un voto de confianza y creyeron siempre en mí.

Un agradecimiento especial a la persona que siempre ha estado a mi lado y en todo tiempo ha sido mi apoyo, aquella persona que aún sin estar siempre en contacto, en los momentos más difíciles y en medio de mis errores supo extender su mano amiga y resaltar lo mejor de mí, mi tío Pato.

Agradezco a mi directora de tesis, Dra. Lucy Rosero Peña por su valiosa ayuda y siempre sabio consejo, gracias por toda la confianza depositada en mi.

La gratitud es la memoria del corazón, mil gracias a todos, pues esta tesis es también un poquito vuestra.

## **PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

En la actualidad y a nivel mundial debido al avance de la tecnología y la globalización las empresas son cada vez más competitivas y han logrado este hecho gracias a su personal, éstas día con día se preocupan cada vez más del tipo de individuos que laboran en sus organizaciones reconociendo que este es de vital importancia para el desarrollo de la mismas. Las personas pasan la mayor parte del tiempo trabajando en organizaciones, la producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas, cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas de los individuos.

El Ecuador enfrenta en la actualidad el irreversible proceso de apertura de mercados resultante de la globalización económica lo que implica un cambio acelerado en las estructuras económicas y sociales, los retos que demanda este nuevo modelo de desarrollo implican la necesidad de tener empresas y organizaciones más productivas y competitivas lo cual depende en gran parte del perfil profesional de las personas que se encuentran en las mismas y en especial del personal de los departamentos de Recursos Humanos, esto principalmente es de lo que trata en el **CAPÍTULO UNO**.

En el **CAPÍTULO DOS** se expone el Marco Teórico, el cual trata en primera instancia sobre la historia de la Administración de Recursos Humanos y su situación actual, la importancia de la Administración de RECURSOS HUMANOS en las empresas; luego se desarrolla el tema relacionado con el Proceso de la Administración de Recursos Humanos: concepto, objetivos, importancia y principales subsistemas de Recursos Humanos, para después finalmente analizar la Gestión de los Recursos Humanos.

En la segunda parte del Marco Teórico se explica el tema Gestión de RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS: las ventajas y beneficios para la administración de los Recursos Humanos, las principales competencias del Profesional de RECURSOS HUMANOS y Diseño de perfiles por medio del enfoque de Competencias.

La tercera parte de este capítulo recopila el tema Perfil Profesional, donde se menciona el concepto, elementos de un Perfil Profesional, metodología para la elaboración de perfiles profesionales, y por último los diferentes roles de los profesionales de Recursos Humanos, estos deben tener un perfil profesional muy elevado y desempeñarse de manera proactiva, tener conocimientos profundos en RECURSOS HUMANOS y las necesidades de su organización.

La cuarta parte se desarrolla el Marco Referencial del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) donde se menciona, que es el CONCLA, y algo de su historia.

En el **CAPÍTULO TRES** se hace referencia a la Metodología de la investigación, donde se encontrará el tipo y diseño de la investigación, recolección, tratamiento y análisis de la información. La interpretación de datos se hará por medio gráfico estadístico basado en tablas de frecuencias con la información obtenida en la tabulación de los respectivos cuestionarios.

En el **CAPÍTULO CUATRO** se despliega la propuesta de Perfiles Profesionales para el Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).

Por último en el **CAPÍTULO CINCO** se establecen las conclusiones y recomendaciones resultado de la investigación realizada así como su respectiva bibliografía.

“Hacer carrera es conquistar lo que más nos interesa en el trabajo, satisfacer las motivaciones que nos impulsan a trabajar, diferentes a cada persona. Es crecer en cierta dirección hasta donde lo permitan nuestras reales posibilidades, es decir hasta donde sea productivo para la Organización y el individuo”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Alles, Martha 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos



## TABLA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
<b>Portada</b>	I
<b>Certificación</b>	II
<b>Autoría</b>	III
<b>Dedicatoria</b>	IV
<b>Agradecimiento</b>	V
<b>Presentación Sintética del Trabajo</b>	VI
<b>CAPÍTULO I (El problema de la Investigación)</b>	<b>1</b>
1. El Problema De La Investigación	2
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2 Formulación del Problema	5
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Justificación	9
1.5 Limitaciones	9
1.6 Hipótesis	9
1.7 Variables De La Investigación	9
1.7.1 Operalización de las variables	10
<b>CAPÍTULO II (Marco Teórico y Marco Referencial)</b>	<b>12</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>13</b>
2.1 Principales Conceptualizaciones	13
2.2 Historia de los Recursos Humanos	15
2.2.1 Evolución de las Teorías sobre la Dirección de Personal	15
2.2.1.1. La Administración de personal en la Revolución Industrial	16
2.2.1.2. La Escuela clásica de Taylor	16
2.2.1.3. La Escuela de las Relaciones Humanas	16
2.2.1.4. La Situación Actual	17
2.2.1.5. Una Función de Importancia Reconocida	18

2.2.2	Administración De Recursos Humanos	20
2.2.2.1.	El proceso de la Administración de Recursos Humanos	20
2.2.2.2.	La Administración de Recursos Humanos	20
2.2.2.3.	Actividades de la administración de Recursos Humanos	21
2.2.2.4.	El carácter contingente de la Administración de Recursos Humanos	
2.2.2.5.	Los Objetivos de la Administración. de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la Organización.	22
2.2.2.6.	¿Por qué es importante la Administración de los Recursos Humanos?	
2.2.2.7.	Las nuevas tendencias afectan al personal	24
2.2.2.8.	Algunos factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo.	24
2.2.2.9.	Ubicación del área de Recursos Humanos dentro de la Organización	
2.2.2.10.	Principales políticas de Recursos Humanos	27
2.2.3	Subsistemas De Recursos Humanos	29
2.2.3.1.	Planeación de Recursos Humanos	28
2.2.3.2.	Selección y Reclutamiento	29
2.2.3.3.	Inducción	29
2.2.3.4.	Capacitación y Desarrollo	30
2.2.3.5.	Remuneración y Compensación	30
2.2.3.6.	Evaluación del Desempeño	31
2.2.3.7.	Salud y Seguridad	32
2.2.4	La Gestión de los Recursos Humanos	34
2.2.5	Administración de Recursos Humanos por Competencias	37
2.2.5.1.	Las Competencias	38
2.2.5.1.1	Competencias y Productividad	38
2.2.5.1.2	Competencias Profesionales	39
2.2.5.2.	La Gestión de Recursos Humanos por Competencias	39
2.2.5.2.1.	Concepto de Competencias	39
2.2.5.3.	Ventajas del Enfoque por Competencias	43
2.2.5.4.	Gestión de Recursos Humanos por Competencias	46
2.2.5.4.1.	Cómo ayudan las Competencias a adoptar este planteamiento	47
2.2.5.5.	Beneficios para la Administración de Recursos Humanos	50
2.2.5.6.	Competencias del Profesional de Recursos Humanos (Principales)	50
2.2.5.7.	Diseño de Perfiles de los Puestos de Recursos Humanos por Competencias	54
2.2.6.	Perfil Profesional	56
2.2.6.1.	Relación del Perfil y la Práctica Profesional	56

2.2.6.2.	Componentes del Perfil Profesional	56
2.2.6.3.	Metodología para la elaboración del Perfil Profesional	57
2.2.7.	Perfil Profesional por Competencias	59
2.2.7.1.	Competencias de Logro y Acción	61
2.2.7.2.	Competencias de Ayuda y Servicio	61
2.2.7.3.	Competencias de influencias	61
2.2.7.4.	Competencias Gerenciales	62
2.2.7.5.	Competencias Cognitivas	62
2.2.7.6.	Competencias de Eficacia Personal	63
2.2.8.	Descripción del Cargo	68
2.2.8.1.	Análisis del Cargo	68
2.2.9.	Métodos Tradicionales Utilizados en Análisis de Cargos	68
2.2.9.1.	Tipos de métodos	69
2.2.9.1.1.	La Entrevista	69
2.2.9.1.2.	Cuestionario	70
2.2.9.1.3.	Observación	70
2.2.9.1.4.	Método Mixto	71
2.2.9.1.5.	Método de Informes Sucesivos	71
2.2.10.	Pasos Para realizar un Análisis de Cargo	72
2.2.10.1.	Paso 1	73
2.2.10.2.	Paso 2	73
2.2.10.3.	Paso 3	73
2.2.10.4.	Paso 4	73
2.2.10.5.	Paso 5	74
2.2.10.6.	Paso 6	74
2.2.11.	Utilidad de Análisis de Cargos	74
2.2.11.1.	Reclutamiento y Selección	74
2.2.11.2.	Compensaciones	75
2.2.11.3.	Evaluación del Desempeño	75
2.2.11.4.	Capacitación	75
2.2.12.	Partes de una Descripción del Cargo	75
2.2.12.1.	Identificación del Cargo	77
<b>2.3.</b>	<b>MARCO REFERENCIAL</b>	<b>79</b>
2.3.1	Análisis situacional del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).	79

2.3.1.1. El Directorio	79
2.3.1.2. La Unidad de Inteligencia Financiera (UIF)	80
2.3.1.2.1. Funciones y Atribuciones	80
2.3.1.2.2. Misión y Visión	81
2.3.1.2.3. Organigrama Estructural	82
2.3.1.2.4. Gestión de Recursos Humanos	83
2.3.1.2.4.1. Misión	83
2.3.1.2.4.2. Productos	83
2.3.1.2.5. Tipo de Proceso	83
2.3.1.2.6. Organigrama de Posición	85
<b>CAPÍTULO III (Investigación Interna de Perfiles Profesionales)</b>	<b>86</b>
3. Investigación Interna de Perfiles Profesionales	87
3.1. Metodología de la Investigación	87
3.1.1. Tipo y diseño de la Investigación	87
3.2. Métodos de la Investigación	88
3.3. Población y Muestra	88
3.4. Objetivos de la Investigación	89
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos	89
3.6. Tratamiento y Análisis de Datos	90
3.6.1. Análisis de datos (Resultados)	91
3.6.2. Conclusión y análisis de Resultados	110
<b>CAPÍTULO IV (Formulación de la Propuesta)</b>	<b>111</b>
4. Propuesta del diseño del Perfil Profesional por Competencias para el departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).	112
4.1. Introducción	112
4.1.1. Metodología	114
4.1.2. Definición del Perfil Profesional	114
4.1.2.1. Perfil Duro	115
4.1.2.2. Perfil Suave	116
4.2. Definición de Competencias Organizacionales	117
4.2.1. Integración de Valores	118
4.2.2. Trabajo en Equipo	119

4.2.3.	Orientación a Resultados	120
4.2.4.	Orientación del Servicio	121
4.2.5.	Comunicación	122
4.2.6.	Innovación y Creatividad	123
4.2.7.	Desarrollo de Personas	124
4.3.	Definición de Competencias Técnico Funcionales	125
4.4.	Metodología para determinar Competencias técnico Funcionales	126
4.4.1.	Reglas para identificar Actividades Esenciales	128
4.5.	Matriz de Propuesta del Diseño de Perfil por Competencias	130
4.6.	Levantamiento de los Perfiles de los profesionales del departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos.	150
<b>CAPÍTULO V (Conclusiones y Recomendaciones)</b>		<b>167</b>
5.	Conclusiones y Recomendaciones	168
5.1.	Conclusiones	168
5.2.	Recomendaciones	170
BIBLIOGRAFÍA		172
GLOSARIO DE TÉRMINOS		175
ANEXOS		181

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

# CAPÍTULO I

## 1.-EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas poseen un elemento común, todas están integradas por personas, estas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones por esto no es exagerado afirmar que constituyen su recurso máspreciado; la verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos de desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo, todo esto requiere que gente adecuada con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Para lograr lo expuesto, es importante contar con el personal idóneo, y el problema radica justamente en esto, que muchas de las entidades del sector público no cuentan con el perfil adecuado para cada uno de los cargos, el contar con este recurso idóneo depende de un correcto Proceso de Selección mediante los Concursos de Méritos y Oposición, a cargo del personal de Recursos Humanos, el cual debe tener una alta formación profesional en temas como el Reclutamiento y Selección de Personal, Compensaciones y Beneficios, Capacitación y Desarrollo, Operaciones, Evaluaciones del Desempeño, etc., dependiendo de la entidad donde la función de Recursos Humanos opere pueden también existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades como Administración de Nómina o el Manejo de Relaciones con Sindicatos, Asociación de Empleados. etc.

En el Ecuador, así como en los diferentes países de mundo, las organizaciones han evolucionado y enfrentando una serie de cambios en su

ambiente laboral. El éxito de la mayoría de empresas depende principalmente de las estrategias que el personal que labora en ella desarrolle o genere, mientras que los colaboradores pedirán a la Entidad, a cambio su desarrollo y crecimiento profesional.

Partiendo de esto, es fundamental crear los cimientos de toda estructura organizacional, y estos son los descriptivos de puestos, que serán la piedra fundamental de los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Cada cargo debe contar con un perfil profesional basado en un enfoque por competencias el cual deberá poseer: actividades esenciales y competencias requeridas.

¿Qué problemas se han encontrado en el desarrollo de la actividad de Recursos Humanos?

#### **Aspectos Generales**

- No se aprecia vínculo entre la Estrategia de la organización y la de Recursos Humanos.
- Falta de Políticas de Recursos Humanos en la entidad.
- La Gestión de Recursos Humano no existe como sistema.
- Se subestima la actividad de Recursos Humanos, viéndose como una función administrativa, con un carácter reactivo.
- Las regulaciones vigentes no corresponden con los cambios actuales, existiendo una burocratización de la legislación laboral.
- No están debidamente delimitadas las funciones del área de Recursos Humanos y se asignan funciones ajenas a la actividad.
- La actividad de Recursos Humanos se considera un área no atractiva y no priorizada.
- Las funciones de Recursos Humanos se asumen sólo como una actividad del área de Recursos Humanos.
- No hay Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.
- La Planeación está al nivel de cubrir plantillas, no tiene una proyección de futuro.
- No existen descriptivos de cargos.



### **Reclutamiento y Selección**

- No se hace, o resulta ineficiente el proceso de reclutamiento.
- Poco aprovechamiento de las fuentes internas de reclutamiento.
- Ineficiente el proceso de selección.
- Deficientes e inadecuadas técnicas de selección.

### **Inducción**

- El proceso de Inducción es deficiente y en muchos casos sólo se realiza sobre las actividades que se realizará.
- Se aplican métodos convencionales del periodo de prueba.

### **Capacitación y Desarrollo**

- No existe un adecuado Plan de Capacitación de los Recursos Humanos.
- La Capacitación no está acorde al desarrollo.
- No hay una estrategia ni Plan de Capacitación a seguir por los diferentes grupos o categorías.
- No se evalúa la Capacitación en el Desempeño del puesto de trabajo.
- Falta de visión de los directivos con respecto a la importancia de la Capacitación.

### **Remuneración y Compensación**

- Poca estimulación al personal / reconocimiento.
- No corresponde el salario al nivel de responsabilidad. (Clasificación de las Partidas Presupuestaria)

### **Evaluación del Desempeño**

- La Evaluación es formal y esquemática y sólo se realiza a cuadros y técnicos.
- La Evaluación no considera las competencias en el desempeño.

## **1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Frente a la importancia del perfil profesional del personal que labora en el área de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF):

¿Cómo diseñar el actual perfil profesional de las personas que laboran en el área de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), y si este es el idóneo para el desarrollo de la entidad?

### **Subpreguntas**

- ¿Cuales son las funciones principales del personal que trabaja en el departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF)?
- ¿Cuál es la formación académica mínima que debe tener un profesional de Recursos Humanos?
- ¿Qué competencias debe tener desarrollado el personal que labora en el departamento de Recursos Humanos?
- ¿Existe el levantamiento de perfiles del personal que trabaja en el departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF)?

## **1.3.- OBJETIVOS**

### **1.3.1.- Objetivo General**

Diseñar el perfil profesional por competencias del personal que trabaja en el Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), mediante un análisis que

permita determinar el perfil adecuado que genere una cultura de alto desempeño.

### **1.3.2.- Objetivos Específicos**

- Determinar las características que tiene el perfil profesional por competencias del personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF)
- Determinar la formación académica del perfil profesional por competencias del personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF)
- Identificar las competencias que debe reunir el personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF)
- Realizar el levantamiento de perfiles del Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), incluyendo en este las competencias necesarias para cada uno de los cargos.
- Propuesta de perfiles por competencias.

### **1.4.- JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo tiene la finalidad de aportar al Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), una idea clara de cuál es el perfil profesional de las personas que laboran en su Departamento de Recursos Humanos, conocer cuales son sus funciones, características, y la instrucción académica mínima que deben tener estos profesionales.

El mundo actual trae una nueva visión del recurso humano convirtiéndolo en el integrante mas importante para lograr el éxito en el mundo empresarial, ya que visualizar el recurso humano como parte esencial le significa valor económico para las empresas y para los trabajadores. Concebida esta nueva perspectiva se integran modelos de gestión humana por competencias ya que desde estos se pueden vincular los dos puntos de vista que antes se creían nada relacionados, el recurso económico y el recurso humano.

El Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), se ha visto afectado por la falta de desarrollo y por un desordenado crecimiento, en donde por hacer selecciones a la ligera y sin parámetros medibles y comparables, no siempre el personal que ingresa es el más opcionado.

Los departamentos de gestión humana reprograman la dirección del personal, planteando el recurso humano no como un costo sino como una inversión, suponiendo una nueva perspectiva que permita la competitividad, abandonando el enfoque tradicional, evolucionando hacia una estrategia en donde el talento humano es quien logra los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional clave en el desarrollo de empresas exitosas.

Los anteriores son los motivos principales que llevaron a realizar este tema de investigación, pues el problema principal radica en que en las entidades públicas, la mayoría de personas que laboran en los Departamentos de Recursos Humanos no son profesionales en el área, más bien están ahí por experiencia o designación de la máxima autoridad de cada entidad, pues estos cargos son considerados de Libre Nombramiento y Remoción, por ser justamente cargos de confianza de la máxima autoridad, como resultado de esto en la mayoría de los casos no se encuentra con personal que no esta satisfecho y tampoco aporta mucho a la entidad por lo que esta no puede ser competitiva, el objeto es concienciar a estas entidades sobre la importancia de contar con profesionales en el área de Recursos Humanos. De aquí que

también se quiere hacer hincapié en la importancia de la capacitación del personal que labora en los Departamentos de Recursos Humanos justificado plenamente en resultados altamente satisfactorios como aumento en la productividad y competitividad.

Como se sabe, el personal de una empresa constituye su activo más importante ya que por medio de este las empresas se desarrollan y crecen y a su vez también los individuos pueden cumplir con sus objetivos personales, para que todo esto sea posible, es necesario contratar personal idóneo, en primer lugar personas sumamente capaces para que se encarguen de la administración de Recursos Humanos y que estas a su vez se encarguen de la administración de las personas que laboran en la empresa. Una empresa que tiene empleados satisfechos es más productiva y por ende más competitiva en el sector que se desarrolle.

Conocer acerca del perfil profesional de las personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos de esta empresa también es un aporte para el futuro profesional de Recursos Humanos.

Para poder conocer este perfil se tiene que realizar un trabajo de investigación el cual se basará en cuestionarios dirigidos al personal de la entidad, trabajo que será de suma importancia ya que se podrá conocer todo acerca del perfil profesional de los empleados, y si están satisfechos o no los funcionarios con su trabajo y con la actuación del Departamento de Recursos Humanos de la entidad, con esta investigación se estará aportando a la institución y también se logrará realizar dicha investigación.

Para llevar a cabo el tema de investigación se tomará en cuenta los aportes teóricos de varios autores acerca del perfil profesional del personal de recursos humanos lo que será un aporte para la entidad y servirá para ampliar los conocimientos.

## 1.5.- LIMITACIONES

- Accesibilidad a la información, ya que en la entidad son bastante reservados en cuanto a proporcionar información de cualquier tipo.
- Evaluación del número de profesionales titulados que laboran en el departamento de recursos humanos.
- La investigación está orientada al Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).

## 1.6- HIPÓTESIS

El presente trabajo busca conocer el perfil actual del personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF),

- Los perfiles de cargos de los funcionarios del departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), cuentan con enfoques por competencias.

Esta es la hipótesis que se pretende comprobar con el presente trabajo de investigación, pudiendo ser esta falsa o verdadera.

## 1.7.- VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Las principales variables de esta investigación son:

**Perfil Profesional.**- es el conjunto de roles, de conocimientos, habilidades, destrezas, competencias, actitudes y valores necesarios que posee un recurso humano determinado para el desempeño de una profesión conforme a las condiciones geo-socio-económico- cultural del contexto donde interactúan

**Competencias.-** Son aquellos factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de los que tienen un desempeño “adecuado”. Por lo tanto las competencias son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

### 1.7.1.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CUADRO N.- 01

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
1. PERFIL PROFESIONAL	FORMACIÓN ACADÉMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primer Nivel.</li> <li>▪ Segundo Nivel.</li> <li>▪ Tercer Nivel.</li> <li>▪ Cuarto Nivel.</li> <li>▪ Sin formación</li> </ul>
	FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empleo: Subfunciones: reclutamiento, selección, contratación, inducción, integración, promoción, control de asistencia.</li> <li>▪ Relaciones internas, Subfunciones: comunicación, motivación, desarrollo del personal, capacitación, entrenamiento.</li> <li>▪ Servicios al personal, Subfunciones: seguridad, Planeación de Recursos Humanos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estilo de liderazgo e influencia.</li> <li>▪ Selección y desarrollo del</li> </ul>

	<p>COMPETENCIAS DEL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>personal a cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidades analíticas y toma de decisiones.</li> <li>▪ Relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Comunicación.</li> <li>▪ Planeamiento y organización.</li> <li>▪ Adaptación /flexibilidad.</li> <li>▪ Motivación y compromiso.</li> <li>▪ Conocimiento técnico del área y prácticas de Recursos Humanos.</li> </ul>
<p><b>2.</b> <b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b></p>	<p>MISIÓN</p>	<p>Si tiene formulada su Misión.</p>
	<p>VISIÓN</p>	<p>Su tiene formulada su visión.</p>



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y MARCO REFERENCIAL**

## CAPÍTULO II

### 2.- MARCO TEÓRICO

#### 2.1 PRINCIPALES CONCEPTUALIZACIONES

- Se comenzará analizando la **Administración de Recursos Humanos** según I. Chiavenato, “Consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”

El autor hace hincapié en la importancia del personal para una empresa ya que de este depende el cumplimiento de los objetivos de la misma, pero para lograr esto las empresas deben contar con personal idóneo, desarrollar y aprovechar al máximo sus potencialidades.

- Como parte fundamental de esta investigación es preciso puntualizar la importancia y funcionamiento del **Perfil Profesional**, según <sup>2</sup>Esdices, (2007) en su publicación de Internet, sostiene que éste es el conjunto de roles, de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores necesarios que posee un recurso humano determinado para el desempeño de una profesión conforme a las condiciones geo-socio-económico-cultural del contexto donde interactúan.

Este concepto es muy acertado en especial cuando menciona las condiciones geo-socio-económico-cultural, ya que de esto depende mucho el perfil profesional de los individuos según las oportunidades que tenga, así en los países desarrollados el perfil profesional de las personas

---

<sup>2</sup> [www.monografias.com/perfil profesional](http://www.monografias.com/perfil-profesional)

es muy elevado debido a que sus gobiernos brindan más oportunidades de educación y capacitación.

Ramírez José, (2007) en su publicación de Internet manifiesta que el Perfil profesional es: el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

Mejía Marco Raúl, (2007) en su publicación de Internet, asevera que el perfil profesional trata de satisfacer varias necesidades de la sociedad ya que esta es como una amplia aula donde todo educa o deseduca porque la comunidad organiza todo un sistema de relaciones y estructurales formales y fácticos que ofrece una posibilidad diversa para cumplir una función dentro del contexto socio-económico. Pero esta posibilidad rompe cuando se concentra en una formación circunstancial y casuística que no responde a objetivos claros y precisos.

- Según Le Boterf (1998) <sup>3</sup> “La **Competencia** se estructura en base a tres componentes: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.”

Precisamente en esto radica el éxito de las organizaciones en contar con personas más eficientes que permitan el desarrollo de las empresas y a su vez estas les permitan desarrollarse a ellas.

- Mejía Marco Raúl (2007) en su publicación de Internet, dice desarrollar **Competencias Polivalentes** para cumplir diferentes actividades en el proceso productivo: es desarrollar competencias para acceder a distintas formas de construcción de conocimiento y otros aspectos dentro de la globalización social. Esto implica que la Universidad debe orientar hacia la transformación de la sociedad del cual surge apuntando soluciones económicas, políticas y sociales.

---

<sup>3</sup> Le Boterf, G. Enfoque de Gestión por Competencias, 1998, Pág. 98, compilado conferencia de Recursos Humanos. Santiago de Chile.

Las ideas de este autor plantea la importancia de la formación que reciben los estudiantes en las universidades es vital para determinar luego el perfil profesional que tienen y las competencias que ofrecen.

La **gestión por <sup>4</sup>Competencias** brinda las herramientas para seleccionar, desarrollar y evaluar el talento humano que mejor se adapte a las circunstancias actuales, pues la globalización de la economía actual exige una mayor competitividad empresarial en donde se pretende contar con el **Perfil por Competencias** adecuado, es decir que las empresas requieren de un talento humano que posea características que les permitan destacarse frente a la competencia.

## **2.2.- HISTORIA DE LOS DE RECURSOS HUMANOS**

Antes de estudiar el recorrido histórico de esta función empresarial, es necesario establecer dos observaciones:

La evolución de la función de Recursos Humanos, es histórica, en el sentido de que la misma está relacionada con las épocas y acontecimientos positivos. La crónica de esta función es evolutiva, no revolucionaria, es decir que los cambios se han producido debido a mutaciones culturales graduales y por cambios drásticos.

Hasta ahora hay dos grandes tendencias, la **hard** enfatiza el incremento de resultados, de la productividad, disminución de costes, la **soft** enfatiza la colaboración y participación de los empleados en las decisiones de la empresa.

### **2.2.1.- Evolución de las Teorías sobre la Dirección de Personal**

Sobre este tema hay múltiples clasificaciones y enfoques, se propone la siguiente clasificación en base al tema de la investigación:

---

<sup>4</sup> **ALLES MARTHA , F.** (2003). *Diccionario de preguntas, Gestión por competencias.* Buenos Aires, Argentina.

### **2.2.1.1.- La Administración de Personal en la Revolución Industrial**

La dirección metódica y racional de la mano de obra fue el problema de la gerencia en esta época, aunque se dieron varios intentos para mejorar las técnicas de dirección de los elementos humanos, este fue el aspecto más descuidado a nivel teórico. Tras la insatisfacción creciente de los trabajadores se creó el departamento del bienestar, donde fueron apareciendo trabajadores más especializados, jefes de turno, gerentes, capataces, etc. Como pioneros se pueden destacar a: Owen, Watt, Ure, u otros.

### **2.2.1.2.- La Escuela Clásica y Taylor**

A finales del siglo XIX aparece una nueva estructura de producción: la gran empresa, para lo cual promueve la investigación, esto da como resultado la escuela clásica también llamada dirección científica. El mayor exponente de esta escuela fue Taylor, siendo capaz de refundir los diversos estudios y configurar con ellos una filosofía de aplicación para toda la industria. Gran parte del trabajo de Taylor se basaba en las siguientes premisas que sostiene acerca del comportamiento del trabajador:

- El hedonismo implícito en la ley del mínimo esfuerzo.
- La incapacidad de los trabajadores para pensar o reflexionar.
- El trabajador no desea tener iniciativa en su propio trabajo.
- Considerar negativo el trabajo en grupo.

### **2.2.1.3.- La Escuela de las Relaciones Humanas**

E. Mayo y F.J. Roethlisberger elaboraron un estudio sobre la conducta humana en el trabajo, su conclusión fue que las organizaciones son sistemas sociales y que el trabajador es el elemento más importante dentro de estas. Mayo dejó sin validez algunos postulados que se atribuían al taylorismo:

1. La organización técnica no es el único factor que interviene en la productividad.

2. Para dirigir el componente humano no solo hay que tener en cuenta las necesidades fisiológicas del mismo, sino también necesidades psicosociales.
3. Las recompensas financieras no son el único factor de motivación.
4. Cada ser humano es de diferente naturaleza.
5. Los grupos informales ejercen una enorme influencia en la determinación de las actitudes y en la productividad de los trabajadores.

#### **2.2.1.4.- La situación actual**

Se ha llegado a la conclusión de que no hay ningún estilo óptimo, sino más bien relativamente óptimos. Han fracasado al intentar crear una ciencia en la que se puede basar el directivo para lograr sus metas, esto es debido a la falta de reglas previas, y por tanto en la incertidumbre.

Surge un nuevo enfoque: el contingente, Lawrence y Lorsch (1987) atestiguan que no existe ninguna teoría óptima, sino que el enfoque más conveniente depende del trabajo que tenga que realizarse, esta teoría se basa en el precepto de: todo depende ¿De qué depende? Hay autores que son partidarios de cambiar el vocablo contingente por situacional, ya que este último refleja mejor la idea de la dependencia de las circunstancias.

Tomando como base el planteamiento de Menguzato y Renau (1991), los factores que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de personal hasta el enfoque actual:

- a) Los cambios que se han producido.
- b) El aumento de la competencia que ha obligado a las empresas a aportar innovaciones tecnológicas.
- c) El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo.
- d) La validez de los objetivos económicos pero considerando los objetivos sociales.

La función de los Recursos Humanos en la estructura jerárquica de las organizaciones: Existe un gran riesgo para los no especialistas de encerrarse en un esquema de acontecimientos. El enfoque que se propone pretende distinguir tres grandes configuraciones de la función de personal, caracterizadas por una cierta coherencia interna y de gran persistencia histórica.

#### **2.2.1.5.-Una función de importancia reconocida**

A lo largo de los ochenta se ha desarrollado un enfoque que pone su punto de mira en la integración de la estrategia de Recursos Humanos, en la estrategia general de la organización. Siguiendo a Peiper (1990), esta concepción se aclara con los siguientes puntos:

- Es un enfoque que va mas allá de lo que tradicionalmente se entiende por administración de personal
- Pone énfasis en la formación y desarrollo de los individuos
- Comprende que el recurso humano es su mejor activo
- Pretende un aumento de categoría de la función de personal

En lo que respecta a la función de Recursos Humanos, dos aspectos definen esta época:

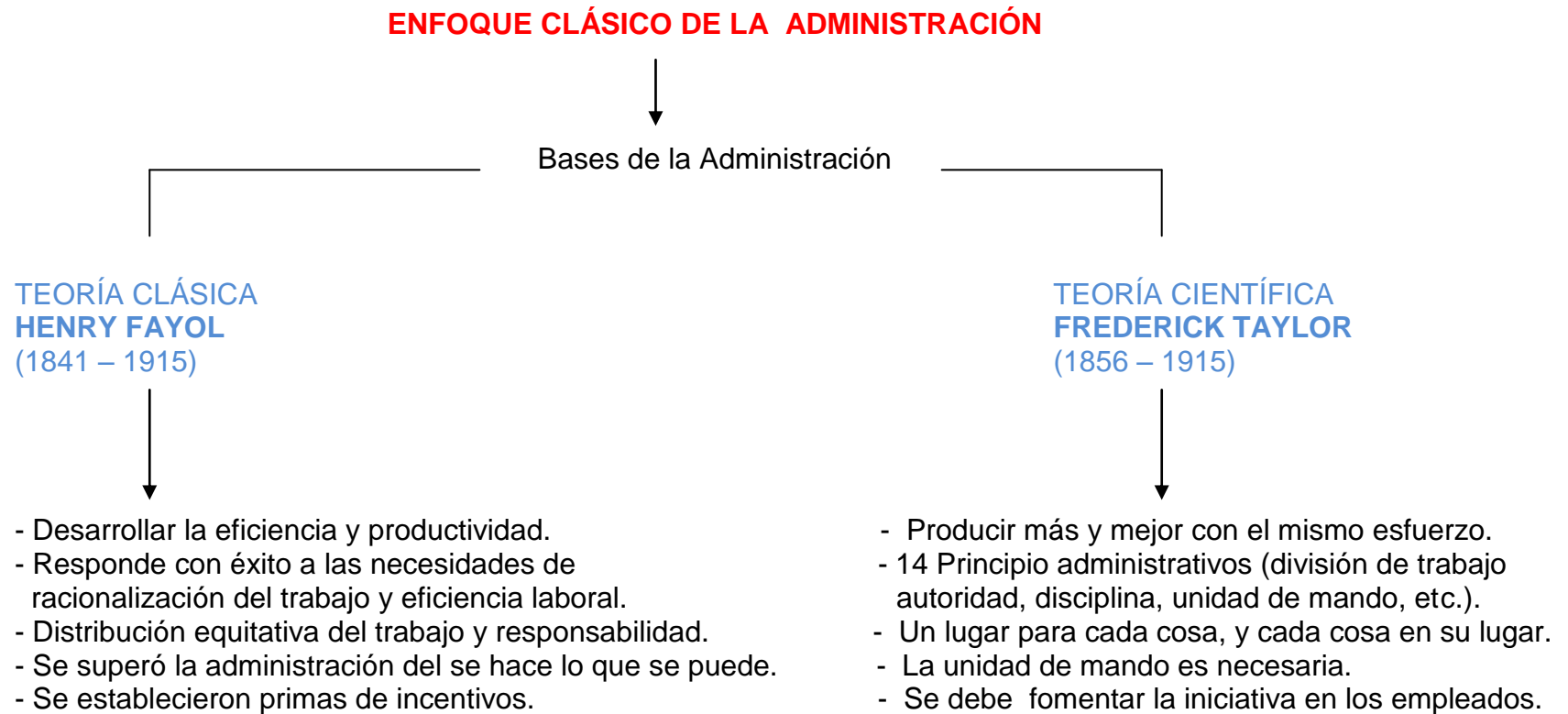
- a) Después de considerar esta función como secundaria, se le da hoy mucha importancia.
- b) Dos grandes tendencias de la gestión social: La hard y la soft.

El desarrollo de la función y la consideración del elemento humano dos corrientes dominantes a principios de los ochenta o después de esta fecha, según nos situemos:

1. Una concepción tradicional, en la que lo social y lo económico se declaran incompatibles.
2. Una concepción renovada, se asienta una sinergia entre lo económico y social, el personal se considera como un recurso que hay que optimizar.

**CUADRO N.- 02**

**SÍNTESIS DEL TEMA:**





## **2.2.2.- ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **2.2.2.1.- El Proceso de la Administración de Recursos Humanos**

Todos tenemos “algo que ver” con los Recursos Humanos. Si bien los temas se abordarán desde la empresa o institución y no desde el individuo, este conocimiento será útil a todos más allá de la especialidad o profesión que posean y los ayudará a enfrentar diversas situaciones relacionadas con la gestión de personal.

Las personas que integren un área de Recursos Humanos, o cualquier otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar subordinados, dirigirlos y comprender todos los aspectos que harán una fructífera relación institucional.

### **2.2.2.2.- La Administración de Recursos Humanos**

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

**Fuente:** Función del área de Recursos Humanos - Wikilearning

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”<sup>5</sup> .

Se necesitan muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta, y puede decirse que la administración de Recursos Humanos

---

<sup>5</sup> **CHIAVENATO Idalberto**, Administración de Recursos Humanos

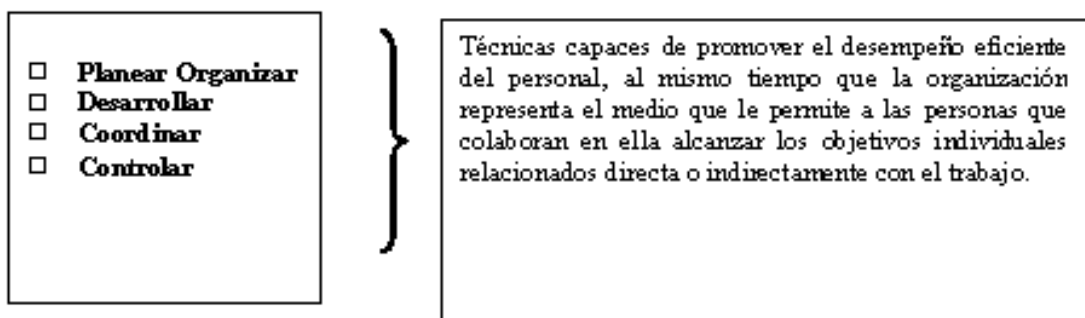
es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

Entre las principales ciencias que aportan a la Administración de Personal está la Psicología. Ella es útil ya que utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, etc.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de Recursos Humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- Selección de personal
- Entrenamiento y capacitación
- Implementación de sistemas de Evaluación del Desempeño
- Orientación profesional
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación
- Reducción de conflictos
- Estudios de clima laboral, entre otros.

### 2.2.2.3.- Actividades de la Administración de Recursos Humanos



**Fuente:** Administración de Recursos Humanos- Idalberto Chiavenato

Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

Representa no solo las grandes cosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y

que, sin embargo llevan a las personas a querer permanecer en la organización.

Cuando se trata de la Administración de Recursos Humanos, hay muchas cosas en juego: la clase y la calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

#### **2.2.2.4.- El carácter contingente de la Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos es contingente, depende de la situación organizacional, del ambiente, tecnología, políticas, directrices, filosofía administrativa y sobre todo de la cantidad y calidad de los Recursos Humanos.

Un modelo de aplicación de ARH que tiene éxito en determinada época, puede no tenerlo en otra organización o en otra época. La ARH debe tener en cuenta los cambios que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes de manera constante.

#### **2.2.2.5.- Los Objetivos de la Administración de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización**

Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y la distribución de algún producto (bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la organización la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros.

Los principales objetivos de la administración de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

Usamos aquí la palabra administración también en el sentido amplio del término. No nos estamos refiriendo a los aspectos administrativos del área sino a “la acción de administrar”, y administrar en su primera acepción: “gobernar, regir, aplicar”.

Administración de Recursos Humanos hace su manejo integral, “a su gobierno”. Implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados;
- Mantener la relación legal/contractual: llevar sus legajos, pagarles los salarios, etc.;
- Capacitar y entrenar;
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño;
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas;
- Controlar la higiene y seguridad del empleado;
- Despedir empleados

#### **2.2.2.6.- ¿Por qué es importante la Administración de los Recursos Humanos?**

Lo es para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de Recursos Humanos porque no es bueno:

- Tomar a la persona equivocada;
- Tener alta rotación de personal
- Personal insatisfecho;
- Que la gente no esté comprometida;
- Que los empleados piensen que su salario es injusto;

- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

Para evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas y preocuparse de la calidad de vida de los trabajadores.

#### **2.2.2.7.- Las nuevas tendencias afectan al personal**

Si bien no hay tendencias totalmente nuevas, el mundo va hacia una dirección en materia de calidad de vida que afecta las políticas de Recursos Humanos. Como contraparte, el mundo se encuentra al inicio del nuevo milenio con alto desempleo en muchos países occidentales, personas sin hogar y por debajo del nivel de supervivencia. Parece una paradoja que, por un lado, el trabajo humano requiera de un mejor entorno laboral y por otro, muchos miles de seres humanos no tengan trabajo ni sustento.

#### **2.2.2.8.- Algunos factores a considerar para la buena calidad de vida en el trabajo**

- Un trabajo digno.
- Condiciones de trabajo seguras e higiénicas.
- Pagos y prestaciones adecuadas.
- Seguridad en el puesto.
- Supervisión competente.
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.
- Clima laboral positivo.

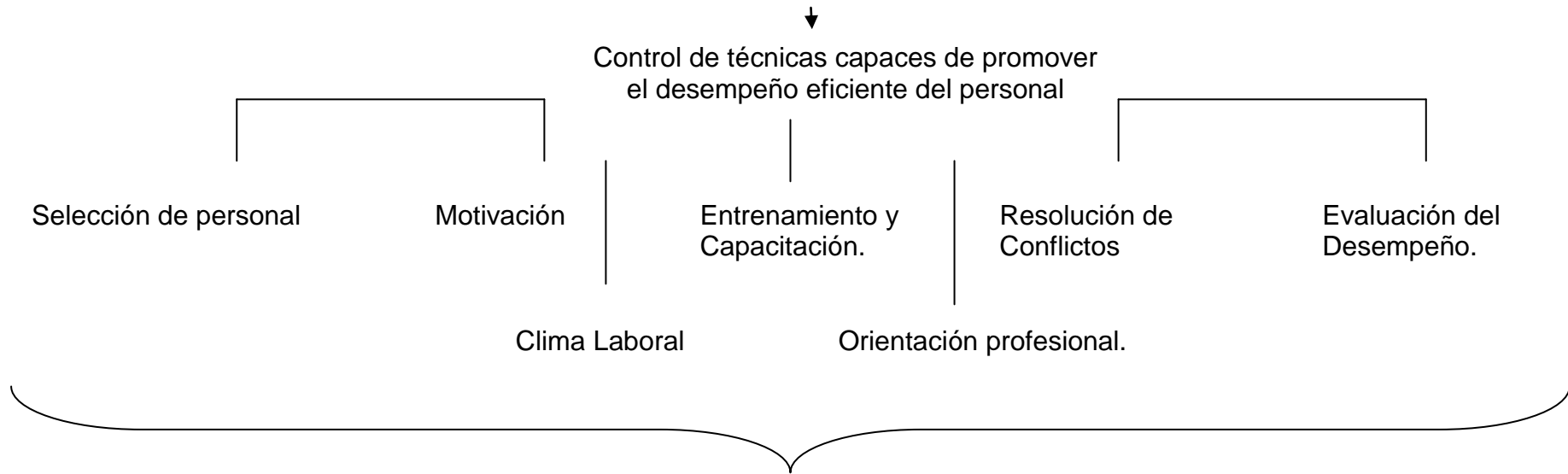
#### **2.2.2.9.-Ubicación del área de Recursos Humanos dentro de la organización.**

El primer elemento que nos dirá como piensa una organización sobre sus propios Recursos Humanos, es la ubicación que tiene esta área en su estructura. Si tiene un “jefe de personal” que reporta al gerente administrativo, esto significa que la empresa solo se ocupa de liquidar los sueldos de sus empleados y otros temas de índole administrativa.

Si por el contrario tiene un área con un gerente del mismo nivel que el comercial, el industrial o el de operaciones, que reporta al gerente general, nos encontramos con una organización que valora y cuida sus Recursos Humanos.

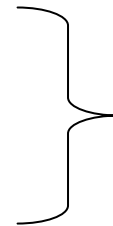
**CUADRO N.- 03**  
**SÍNTESIS DEL TEMA:**

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



Actividades de la Administración de Recursos Humanos.

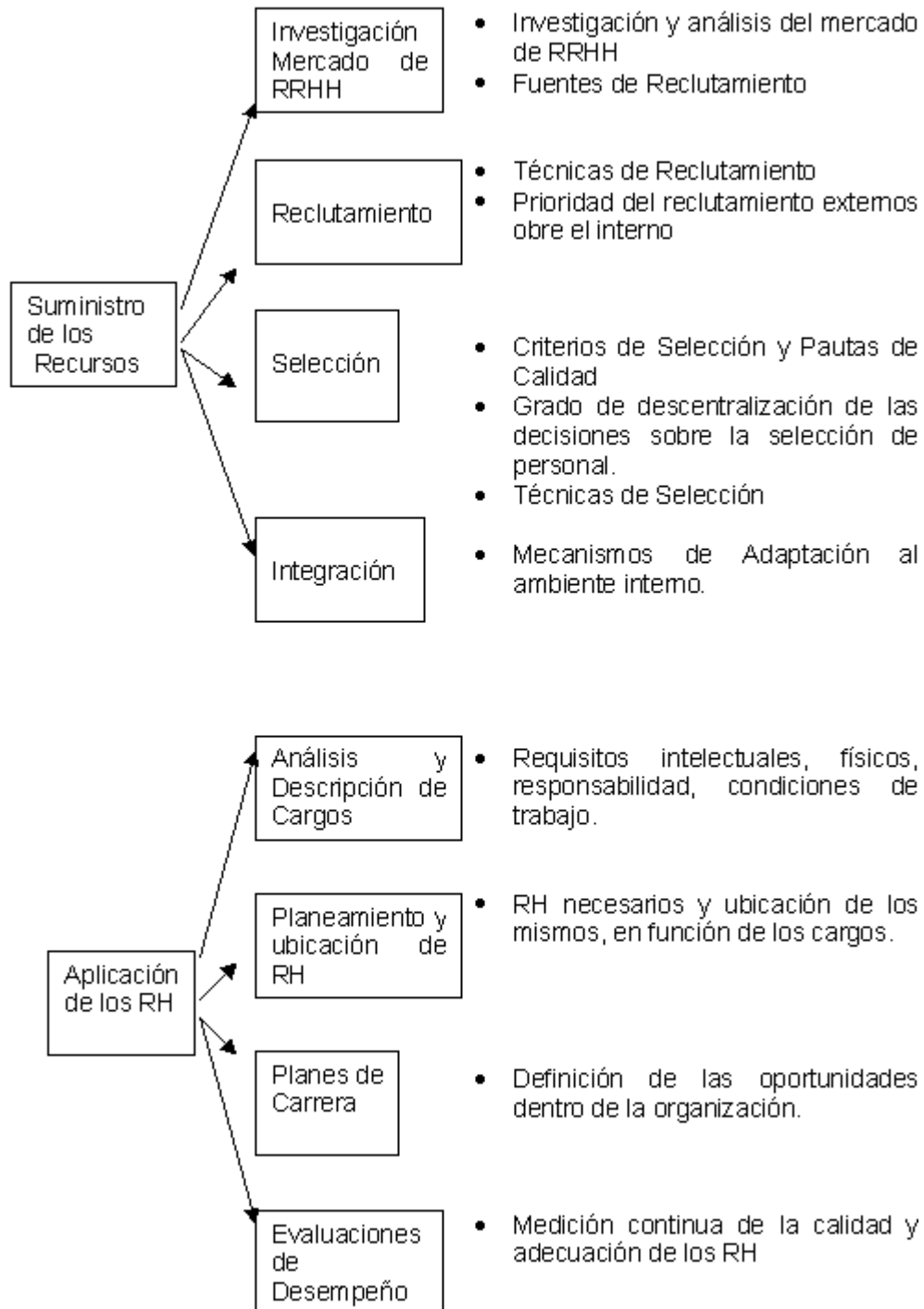
- Planear
- Organizar
- Coordinar
- Controlar



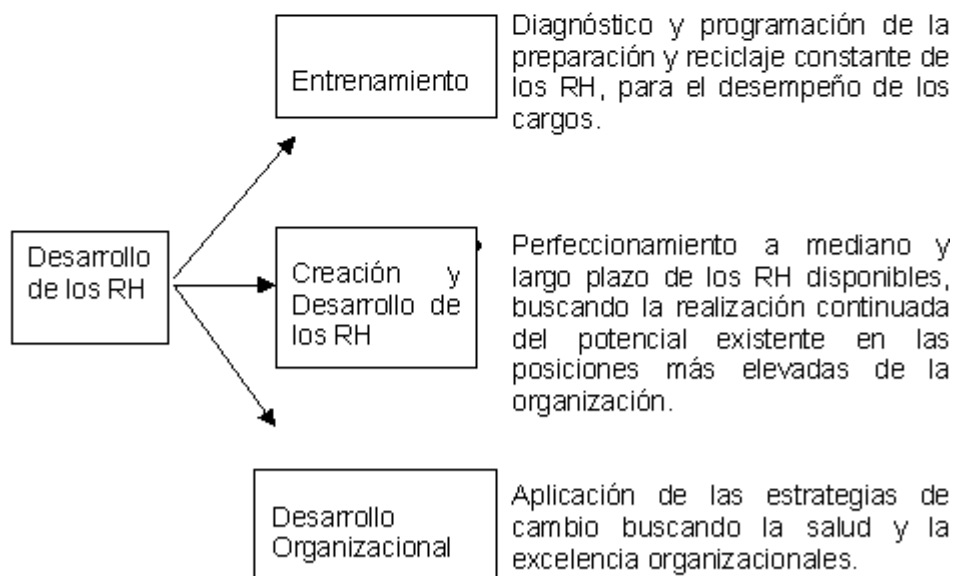
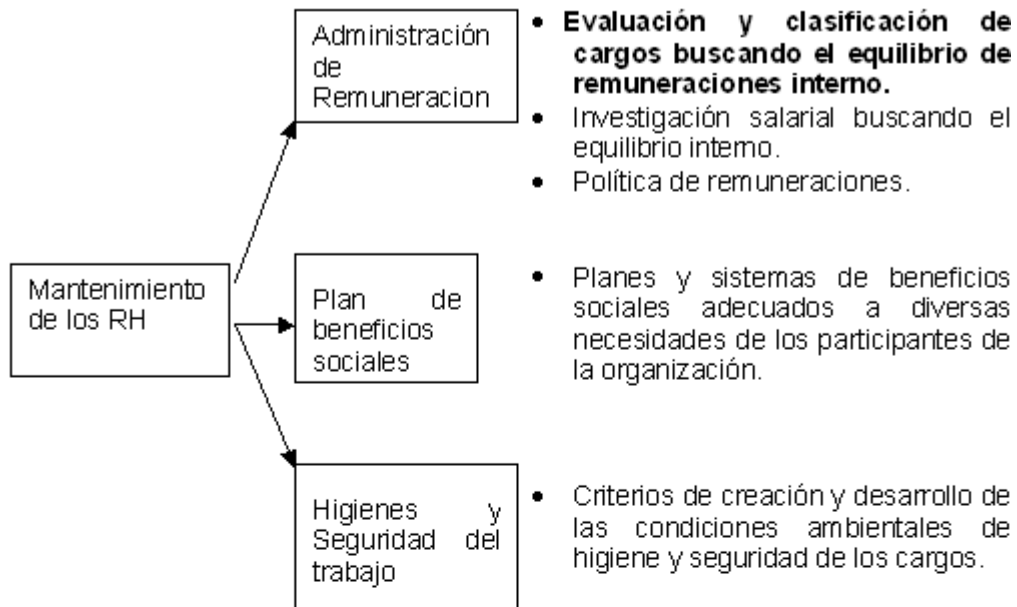
- Crear, mantener y desarrollar un grupo de personal con habilidades.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas.

### 2.2.2.10.-Principales políticas de Recursos Humanos

Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra objetivos individuales.







- **Fuente: DESSLER, G. (2004). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. México: Pearson Educación.**

Cada organización pone en práctica la política de Recursos Humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de Recursos Humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos siguientes:

### **2.2.3.-SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS**

#### **2.2.3.1.- Planeación de Recursos Humanos**

La planeación de personal es un proceso de decisión respecto a los Recursos Humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un período determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. No siempre la dependencia de Administración de Recursos Humanos elabora la planeación de Recursos Humanos de la organización. El problema de anticipar en la organización de la cantidad y la calidad de las personas necesarias es sumamente importante.

En las empresas de servicios, la planeación de la llamada “fuerza laboral indirecta” (personal de supervisión, de oficina y de ventas) queda a criterio de las diversas divisiones de la empresa o de la división de organización y métodos, en especial cuando se trata del personal de oficina. Sin embargo la planeación de Recursos Humanos se elabora según criterios de racionalidad estrictamente técnica y de un enfoque meramente cuantitativo. El órgano de Administración de Recursos Humanos no siempre participa en su elaboración y recibe el resultado listo y definido.

Para aprovechar todo el potencial de realización, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo que debe ejecutarse. En la práctica, esto significa que los gerentes deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos con acierto. Para llegar a esto, se requiere un riguroso trabajo de planeación de personal. Existen varios modelos de planeación; algunos son genéricos y abarcan toda la organización, otros son específicos para determinados sectores. Casi todos exigen la participación del órgano encargado de personal.

### **2.2.3.2.- Selección y Reclutamiento**

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Este y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de Recursos Humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos.

Se considera a la selección en la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados, los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

### **2.2.3.3.- Inducción**

Si bien el proceso de selección de personal se constituye en una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado, en sí mismo no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto plazo.

Es así como la Inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar.

La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la empresa, a fin de fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma. Hablamos de dos tipos de Inducción:

La primera “a nivel Institucional”, comprende toda la información general, que permite al empleado conocer la Misión, el Proyecto Educativo, la Historia, Estructura, Normatividad y Beneficios que ofrece la Universidad a sus empleados. Esta es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos y se realiza con una frecuencia mensual.

La segunda, denominada “Inducción en el Puesto de Trabajo”, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de la dependencia, su misión y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización.

#### **2.2.3.4.- Capacitación y Desarrollo**

Capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de sus mismos esfuerzos. El aprendizaje es un cambio del comportamiento que ocurre día tras día en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, y complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que las personas en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran a si mismo y a su empresa. Por consiguiente, la capacitación cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite

#### **2.2.3.5.- Remuneración y Compensación**

Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales.

Básicamente, es una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta.

La compensación financiera directa es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta durante determinado período. El salario puede ser directo e indirecto. Directo es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. En el caso de los empleados que trabajan por horas, corresponde el número de horas efectivas trabajadas al mes.

La compensación financiera indirecta constituye el salario indirecto resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, participación de las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo). La suma del salario directo e indirecto constituye la remuneración, por consiguiente la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.

#### **2.2.3.6.- Evaluación del Desempeño**

Es el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de la recompensa y la percepción de que las recompensas, dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona esta dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño

del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

#### **2.2.3.7.- Salud y Seguridad**

Desde el punto de vista de la administración de Recursos Humanos, la salud y la seguridad del empleado constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. De manera genérica, higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de la Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

## CUADRO N.- 05

### SÍNTESIS DEL TEMA:

S  
U  
B  
S  
I  
S  
T  
E  
M  
A  
S

D  
E

R  
E  
C  
U  
R  
S  
O  
S

H  
U  
M  
A  
N  
O  
S

- 1.) **Planeación.-** Decisión sobre los RRHH necesarios en el cumplimiento de los obj. Organizacionales.
- 2.) **Selección.-** El proceso inicia cuando la unidad de RRHH recibe una solicitud de otra unidad solicitando personal adicional de apoyo o de reemplazo.
- 3.) **Reclutamiento.-**Proceso orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces.
- 4.) **Inducción.-** Adaptación del personal al cargo y a la Organización.
- 5.) **Capacitación.-** Proporciona los medios para posibilitar un adecuado aprendizaje.
- 6.) **Remuneración.-** Intercambio Económico entre las personas y la organización.
- 7.) **Evaluación.-** Es el comportamiento del rol del ocupante del cargo.
- 8.) **Salud.-** Preservación de la fuerza laboral.

#### **2.2.4.- LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Los Recursos Humanos constituyen el talón de Aquiles de las políticas de modernización. Modernizar significa cambiar la cultura de la organización y, por tanto, incidir sobre valores y actitudes de las personas que trabajan en el sector público y empresarial y, como es de sobra conocido, no hay fórmulas mágicas para este propósito y menos para organizaciones del tamaño y la complejidad de la Administración Pública.

Si se quiere conocer el grado de modernización de la administración de un país, el mejor indicador de que se dispone es el de los Recursos Humanos y, más concretamente, el tránsito de la tradicional administración de personal a la gestión estratégica del capital humano, lo que es válido también para el sistema empresarial. Cuando se habla de gestión estratégica de Recursos Humanos, en realidad se está hablando de formas de pensar y de hacer completamente diferentes a cuando se hace referencia a la administración de personal y que inciden sobre los valores, por tanto, en la cultura de las organizaciones. Esta gestión estratégica de los Recursos Humanos se reconoce por cuatro aspectos significativos tales como:

- Considerar los Recursos Humanos como la ventaja competitiva en función de las competencias que poseen y que están en disposición de utilizarlas en el cumplimiento de su trabajo como participantes activos de la organización. Para ello se proponen diversas políticas de personal que propician una gestión avanzada de los Recursos Humanos más allá de la tradicional administración de personal que lo considera un costo, de ahí su reducción por cualquier motivo.
- Tener un enfoque proactivo en la ocurrencia de problemas al tomar decisiones y accionar anticipadamente para eliminar o disminuir su efecto. En cambio con el enfoque de personal se reacciona después de ocurrido el problema.
- Desarrollar una gestión integradora, es decir las funciones a realizar tienen una interrelación que permite generar valor agregado en el proceso y ventajas competitivas; se enfoca a una gestión por competencias, a una gestión del conocimiento, son organizaciones que



aprenden. El enfoque tradicional las considera actividades independientes cada una guiada por su propia tradición práctica.

- Tener un nivel estratégico al estar ubicada en el ápice de la organización, allí donde se toman las decisiones importantes, pero es responsabilidad de toda la organización, sin dejar de considerar su carácter funcional que asesora y orienta la actividad, y un nivel operativo que corresponde a todo aquél que tenga subordinados, siendo aquí donde se ejecutan propiamente las funciones.

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos genera, en el desarrollo de cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una integración de toda la actividad y permiten obtener un valor agregado reconocido por toda la organización y para esto es necesaria la preparación profesional que tengan no sólo los directivos vinculados a la actividad, sino todos en general.

## CUADRO N.- 06

### SÍNTESIS DEL TEMA:

#### LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



Genera el desarrollo de cada una de sus funciones,  
Relación de coordinación y flujos de información que  
mantienen integración de toda la actividad de la organización.



- \* Considerar a los Recursos Humanos como una ventaja competitiva en función de las competencias.
- \* Tener un enfoque proactivo al tomar decisiones y actuar anticipadamente para disminuir su efecto.
- \* Desarrollar una gestión integradora, es decir generar Valor Agregado.
- \* Tener un nivel estratégico (toma de decisiones, asesora y orienta la actividad) y operativo (ejecuta las funciones).

## 2.2.5.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

### 2.2.5.1 Las Competencias

Según Le Boterf (1998) <sup>6</sup> “La competencia se estructura en base a tres componentes: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.”

- El **saber actuar** es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.
- El **querer actuar** es otro componente fundamental de la competencia alude no solo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto.
- El tercer componente de la competencia, quizás el más olvidado en la mirada tradicional es el **poder actuar**. En muchas ocasiones la persona sabe como actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los métodos y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

#### 2.2.5.1.1.-Competencias y productividad

El entorno actual en que se desenvuelven las organizaciones es dinámico y cambiante: globalización, avances tecnológicos sin precedentes, cambios en los patrones de consumo, mercados abiertos, etc. En este entorno las palabras claves para las organizaciones son productividad y competitividad. En este

---

<sup>6</sup> **LE BOTERF, G.** (1996). *Enfoque de Gestión por Competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, sala de eventos telefónica. Santiago de Chile.*

entorno, la administración de Recursos Humanos debe cambiar su papel operativo por un papel proactivo y estratégico.

La productividad es un efecto sinérgico que aparece cuando los distintos componentes de la organización funcionan correcta y coordinadamente. La productividad radica en la combinación precisa y en la sincronización correcta de diversos elementos y componentes de la organización.

Uno de estos elementos es lo actualmente se denomina como capital humano de la organización, la importancia del capital humano es tan crucial que basta considerar que sin personas ningún sistema administrativo o tecnológico funciona. En última instancia, el éxito de cualquier organización depende del nivel de desempeño de sus integrantes.

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias contribuye con la productividad de las organizaciones potenciando el capital humano de las mismas.

#### **2.2.5.1.2.- Competencias profesionales**

La adopción de un enfoque de competencias requiere de un liderazgo fuerte y comprometido con el desarrollo. Las siguientes son esenciales para que los profesionales del área de Recursos Humanos gestionen las competencias de la gente y la organización.

#### **2.2.5.2.- LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

##### **2.2.5.2.1.- Concepto de competencia:**

Cuando se adopta el enfoque del rasgo, se trabaja con conceptos tales como inteligencia, aptitudes y personalidad, a los que las investigaciones en el campo de la psicología diferencial han dado un significado preciso, aunque en el lenguaje cotidiano no sea así.

Se han desarrollado listas de aptitudes y de rasgos de personalidad que permiten diferenciar a las personas entre sí. De esta forma, evaluando estos

aspectos se hace predicciones sobre el futuro rendimiento laboral de las personas. Sin embargo, esta forma de actuar plantea dos problemas:

- a. Tal y como se puede apreciar al observar el iceberg conductual, al aplicar el enfoque del rasgo, definimos y evaluamos aspectos personales que subyacen a las conductas, a los comportamientos observables de los sujetos, y que a través de distintas investigaciones, se ha demostrado que mantienen una cierta relación con ellos. Es cierto que existen múltiples investigaciones que demuestran la validez de los test de inteligencia para predecir el éxito profesional en distintos trabajos. Sin embargo no menos cierto que, al hacer predicciones de este tipo, estamos corriendo el riesgo, puesto que evaluamos una variable para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en otra, con la que la primera tiene una correlación significativa. Este tipo de predicciones, aunque más exactas que hechas al azar, siguen manteniendo un margen de error, más o menos grande, en función de la correlación entre las dos variables.
- b. La aplicación de los tests psicológicos o rasgos de personalidad, produce resistencias en muchas personas, que, por un lado, piensan que se está invadiendo su intimidad; y por otro, no aprecian la relación entre las tareas que tienen que realizar en los tests y las que deberán llevar a cabo en su puesto de trabajo.

Las competencias son características, al ser características personales que subyacen a los comportamientos, se considera que se agrupan en cinco grandes grupos.

- a. **Motivos**, se considera que son las necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; como, por ejemplo, el motivo de logro.
- b. **Rasgos de personalidad**. Es la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado: por ejemplo, tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés, etc.
- c. **Actitudes y valores**, Es lo que la persona piensa, valora, o hace o está interesad en hacer: por ejemplo: orientación al trabajo en equipo.

- d. **Conocimientos.** Tanto técnicos, como los referidos a las relaciones interpersonales que posee la persona; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo, conocimiento del mercado, de los productos, de información, de informática, etc.
- e. **Aptitudes y habilidades,** capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo, razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc.

Una vez definidas las competencias de esta forma, no se evalúan a través de test o pruebas clásicas, sino a partir de comportamientos observables.

- **Organización concreta.** Las competencias que exige cada organización dependerán de sus valores, su cultura, su misión y estrategia; por ello, aunque se encuentre una competencia con el mismo nombre, en dos organizaciones distintas, no se puede suponer que dicho nombre esté representando lo mismo. Por ejemplo, la competencia “influencia” no tendrá seguramente, el mismo significado en una empresa dedicada a la distribución, que en otra empresa dedicada a la fabricación de componentes de ordenador.
- **Puestos de trabajo,** al igual que hemos explicado al hablar de las organizaciones cuando se trata de puestos de trabajo diferentes, no podemos suponer, que una competencia, aunque tenga el mismo nombre, signifique lo mismo al ser exigida por dos puestos de trabajo distinto.

La segunda forma de definir las competencias es como un conjunto de comportamientos observables que están casualmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo de concreto y en una organización concreta.

- **Comportamientos observables.** En esta definición, en lugar de hablar de características subyacentes, se habla de comportamientos observables. Así, si observamos el iceberg conductual que representa esta acepción de competencia, comprobamos que, en este caso, estamos refiriéndonos directamente a la parte visible del iceberg.

Así, los aspectos relacionados a los rasgos se mantienen por debajo de la superficie, manteniendo su importancia, tal y como hemos comentado anteriormente, pero la competencia se define en función del grupo de comportamientos observables que incluyen en la misma.

Ahora bien para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto, es preciso conocer los siguientes conceptos:

- a. **Saber.** El conjunto de conocimientos que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en las competencias, para que una persona pueda planificar eficazmente su tiempo, es preciso que conozca los sistemas y técnicas que permitan hacerlo.
- b. **Saber hacer.** Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que plantea su trabajo. En suma, estamos hablando de habilidades y destrezas.
- c. **Saber estar.** No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el trabajo, es preciso también que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular.
- d. **Que hacer.** Además de todo lo anterior, la persona deberá llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia; en este caso, obviamente, estamos hablando de aspectos motivacionales.
- e. **Poder hacer.** Es este un aspecto que muchas veces se olvida, ya que no se refiere a las personas, sino a las características de la Organización; y, sin embargo, es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Nos estamos refiriendo a que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

### **2.2.5.3.- VENTAJAS DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS.**

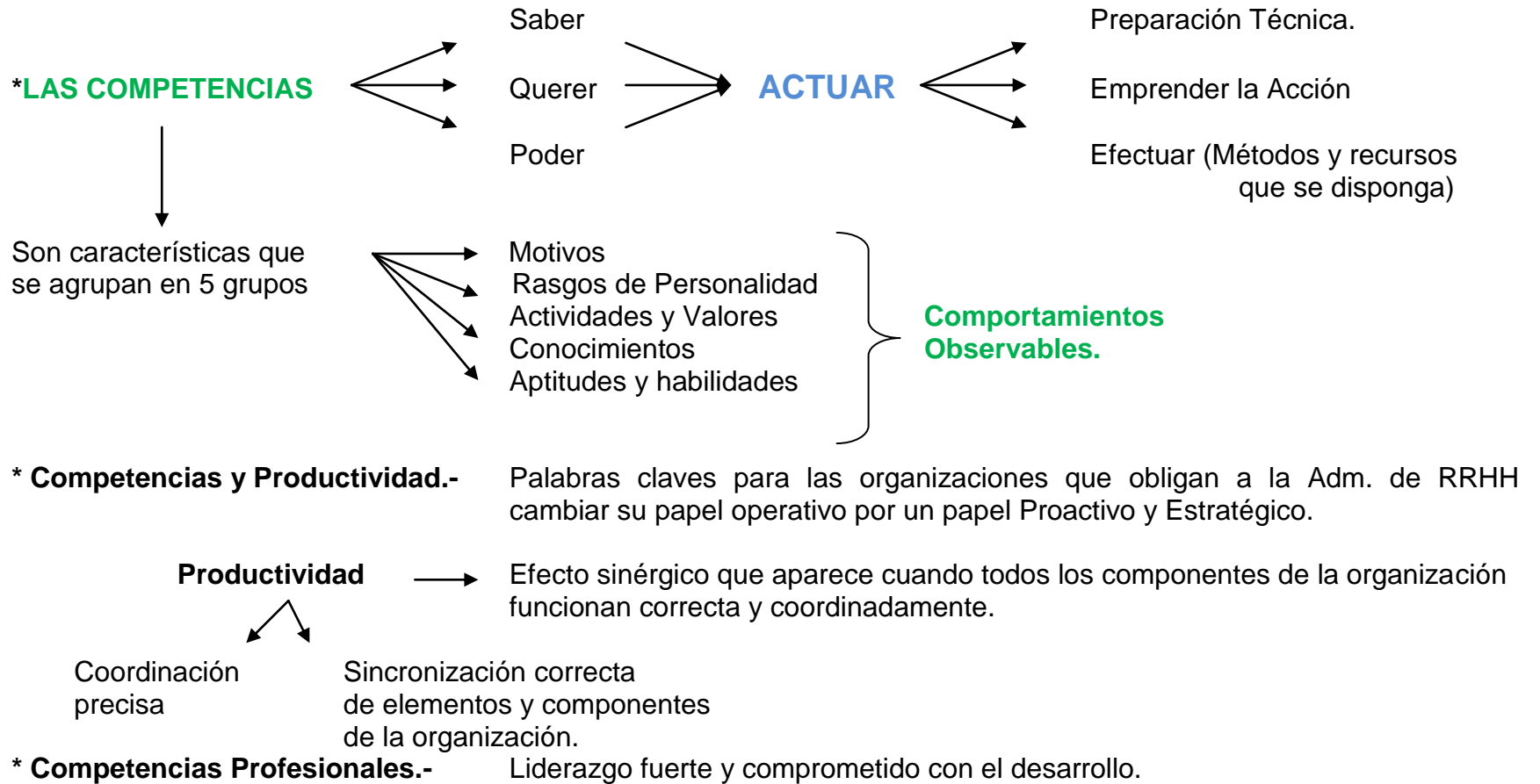
La principal ventaja de este enfoque es que facilita la toma de decisiones en el área de Recursos Humanos y que esa es la principal razón por la que se ha ido imponiendo su utilización. Otras ventajas son las que se nombran a continuación:

- Facilita el uso del lenguaje común en la empresa, ya que al hablar de comportamientos observables que permiten tener un buen rendimiento en el trabajo es más fácil que la dirección de Recursos Humanos y el resto de la organización, se pongan de acuerdo.
- Focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados. Hay que recordar que las competencias reflejan los comportamientos que lleva a cabo una persona para obtener un rendimiento excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.
- Se utiliza como predictor del conocimiento futuro de la persona dentro de la empresa, el mejor que se puede emplear, su comportamiento pasado. Cuando una persona ha sido capaz de llevar a cabo un determinado comportamiento en unas condiciones similares. Utilizar el comportamiento pasado como predictor del futuro, no se puede entender como que una persona que no ha llevado a cabo un determinado comportamiento no sea capaz de hacerlo en un futuro; no se debe entender, en ningún momento, como que las personas como incapaces de cambiar.
- El enfoque de competencias facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas. En el enfoque del rasgo, se parte de la descripción del puesto de trabajo y, posteriormente, se elabora el perfil profesiográfico del mismo. Dicho perfil indica en qué nivel se encuentra el ocupante del puesto, y que deberán tener cada una de las variables incluidas en él, en percentil es o en alguna medida tipificada. Estos niveles se establecen con relación a la población de la personas con las características sexo, estudios, experiencia, etc. Por puestos de trabajo.



**CUADRO N.- 07**  
**SÍNTESIS DEL TEMA:**

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**



## CUADRO N.- 08

V  
E  
N  
T  
A  
J  
A  
S  
  
D  
E  
L  
  
E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E  
  
P  
O  
R  
  
C  
O  
M  
P  
E  
T  
E  
N  
C  
I  
A  
S

\*\* Facilita la toma de decisiones en el área de Recursos Humanos

\*\* Facilita el uso del lenguaje común en la empresa.

\*\* Permite un mejor rendimiento en el trabajo

\*\* Focaliza los esfuerzos de todas las personas de la organización

\*\* Utiliza el comportamiento pasado como un posible predictor del futuro.

\*\* Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas.

#### **2.2.5.4.- GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

Se ha explicado anteriormente los cambios que se han producido en las estructuras organizacionales, para responder a las exigencias de competitividad del mundo trabajo actual.

También se analizó como han cambiado, como consecuencia de lo anterior, los trabajos, en la línea del dólal de más autonomía y responsabilidades a todos los empleados, de centralizando la mayoría de las actividades de gestión.

La dirección de Recursos Humanos no podía ser una excepción de esta tendencia general.

Dentro del enfoque de personal, los técnicos de la dirección se dedicaban a múltiples tareas administrativas, recogida de datos e implementación de medidas puntuales. De esta forma, realizaban en muchas ocasiones, actividades que realmente, correspondían a los directores y mandos de la empresa; actividades como resolver los conflictos de un departamento u orientar la carrera profesional de los empleados, por ejemplo. Esta forma de actuar sólo reflejaba un intento de centralización y solía reflejarse en una continua aplicación de técnicas para resolver problemas ya planteados, sin ninguna orientación estratégica en la mayoría de las ocasiones.

En el mundo del trabajo actual, esta forma de actuar no es ni eficaz, ni eficiente. El cambio producido con la implantación del enfoque de recursos humano, nos ha dirigido, apoyándose en el uso de las competencias, a la adaptación de un verdadero pensamiento estratégico. Así la dirección de Recursos Humanos tal y como se muestra se enfoca en un enfoque proactivo.

Para ello, partiendo de la definición de la misión, de los valores y del modelo estratégico de la organización, la dirección de Recursos Humanos podrá centrarse en el diseño e implementación de programas que apoyen la consecución de los objetivos empresariales.

#### **2.2.5.4.1.- Como ayudan las competencias a adoptar este planteamiento.**

A la hora de diseñar un plan estratégico, la dirección de Recursos Humanos necesita saber que características deberán tener las personas, a corto, medio y largo plazo, para poder responder, eficaz y eficientemente, a los cambios que se produzcan en sus trabajos, como consecuencia de la evolución futura de la empresa para conseguir sus objetivos.

Esto era difícil conseguirlo con el planteamiento propio del enfoque de personal. En él, el trabajo se comenzaba con un análisis de puestos que daba como resultado una descripción exhaustiva de los mismos, en la que se especificaban las funciones y tareas de cada puesto.

En fin los principales cambios que se han producido con la adopción del enfoque de competencias en la gestión de Recursos Humanos, son:

- Se ha pasado de analizar los trabajos por separado y aisladamente, a describir las competencias que necesita la organización para conseguir sus objetivos.
- Los análisis se han convertido en parte del proceso de planificación estratégica, ya que el enfoque de competencias permite relacionar rápidamente los requisitos que debe cumplir el personal con las necesidades de la empresa. De esta forma, se puede dedicar el tiempo, que antes se dedicaba a los análisis, a la aplicación, que es lo que produce valor añadido a la organización; esto es, diseñar e implicar programas de actuación que permitan mejorar el rendimiento, la seguridad, la comodidad y la satisfacción de las personas.
- Los expertos en Recursos Humanos pueden asumir su verdadero papel estratégico, al centrar su trabajo en preparar a las organizaciones para, ellas mismas, pueden llevar a cabo las operaciones del día a día, apoyándose en los modelos de competencia.
- El enfoque de personal centraba su lenguaje en el trabajo; sin embargo, el lenguaje derivado de un enfoque de competencia, al referirse a los conocimientos, habilidades y actitudes, se centran en las personas.

- El cambio es lógico. Las competencias son los recursos de que dispone el trabajador para llevar a cabo eficaz e eficientemente, su trabajo, para prever los cambios y para adaptarse a los mismos; en suma, para producir resultados.
- Los modelos propios del enfoque de personal suelen ser muy detallados, con muchos tecnicismos y, en la mayoría de las ocasiones, difíciles de comprender y de utilizar por el usuario.

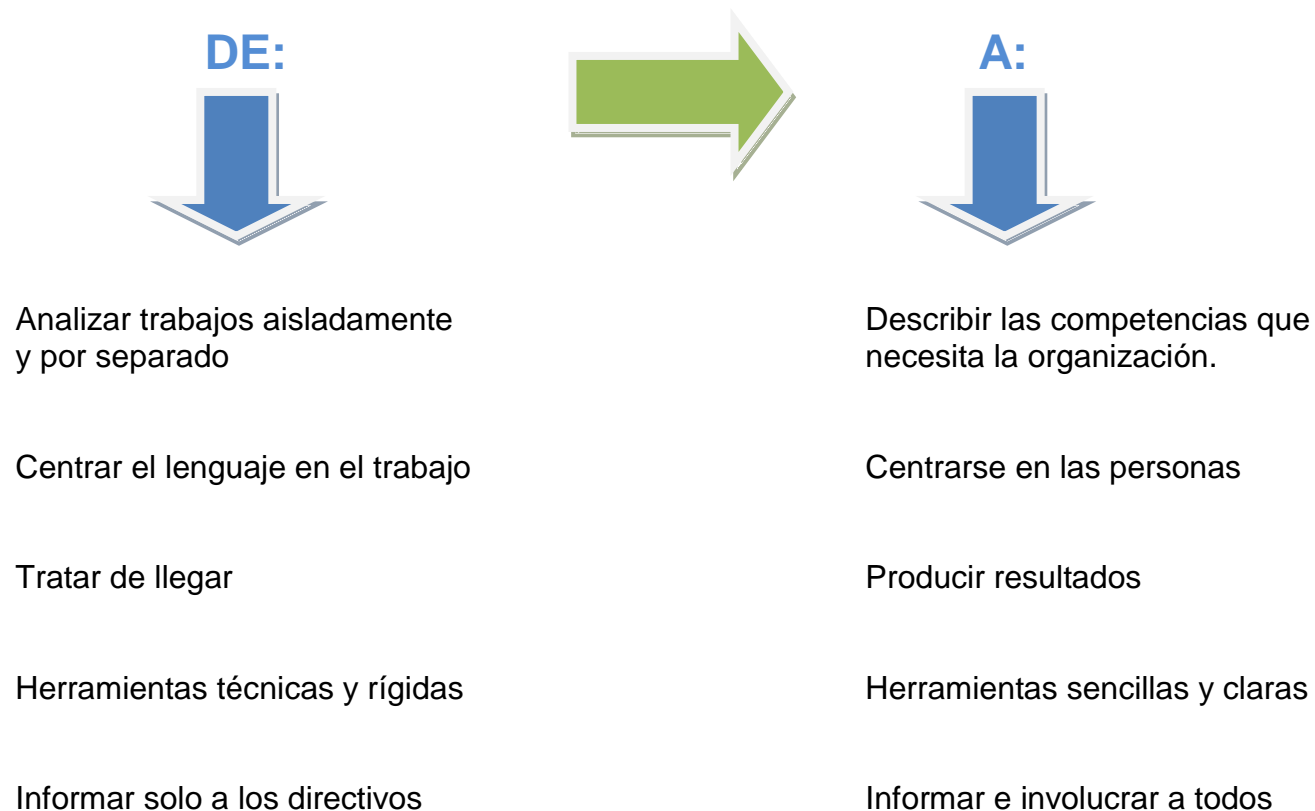
Los modelos basados en las competencias, por el contrario, suelen ser muy sencillos lo que no les resta rigor ni validez. Así mismo, las herramientas de aplicación deben ser sencillas de forma que facilite la comprensión y utilización por todos los empleados de los programas de Recursos Humanos.

- Todos los trabajadores son importantes para la organización, por lo que los programas de desarrollo de las competencias, deberán involucrarlos y afectarlos, también a todos.
- La Gestión de Recursos Humanos basada en competencias, se apoya en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. De esta forma, todos los empleados conocerán los resultados que se esperan que obtengan.

Nos encontramos ante un nuevo enfoque de trabajo, que plantea nuevos retos y exige nuevas respuestas. El enfoque de competencias se puede considerar, en este marco, como la respuesta, desde el área de Recursos Humanos, a la exigencia de complejidad de las empresas, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos a la eficacia, a la eficiencia y a la seguridad.

**CUADRO N.- 09**  
**SÍNTESIS DEL TEMA:**

**CAMBIOS QUE SE HAN PRODUCIDO CON LA**  
**ADOPCIÓN DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS:**



### **2.2.5.5.- BENEFICIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- Énfasis en actividades estratégicas.
- Cada subsistema está integrado a los demás subsistemas.
- Todas las actividades se las ejecuta con la finalidad de apoyar a los objetivos estratégicos.
- Funciones compartidas. Las actividades involucran a todas las áreas.
- Utiliza una teoría muy clara sobre el desempeño y sus causas, esto se materializa en perfiles integrales de competencias.
- Se centra en especial en mejorar los niveles de desempeño y satisfacción.
- Amplia concepción sobre el desarrollo profesional. La capacitación con cursos es solo una modalidad de desarrollo. No es la única ni la más importante.
- Selección eficaz. Se evalúa el desempeño en las actividades esenciales y se analiza el grado de desarrollo de las competencias.
- Alta importancia a la retroalimentación y a la elaboración de planes individuales de desarrollo.
- Flexible, se adapta a cualquier tipo de unidad organizativa, puesto, proceso, equipo, proyecto, etc.
- Total preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal.
- Recalca la innovación y las opciones de cambio.
- Referente claro: los métodos de competencias y los objetivos estratégicos de la organización.

### **2.2.5.6.- COMPETENCIAS DEL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS (PRINCIPALES)**

**Estilo de liderazgo e influencia:** Capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la empresa.

- Identifica la cultura requerida para alcanzar la estrategia del negocio.

- Transmite objetivos a cumplir relacionados con los valores de la empresa.
- Lidera procesos de cambio y de transformación cultural creando una clara visión compartida dentro de su equipo, desafiando el status quo y traduciendo la cultura deseada en conductas específicas.
- Es un ejemplo permanente y consistente de los valores de la empresa, transmitiendo a través de sus acciones la cultura, misión y visión de la empresa.

**Selección y desarrollo del personal a cargo:** Capacidad para seleccionar, capacitar, promover, delegar, asesorar y evaluar a otras personas, estén bajo su responsabilidad o no.

- Estima el potencial de un colaborador detectando posibilidades de crecimiento.
- Transfiere criterios y esquemas de pensamiento (*coaching*) para el crecimiento y desarrollo del colaborador en sus habilidades de gestión.
- Crea condiciones para asegurar el crecimiento ordenado en su área de acuerdo a los valores de la empresa (*mentoring*).

**Habilidades analíticas y toma de decisiones:** Capacidad para identificar las causas y resolver problemas a través de la toma de decisiones utilizando el pensamiento crítico, analítico y sistémico.

- Identifica los problemas centrales para el éxito de todo el negocio.
- Identifica actores involucrados en la situación específica.
- Describe el problema a resolver, obstáculos y factores de apoyo identificando “socios internos”.
- Involucra a todos los actores en el diagnóstico de la situación.
- Realiza un diagnóstico completo de la situación, poniendo los problemas en contexto de todo el sistema y detectando las causas profundas.
- Genera alternativas de solución y evaluación de las mismas en función del planeamiento estratégico de la empresa.



**Relaciones interpersonales:** Capacidad para establecer vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos.

- Logra que un equipo obtenga resultados extraordinarios.
- Establece negociaciones complejas y busca soluciones teniendo en cuenta el logro de objetivos organizacionales y la cultura de la empresa.
- Establece relaciones de trabajo a largo plazo basadas en el respeto y la confianza.
- Hace preguntas importantes, comentarios francos y enmarca las ideas complejas en formas útiles.

**Comunicación:** Capacidad para presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad y para escuchar activamente. Grado de precisión, síntesis y claridad con que se transmite información oral y escrita, entendiendo el impacto en el interlocutor.

- Adecua su estilo de comunicación a diferentes culturas organizacionales con las que interacciona y transmite con claridad valores organizacionales.
- Ajusta su estilo comunicativo en función de la imagen institucional de la empresa.
- Comunica a través de los diferentes medios disponibles.
- Prepara argumentos y anticipar preguntas.
- Da cuenta de los resultados a los diferentes actores y acordar nuevas alternativas.
- Maneja el perfil institucional de la empresa en la comunidad.

**Planeamiento y organización:** Capacidad para anticipar, planear y organizar tareas /proyectos a través de decisiones apropiadas.

- Imagina escenarios futuros para posibilitar el proceso de planeamiento estratégico.
- Relaciona los proyectos que administra con los de otras áreas del negocio.

- Evalúa la conveniencia de suspender, cancelar o alterar la naturaleza de sus proyectos.
- Elabora planes estratégicos del área en función de los objetivos organizacionales, estableciendo una cadena de objetivos para su área que determine de que manera contribuye a los fines últimos de la empresa.

**Adaptación /flexibilidad:** Capacidad para adecuarse velozmente a los cambios en los procesos de trabajo, ambiente y nuevas tareas manteniendo un buen desempeño. Capacidad para gestionar el proceso de cambio.

- Es visionario y toma un rol proactivo en la generación del cambio, es el motor y gestor del cambio que permite el logro de los objetivos organizacionales.
- Mantiene el equilibrio y la visión de largo plazo ante situaciones de alta turbulencia.
- Crea los cambios requeridos por el negocio.

**Motivación y compromiso:** Capacidad para auto superarse logrando un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la empresa.

- Establece compromisos desafiantes para la empresa asumiendo la responsabilidad y encarando los proyectos de manera proactiva, motivando al personal a que lo acompañe.
- Puede desarrollar motivación al personal utilizando medios directos (escritos).

**Conocimiento técnico del área y prácticas de Recursos Humanos:** Capacidad para aplicar el conjunto de conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de su tarea y la resolución de problemas en su labor.

- Es consultado como referente del mercado dentro de su especialidad
- Se mantiene actualizado en el campo del Management y de la industria desde una perspectiva global.

- Se mantiene actualizado tanto en las diferentes herramientas de alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de Recursos Humanos, como en la normativa legal vigente.
- Maneja los costos y elabora presupuestos sobre la implementación de prácticas de Recursos Humanos.

#### **2.2.5.7.- DISEÑO DE PERFILES DE LOS PUESTOS DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad en el máximo nivel de rendimiento.

Un perfil debe derivarse del análisis de las actividades esenciales de los puestos, por esta razón la identificación de criterios de desempeño superior es el primer paso para la construcción de un perfil de competencias.

Hay que tener en cuenta que en la gestión de Recursos Humanos por competencias, el perfil o modelo, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de Recursos Humanos.

Si el perfil está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán algún margen de error.

A diferencia de la administración tradicional de Recursos Humanos donde el perfil era una cuestión secundaria sin mayor relevancia, en la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema. Por esta razón, la metodología de competencias enfatiza construcción de perfiles de competencias.

## CUADRO N.- 10

### SÍNTESIS DEL TEMA:

#### COMPETENCIAS BASICAS DEL PERFIL PROFESIONAL DEL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS



COMPETENCIA	DESCRIPCION
<b>Liderazgo e Influencia</b>	Alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la empresa.
<b>Selección y desarrollo del personal</b>	Capacidad de seleccionar, capacitar, promover, evaluar, delegar, etc., a otras personas.
<b>Habilidades analíticas y toma de decisiones</b>	Capacidad de identificar las causas y resolver problemas con decisiones adecuadas.
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Capacidad de establecer vínculos de manera efectiva con otras personas.
<b>Comunicación</b>	Capacidad de presentar ideas e instrucciones con claridad y efectividad.
<b>Planeamiento y Organización</b>	Capacidad para anticipar, planear y organizar tareas.
<b>Adaptación y Flexibilidad</b>	Capacidad para adecuarse velozmente a los cambios en los procesos de trabajo.
<b>Motivación y Compromiso</b>	Capacidad para auto superarse logrando un compromiso con el crecimiento personal y profesional.
<b>Conocimientos Técnicos del área</b>	Capacidad para aplicar el conjunto de conocimientos y habilidades para el ejercicio de su tarea y la resolución de problemas.

## **2.2.6.- PERFIL PROFESIONAL**

Perfil Profesional es un conjunto de descripciones precisas y claras de las funciones y niveles de desarrollo a alcanzar dentro de la perspectiva profesional.

Visto de esta manera perfil profesional <sup>7</sup>“es la descripción de sus características de formación general y formación profesional polivalente que dota al actor capacidad de pensar, crear, reflexionar y asumir el compromiso desde la perspectiva de la realidad nacional los valores sociales: solidaridad, justicia equitativa y valores científicos como búsqueda de trascendencia humana en el próximo milenio como fundamento de desarrollo sostenido y justicia social”.

Perfil Profesional es el conjunto de roles, de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores necesarios que posee un recurso humano determinado para el desempeño de una profesión conforme a las condiciones geo-socio-económico- cultural del contexto donde interactúan.

### **2.2.6.1.- Relación del Perfil y la Práctica Profesional**

El práctica profesional desprende al perfil profesional, porque el contenido por enseñar se determina a partir de la ocupación (presente o futura) que la sociedad reclama para la aplicación de las acciones generales y específicas que desarrolla el profesional en las áreas de su competencia en el contexto en que se desarrolla para la solución de las necesidades sociales previamente determinadas.

### **2.2.6.2.- Componentes del Perfil Profesional.**

Perfil profesional es la descripción de un conjunto de requisitos, destrezas y habilidades inherentes al desempeño profesional que dota al actor capacidad

---

<sup>7</sup> Mejía Marco Raúl, [www.monografias.com/ perfil profesional](http://www.monografias.com/perfil-profesional)

de pensar , crear, reflexionar y asumir el compromiso desde la perspectiva histórica social que reclama cambios profundos y reorientaciones en función a los valores sociales: solidaridad, justicia equitativa y justicia social .

Al respecto, la mayoría de autores sostienen que los componentes mínimos del perfil profesional son:

- Especificación de áreas generales y específicos del conocimiento, la que debe dominar el profesional ( conocimientos generales y laborales )
- Especificación y realización de tareas, actividades, acciones en la práctica profesional, sustentado en formación académica, científica y tecnológica.
- Cuerpo de valores y conductas adquiridas que garanticen el desempeño profesional
- Un perfil de habilidades y destrezas reales y potenciales que tiene que desarrollar
- Tipo de actividades que debe desempeñar en su profesión
- Especificación de las actitudes y valores y las poblaciones en que laborará el profesionista
- Análisis de las disciplinas que pueden contribuir para la solución de los problemas en la que se va enfrentar el profesionista.

#### **2.2.6.3.-Metodología para la elaboración del perfil profesional por competencias**

Elaboración del perfil profesional general :<sup>8</sup> “Para ello se utiliza el análisis de tareas para determinar las conductas de la persona, los rasgos derivados como producto de la cultura nacional y universal, la libertad, la solidaridad y el reconocimiento del trabajo como fuente de la dignidad humana”.

Para realizar la metodología de los perfiles profesionales es importante levantar la información con las Direcciones de Área para validar, los perfiles, pruebas de personalidad y potencial (16 PF, IC, PHYSICOL) y las competencias que necesitamos para cada cargo.

---

<sup>8</sup> Esdices, , [www.monografias.com/](http://www.monografias.com/) perfil profesional, 27/09/09



## PERFIL PROFESIONAL

### Perfil de Potencial

#### **Potencial**

Razonamiento Verbal  
Trabajo Bajo Presión

### Perfil de Personalidad

#### **Personalidad**

Social  
Interna  
Estilo de Trabajo  
Estilo de Relacionamiento

### Estadios de Crecimiento Ejecutivo.

#### **Estadios de Crecimiento Ejecutivo**

T.A.P  
Técnico  
Administrativo  
Político

### Estilos de Acometividad

#### **Estilos de Acometividad**

Extrapunitivos  
Intrapunitivos  
Impunitivos

**Fuente:** Potenciamiento Ejecutivo – JSM Consultores.

## PERFIL DE POTENCIAL

- **Razonamiento verbal:** Constituye una medida de la aptitud para comprender conceptos expresados a través de palabras, apreciando la capacidad para: abstraer, generalizar y pensar, utilizando estímulos analíticos. Predice con razonable exactitud el éxito en actividades que suponen relaciones verbales y conceptuales complejas.
- **Trabajo bajo presión:** Esta prueba mide con acierto la aptitud para comprender, organizar y ejecutar rápida y correctamente instrucciones complejas emitidas bajo presión. Establece si el evaluado se desorganiza o no con facilidad y mide el nivel de errores y bloqueos sufridos al ejecutar un trabajo.

### 2.2.7.- PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS

Perfil de competencias, es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.<sup>9</sup>

“Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias”.<sup>10</sup>

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la

---

<sup>9</sup> Arráiz, José Ignacio. Capital Humano No 133 Mayo 2000. Editorial CISS.S.A. Artículo: Retribución y Competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? p. 6-8.

<sup>10</sup> Cuesta Santos, Armando. Gestión por Competencias. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de la Habana. (ISPJAE). 2000. P.8.



cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Por tanto, el perfil por competencias de un puesto deberá estar constituido, de una parte, por el denominado perfil duro “hard” en el que se concentran los conocimientos y capacidades necesarios, de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del mismo. La otra parte de la cara estará representada por el perfil suave “soft”, constituido por aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto.

Ambos perfiles están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. La dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas. No debemos obviar que el capital humano es un factor de producción cuyo comportamiento es difícil de predecir, y aún más difícil de controlar por los múltiples factores de orden social, económico y político que influyen en él.

Gracias a los estudios rigurosos del profesor Mc.Clelland de la Universidad de Harvard, ha sido posible, para la moderna Gestión por Competencias, la medición de dichas actitudes. Estas han sido reducidas a 20 competencias y agrupadas las mismas en 6 grupos de la siguiente manera:<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Arráiz, Ignacio José. Capital Humano No. 133 mayo 2000. Editorial CISS.S.A. Artículo: Retribución y competencia: Cómo garantizar su éxito?. p.6-8.

### **2.2.7.1.- Competencias de logro y acción.**

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

### **2.2.7.2.- Competencias de ayuda y servicios.**

1. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
2. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación del cliente puede ser externa o interna.

### **2.2.7.3.- Competencias de Influencias**

1. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
2. Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar las dinámicas existentes dentro de las organizaciones.

3. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

#### **2.2.7.4.- Competencias Gerenciales**

1. Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

2. Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

3. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.

4. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

#### **2.2.7.5.-Competencias cognitivas**

1. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas separando sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.

2. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.

2. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

### **2.2.7.6.- Competencias de Eficacia Personal.**

1. Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
2. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
3. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.
4. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Para la determinación de estas competencias existen diferentes técnicas que hacen posible el desarrollo eficaz de la elaboración de los perfiles, entre los que se encuentran:

- Entrevistas
- Panel de expertos
- Entrevistas de incidentes críticos a ocupantes del puesto
- Bases de datos.

Teniendo en cuenta entre otros factores, los sociopolíticos, económicos y tecnológicos, el Panel de Expertos, se planteará como objetivo la transformación de los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización. En él deberán participar un grupo de directivos conocedores a profundidad de los puestos a analizar, el área de Recursos Humanos y personas con clara visión de futuro dentro de la organización. Este grupo de expertos han de gozar de un alto prestigio en la empresa lo que facilitará una mayor credibilidad en la gestión.

No obstante, la conducta definida mediante el panel de expertos no proporciona por sí sola una base sólida para una gestión de recursos humanos que verdaderamente añada valor, razón por la que se hace necesario el uso, para una mayor objetividad, de las Entrevistas de Incidentes Críticos a los ocupantes del puesto a través de las cuales se obtendrá información acerca de lo que la persona pensó, sintió, dijo e hizo en determinadas situaciones vividas recientemente. Para ello se seleccionará una muestra representativa de los ocupantes del puesto. La muestra debe estar constituida (según expertos) en un 60% por personas con un desempeño elevado y un 40% por personas con un desempeño medio.

Las técnicas a usar estarán respaldadas, siempre que sea necesario, por la documentación correspondiente en cada caso de utilidad. Asegurándonos así una Base de Datos para el correcto desarrollo del proceso de implantación de los perfiles correspondientes.

Determinado el perfil de competencia de un puesto o grupos de puestos, se hace necesario la medición de las competencias de las personas para obtener así la adecuación persona - puesto que nos lo proporciona el mismo perfil.

Para conocer el perfil de competencia de una persona también existen técnicas especializadas con un alto grado de confiabilidad:

- Cuestionarios de Competencias: A través de los cuales se recogerá información sobre los comportamientos de las personas, basados generalmente en frecuencias. Podrá ser complementado por la propia persona analizada y aquellos que trabajan con él. A esto se le denomina usualmente feedback 360 grados y tiene como objetivo la uniformidad de criterios en la observación de comportamientos, no la evaluación en sí.
- Entrevista focalizada: Esta técnica sigue la metodología de la entrevista de incidentes críticos. Permite detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Las mismas

deben llevarse a cabo por técnicos de recursos humanos entrenados en la metodología o por consultores externos.

- **Assesment Center:** Consiste en crear situaciones que simulen la realidad laboral en que se ha de desenvolver la persona. Por tanto, las pruebas deben ser específicas para el puesto y adaptadas a la cultura de la empresa. Assesment también incluye una entrevista focalizada que permitirá aportar una valiosa información sobre las competencias que han sido observadas en los participantes.

Las entrevistas de incidentes críticos también pueden ser utilizadas en la búsqueda del perfil de competencia de la persona. De todas las técnicas mencionadas para llevar a cabo dicho proceso los estudiosos consideran al “Assesment Center” al de mayor valor predictivo por estar basado en el resultado de diferentes pruebas y en la observación de consultores externos e internos de la empresa entrenados en la técnica; lo que la hace costosa de manera considerable.

El análisis hasta aquí efectuado nos permite concluir que todas las competencias, aunque no en igual medida, son susceptibles a ser desarrolladas. Por esta razón, la norma básica de gestión deberá ser siempre contratar por la motivación y desarrollar conocimientos y capacidades.

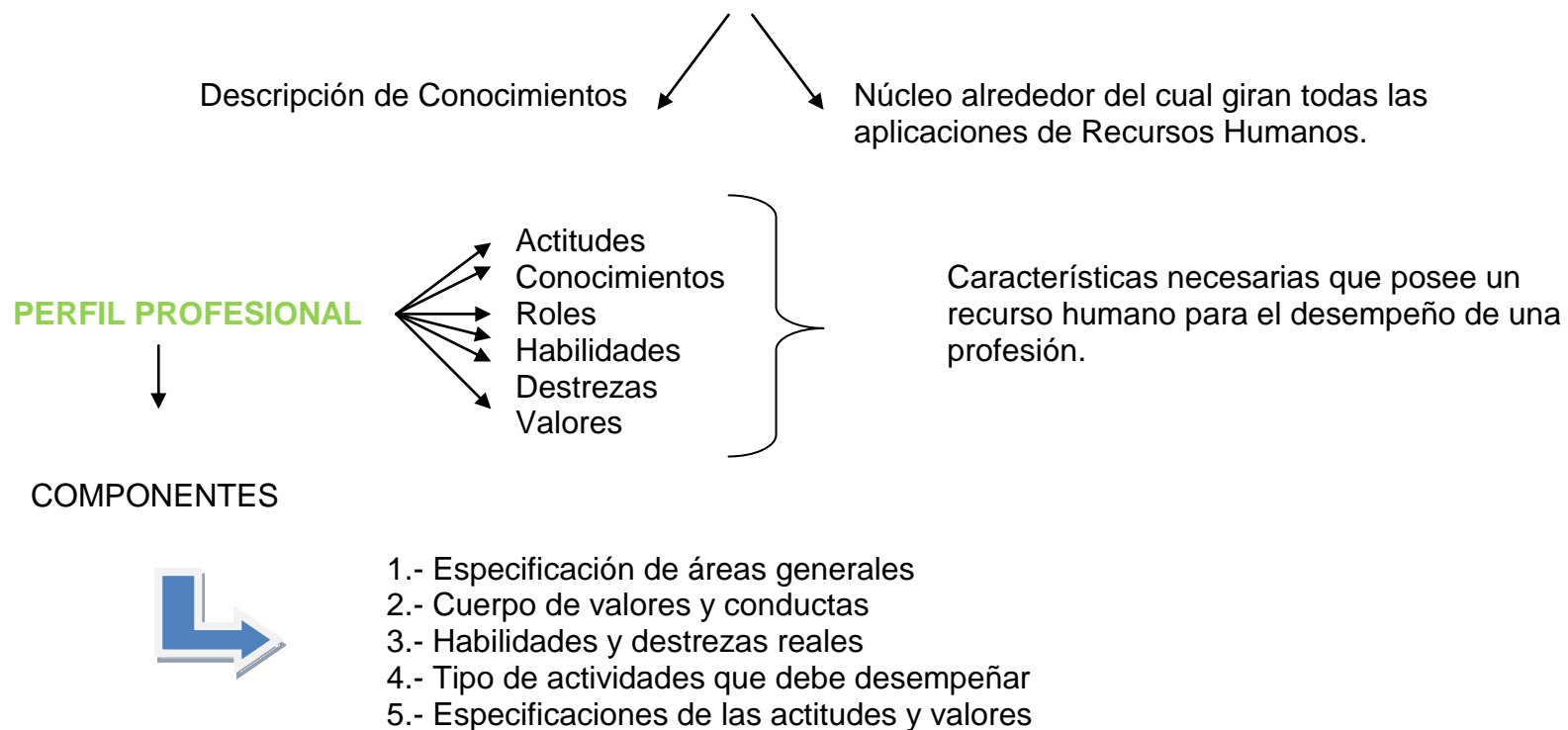
No obstante, para definir objetivamente las competencias de una organización, es necesario tener en cuenta como un elemento fundamental la cultura existente en la empresa.

Encuestas realizadas por la firma Arthur Andersen coincidieron en un elevado por ciento en la “cultura” como el principal obstáculo que dificulta la implantación de un modelo de gestión por competencias.

## CUADRO N.- 11

### SÍNTESIS DEL TEMA:

#### DISEÑO DE PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS



CUADRO N.- 12





## **2.2.8.-DESCRIPCIÓN DE CARGO**

Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos.

### **2.2.8.1.- Análisis de cargo**

Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones y las especificaciones del puesto. Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

## **2.2.9.- MÉTODOS TRADICIONALES UTILIZADOS EN ANÁLISIS DE CARGOS**

La obtención de los datos para análisis del puesto requiere por lo general de:

1. Un especialista de recursos humanos
2. El ocupante del cargo
3. Su supervisor.

1.- El especialista podría tener que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto.

2 y 3.- El supervisor y el empleado participarán también, quizás llenando cuestionarios en los que se visten las actividades del subordinado. Tanto supervisor como trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes.

Por tanto, el análisis de cargos suele implicar un esfuerzo común entre especialista, el supervisor y el trabajador.

### **2.2.9.1.- Tipos de métodos**

- a) Entrevista
- b) Cuestionario
- c) Observación
- d) Método mixto
- e) Método de informes sucesivos

#### **2.2.9.1.1.- La entrevista**

Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos:

Entrevistas individuales con cada empleado

Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo

Entrevistas con uno o más supervisores que tengan conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto.

Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es bueno entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

#### **2.2.9.1.2.- Cuestionarios**

Otro medio eficaz para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes, responsabilidades relacionados con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

#### **2.2.9.1.3.- Observación**

Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Ciclo es el tiempo que le lleva realizar el trabajo; puede ser 1 minuto o 1 hora, un día o más para trabajos complejos.

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo.

Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda a que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

#### **2.2.9.1.4.- Método mixto**

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.

#### **2.2.9.1.5.- Método de informes sucesivos (Bitácora del participante)**

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice.

En términos generales los datos que reúne el análisis de cargos se concentra en el cuestionario que se diseñe. Los datos que debe obtener son:

- 1) Identificación y actualización
- 2) Deberes y responsabilidades
- 3) Aptitudes humanas y condiciones de trabajo

#### 4) Niveles de desempeño

En forma más ampliada, podemos ver otros datos, así:

Generalidades del puesto:

1. Descripción genérica de las funciones del puesto
2. Descripción analítica de las funciones

Requerimientos del puesto:

1. Escolaridad formal necesaria
2. Conocimientos y habilidades especiales
3. Experiencia
4. Responsabilidad
5. Esfuerzo, medio ambiente y riesgos
6. Perfil del ocupante y descripción sintética
7. Referencias (antecedentes de los sujetos que intervienen en la contestación, entrevista, revisión y análisis del cuestionario, así como las fechas, lugares y teléfonos.

### **2.2.10.- PASOS PARA REALIZAR UN ANÁLISIS DE CARGO**

#### **2.2.10.1.-Paso 1**

Determinar el uso de la información del análisis de puesto. Empezar por identificar el uso que dará la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo.

Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados

Por tanto el primer paso es determinar el uso de información del análisis del puesto.

#### **2.2.10.2.- Paso 2**

Reunida la información es necesario revisar la disponible anteriormente, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cual es su lugar en la organización.

- En el organigrama se identifica el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, se muestra quién reporta a quién y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comuniquen.

- Un diagrama de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado.

#### **2.2.10.3.- Paso 3**

Seleccionar posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto.

#### **2.2.10.4.- Paso 4**

Reunir información del análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto, obtenido los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

#### **2.2.10.5.- Paso 5**

Revisar la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato.

Edificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos involucrados.

#### **2.2.10.6.- Paso 6**

Elaborar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición.

La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales.

#### **2.2.11.- UTILIDAD DEL ANÁLISIS DE CARGOS**

Este análisis apoya a otras actividades que se realizan en el Departamento de Administración de Recursos Humanos, tales como:

##### **2.2.11.1.- Reclutamiento y selección**

El análisis de puestos proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto en información de la especificación del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contratan.

### **2.2.11.2.- Compensaciones**

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno.

### **2.2.11.3.- Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis de puesto que se determinan los criterios que se deben alcanzar y las partidas específicas que realiza.

### **2.2.11.4.- Capacitación**

También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por lo tanto de la capacitación que se requiere.

### **2.2.12.- PARTES DE UNA DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Puede argumentarse que los distintos usuarios de las descripciones de cargos requieren información diferente sobre el trabajo. Sin embargo, es muy poco eficiente preparar muchos documentos distintos sobre el mismo cargo, y en la práctica, es deseable preparar un documento con múltiples propósitos, que cubra las necesidades de todos los potenciales usuarios. “Por lo tanto, es necesario ser claro y estar de acuerdo sobre el formato más apropiado y el contenido de la descripción del cargo, el cual dependerá del uso propuesto”.



Este contenido puede incluir:

<b>Identificación del cargo:</b>	Información básica sobre el Título del cargo, a quién reporta, etc.
<b>Propósito o misión:</b>	Una frase que resuman para qué existe el cargo.
<b>Principales resultados:</b>	Los principales resultados que se esperan del cargo.
<b>Organización:</b>	Identificación de los cargos que reportan a la posición.
<b>Dimensiones:</b>	Las cantidades significativas sobre las que el cargo causa impacto directo o indirecto.
<b>Conocimientos-Habilidades:</b>	Las necesidades del cargo en términos de conocimientos, experiencias, etc.
<b>Información contextual:</b>	Información de apoyo sobre el contexto en el que opera el cargo.

Existe un contenido esencial que se hace necesario en todas las descripciones de cargos, particularmente donde uno de los usos finales es la evaluación de cargos, y este contenido incluye:

- ✓ Identificación del cargo.
- ✓ Propósito o misión.

- ✓ Principales responsabilidades.
- ✓ Organización.
- ✓ Dimensiones.
- ✓ Naturaleza y Alcance.
- ✓ Perfil del cargo: conocimientos, habilidades, destrezas, y competencias.

### **2.2.12.1.- Identificación del Cargo**

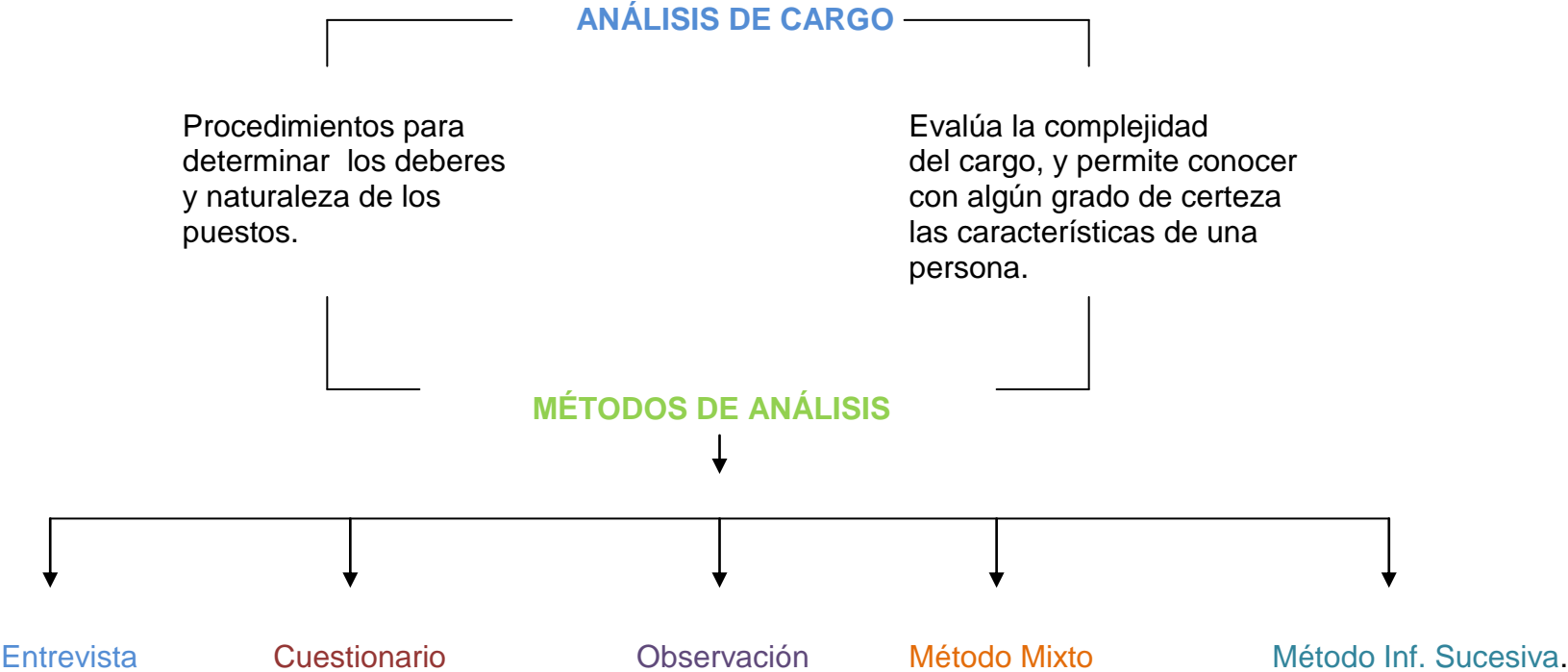
Esta es una información resumida que identifica los detalles del cargo y algunos datos demográficos pertinentes a la descripción. Estos datos son dados al inicio de la descripción del cargo y generalmente incluyen:

- Cargo: Coloque el título oficial de la posición.
- Ocupante: Nombre de quien ocupa el cargo.
- Analista: Nombre del analista que hizo la descripción.
- Gerencia/Dpto.: A la cual está adscrito el cargo.
- Depende de: Nombre del cargo inmediatamente superior.
- Aprobado por: Espacio para la firma del supervisor del ocupante del cargo como señal de aprobación.
- Localización: Lugar geográfico en el cual se desempeña el ocupante.

Algunas organizaciones incluyen en esta sección otras referencias de la empresa.

**CUADRO N.- 13**

**SÍNTESIS DEL TEMA:**



**Ejemplo:** Favor ver anexos (Formato matriz para el análisis de cargo)

## **2.3.- MARCO REFERENCIAL**

### **2.3.1.- ANÁLISIS SITUACIONAL DEL CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS- UNIDAD DE INTELIGENCIA FINANCIERA (UIF)**

El Artículo 6 de la Ley para Reprimir el Lavado de Activos, publicada en el Registro Oficial No. 127 de 18 de Octubre del año 2005, crea el Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos, con sede en Quito, Distrito Metropolitano, es una entidad con personería jurídica de derecho público, autónoma, cuya representación legal y judicial la ejerce el Director General de la unidad de Inteligencia Financiera.

De conformidad con la mencionada Ley, el Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos tiene dos dependencias:

- El Directorio
- La Unidad de Inteligencia Financiera (UIF)

#### **2.3.1.1.- El Directorio**

Es el ente rector del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos encargado del direccionamiento estratégico de la unidad de Inteligencia Financiera (UIF), mediante la adopción de políticas y estrategias que aseguran a efectividad de la prevención de lavado de activos, de la inteligencia financiera en este ámbito y de la administración temporal de los bienes entregados al Consejo.

Se encuentra integrado por las siguientes autoridades:

1. Procurador General de Estado, quien lo preside.
2. Superintendente de Bancos y Seguros
3. Superintendente de Compañías
4. Director del Servicio de Rentas Internas
5. Director de la Corporación Aduanera Ecuatoriana

6. Ministro Fiscal General del Estado
7. Comandante General de la Policía Nacional; y,
8. En calidad de Secretario, el Director General de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).

#### **2.3.1.2.- UNIDAD DE INTELIGENCIA FINANCIERA (UIF)**

De conformidad con el Artículo 9 de la Ley para Reprimir el Lavado de Activos, la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), en su calidad de Unidad Ejecutora del Consejo, tiene por objeto realizar actividades de inteligencia financiera con la finalidad de solicitar y receptar información sobre operaciones o transacciones inusuales e injustificadas, para procesarla y analizarla, y de ser el caso remitirla al Ministerio Público. Debiendo para el efecto, estar conformada por la Dirección General, la Subdirección y por los departamentos técnicos especializados, cuyas funciones y atribuciones se encuentran determinados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la entidad.

Para cumplir con su misión, la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) debe realizar dos tipos de tareas:

Actividades de Prevención de Lavado de Activos

Actividades de detección de casos potencialmente relacionados con el Lavado de Activos, mediante el Análisis Operativo y Estratégico de la información receptada.

##### **2.3.1.2.1.- Funciones y Atribuciones**

De conformidad con el Artículo 10 de la Ley para Reprimir el Lavado de Activos, la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) debe cumplir las siguientes funciones:

- Elaborar programas y ejecutar acciones para detectar, de conformidad con la Ley, operaciones o transacciones económicas inusuales e

injustificadas, con la finalidad de promover su sanción y recuperar sus recursos.

- Solicitar de los sujetos obligados a informar, de conformidad con lo previsto en la Ley, la información que considere necesaria para el cumplimiento de sus funciones, con la finalidad de procesarla, analizarla y custodiarla; y, de ser el caso, solicitar ampliaciones o aclaraciones.
- Coordinar, promover y ejecutar programas de cooperación con organismos análogos nacionales e internacionales, para intercambiar información general o específica relativa al Lavado de Activos, así como ejecutar acciones conjuntas, rápidas y eficientes.
- Remitir al Ministerio Público la información relacionada con operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas con los sustentos del caso.
- Organizar programas periódicos de capacitación en prevención de Lavado de Activos.

#### **2.3.1.2.2.- MISIÓN Y VISIÓN**

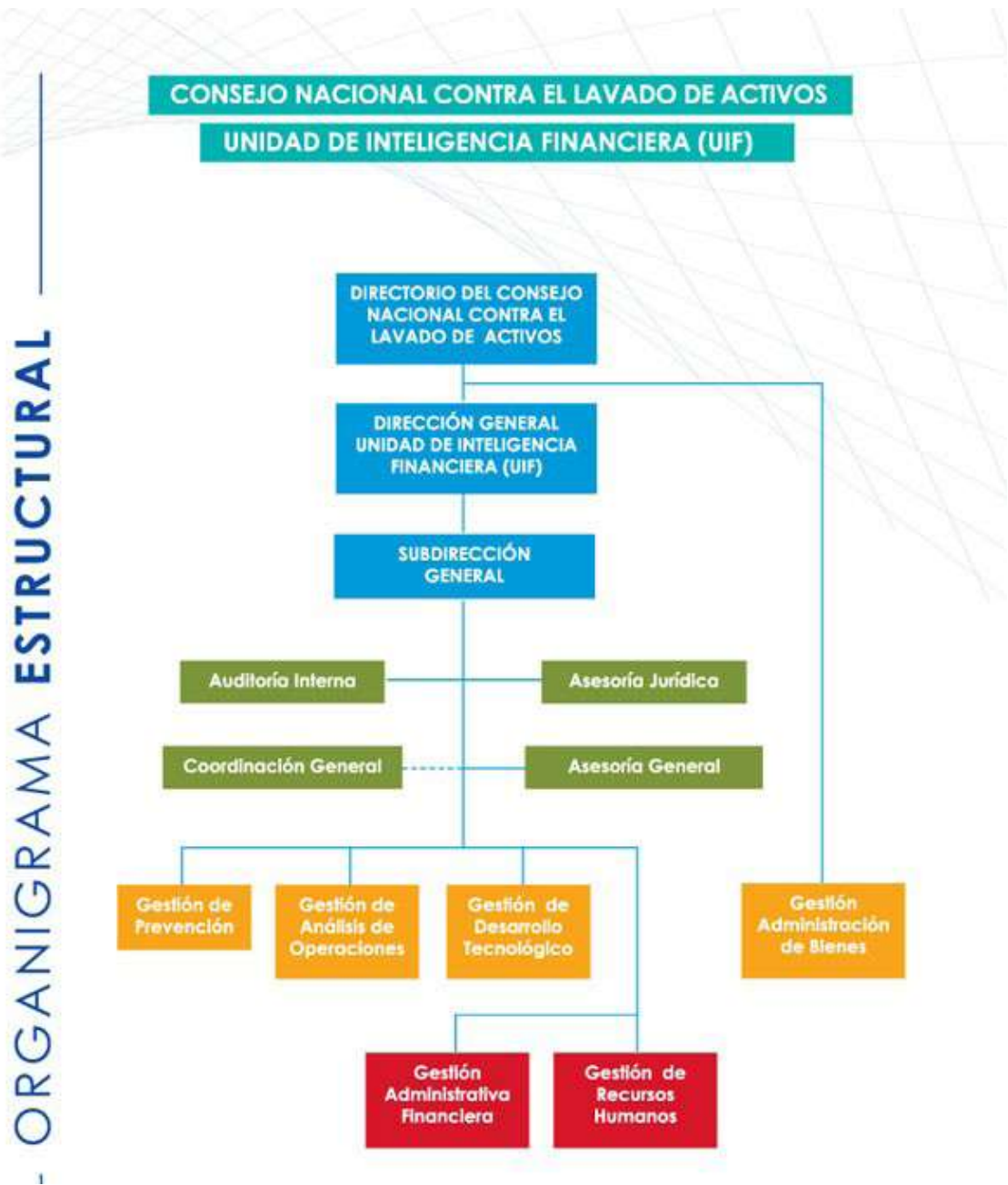
##### **▪ Misión**

La Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) es la Dependencia del CONCLA encargada de prevenir, detectar casos potencialmente relacionados con el lavado de activos.

##### **▪ Visión**

La Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) posicionada como un organismo que contribuye, en forma eficaz, técnica y oportuna, a erradicar el lavado de activos, sobre a base de los análisis que realiza y los reportes que entrega al Ministerio Público.

### 2.3.1.2.3.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ELABORADO POR: Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos "CONCLA"

FUENTE: Registro Oficial No. 40, 13 de marzo del 2007, Pg. 12

#### **2.3.1.2.4.- GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

##### **2.3.1.2.4.1.- MISIÓN:**

Administrar el sistema de Recursos Humanos y desarrollo institucional con eficiencia y transparencia, con plena observancia de las disposiciones de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, LOSCCA y su Reglamento.

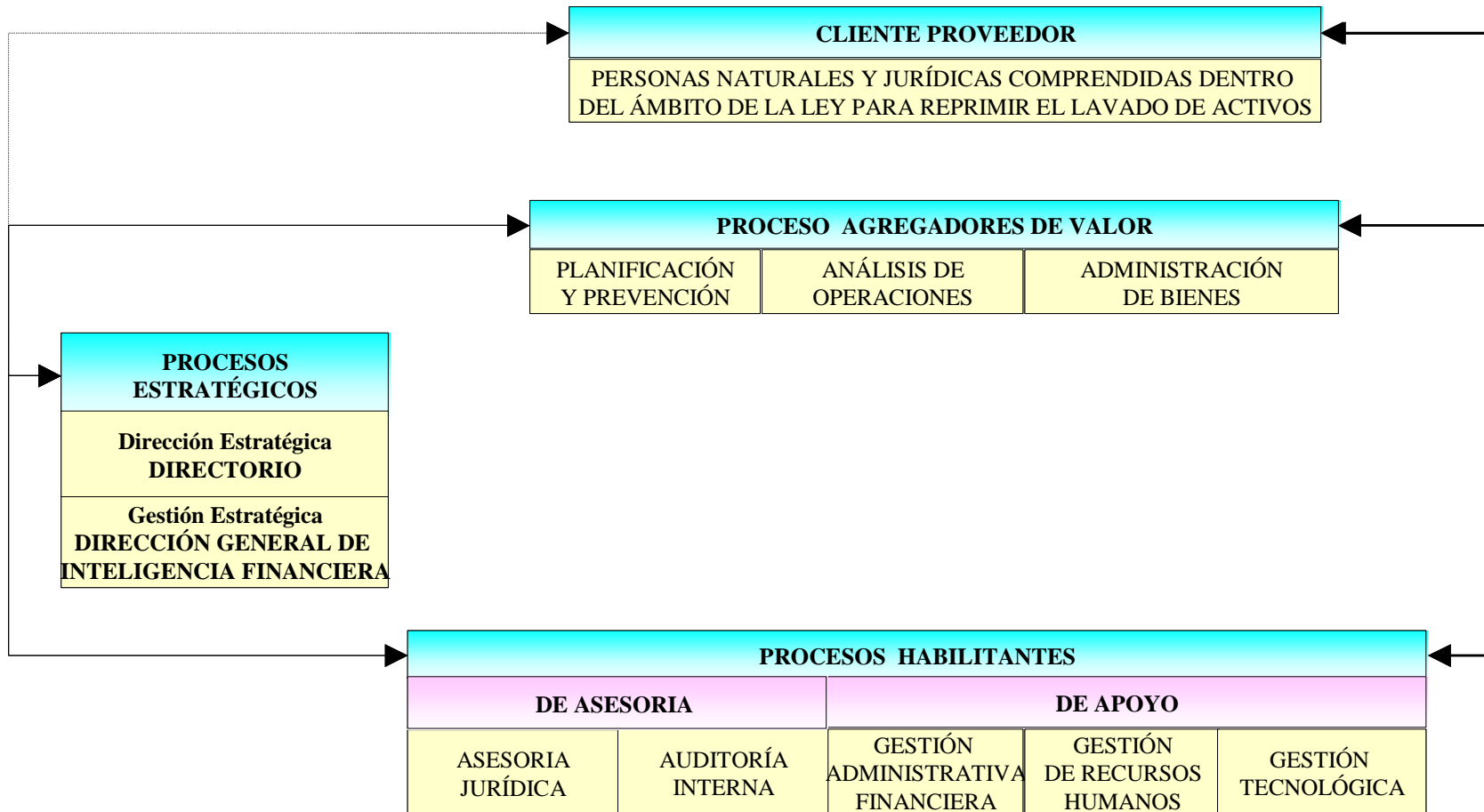
##### **2.3.1.2.4.2.-PRODUCTOS:**

- a).- Sistema de Administración de Recursos Humanos
- b).- Reglamento Interno de Administración de recursos humanos.
- c).- Estructura Organizacional
- d).- Informe sobre la asistencia técnica
- e).- Contratos de Servicios Ocasionales, profesionales y asesoría.
- f).- Informes para crear y suprimir puestos

##### **2.3.1.2.5.- TIPO DE PROCESO:**



# MAPA DE PROCESOS CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS



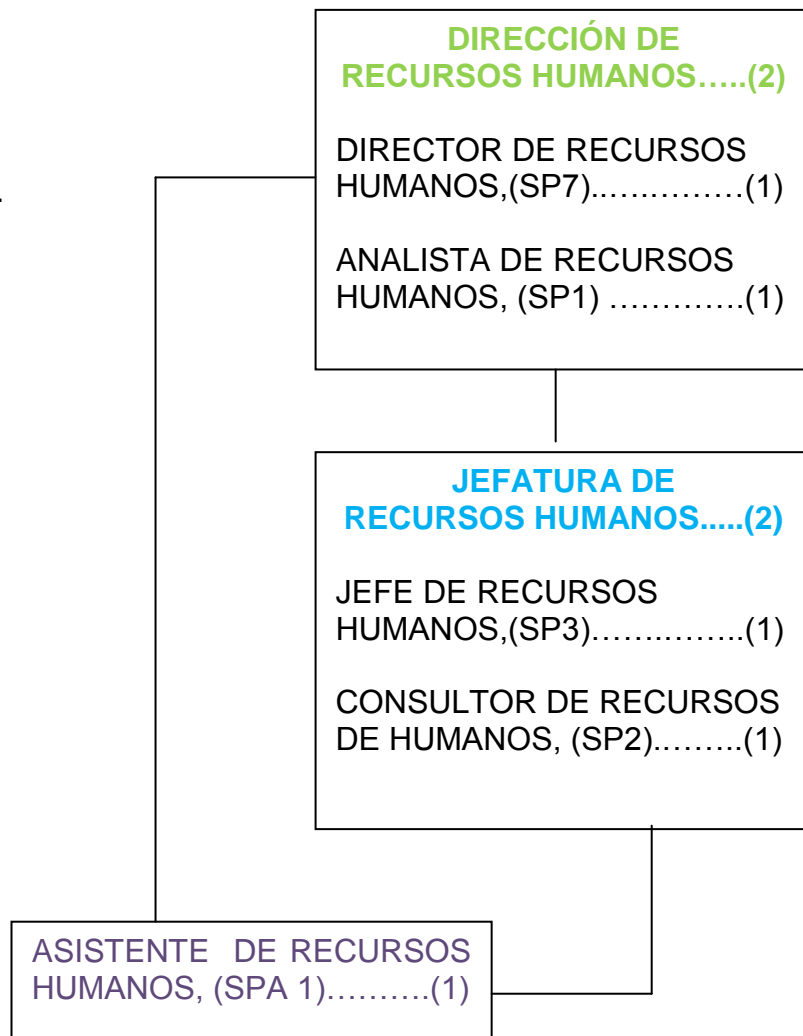
Habilitante de Apoyo.

**ELABORADO POR:** Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos “CONCLA”

**FUENTE:** Registro Oficial No. 40, 13 de marzo del 2007, Pg. 13

### 2.3.1.2.6.- ORGANIGRAMA DE POSICIÓN

#### GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**Elaborado por:** María de Lourdes Monge

**Fuente:** Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos.

## **CAPÍTULO III**

# **INVESTIGACIÓN INTERNA DE PERFILES PROFESIONALES**

## **CAPÍTULO III**

### **3. INVESTIGACIÓN INTERNA DE PERFILES PROFESIONALES**

#### **3.1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1.- TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación sobre - Perfil profesional por competencias de los funcionarios que laboran en el departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), es una investigación descriptiva, ya que esta permite reseñar las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio.

Para realizar el estudio se recurrió a fuentes secundarias (textos, libros, documentos), siendo esta una investigación bibliográfica.

Es también una investigación de campo porque se recurrió a fuentes primarias ya que se visitará el departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).

Es una investigación de tipo electrónica porque utiliza programas de computación, para el tratamiento de la información que se obtenga con las encuestas.

La investigación sobre “Perfil profesional por competencias de los funcionarios del departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), se basa en un cuestionario de 10 preguntas dirigido al personal del CONCLA toda la información recolectada nos servirá en inicio para realizar el levantamiento de perfiles por competencias, luego con la información obtenida de los cuestionarios, como muestra realizaremos un análisis, conclusión y recomendaciones para el departamento de Recursos Humanos del Consejo

Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).

### 3.2.- MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación se utilizo los métodos:

- ✓ **Método Analítico.**- Porque descompondremos un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo (CONCLA - UIF) a fin de estudiarlas en forma individual (investigación de campo en el Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF))
- ✓ **Método Sintético.**- Ya que es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad.
- ✓ **Método Deductivo.**- Es un método que utiliza el razonamiento para obtener conclusiones generales para explicaciones particulares, hay que analizar de leyes, teorías, etc., de aplicación universal y de probada validez para luego aplicarlas a hechos particulares.

### 3.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA

**La población,** 125 colaboradores del CONCLA (Todas las áreas).

**La muestra,** Se utilizó la fórmula para determinar el tamaño de la muestra para datos cualitativos, que brinde un 80% de confiabilidad con un error de estándar menor de 0.05

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

### **3.4.-OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- Conocer si el Departamento de RRHH tiene levantado los descriptivos de todos los cargos.
- Saber si el personal de RRHH conoce el detalle de sus funciones y el organigrama de su área.
- Determinar si el personal de RRHH, conoce sus líneas de carrera.
- Conocer si el CONCLA - UIF ha diseñado un perfil profesional por competencias para el Dpto. de RRHH y si existen planes de carrera en la Organización.

### **3.5.-TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para realizar nuestra investigación sobre el Perfil profesional por competencias de los funcionarios del departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), vamos a tener que utilizar instrumentos para la recolección de datos como:

**-Encuesta.-** que es un conjunto de preguntas que se preparan con el objeto de obtener información de las personas, en nuestro caso deseamos diseñar el Perfil profesional por competencias de los funcionarios del departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).

**-Entrevista.-** es otra técnica que nos va ayudar a realizar nuestra investigación ya que está orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuentes de información.

### **3.6.-TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Después de la realización de las entrevistas y/o encuestas vamos a tener unos datos que tendrán que ser clasificados, tabulados, graficados para luego realizar su respectiva interpretación y análisis. En el caso de nuestra investigación deseamos diseñar el Perfil profesional por competencias de los funcionarios del departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF)

En esta fase, cuando se realiza el tratamiento estadístico-matemático de toda la masa de los datos clasificados y tabulados. Esto conduce su primer lugar a la formación de lo que se llama “finding” que consiste en afirmaciones sobre propiedades estadística de los datos.

Sin embargo, el análisis no puede quedar reducido a una operación contable, de obtención de promedio, medias, índices, medida de asociación etc.

Los datos en si mismos tienen limitada importancia por eso "es necesario hacerlos hablar", esto es encontrarles significado, que es precisamente la esencia del análisis o interpretación de los datos.

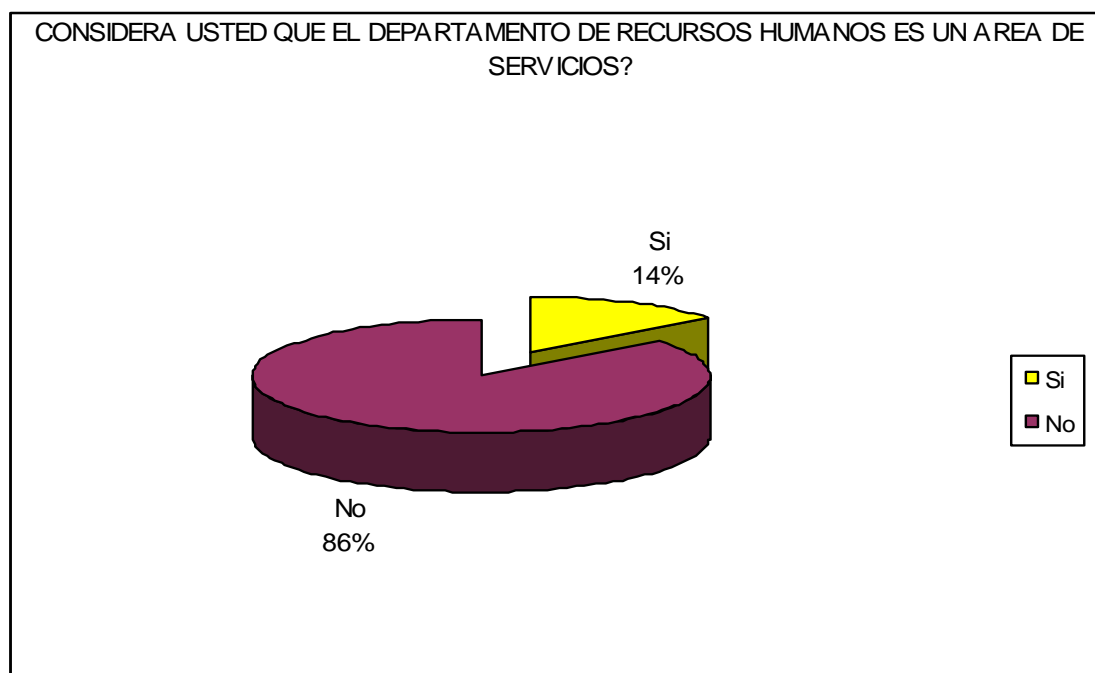
El propósito del análisis es resumir y comparar las observaciones llevadas a cabo en forma tal que sea posible materializar los resultados de la investigación con el fin de proporcionar respuesta a las interrogantes de la investigación.

El objetivo de la interpretación es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabajo con otros conocimientos disponibles; generalizaciones, leyes, teorías etc. se trata de poner los datos en una perspectiva de contextos de relaciones mutuas etc., que permitan profundizar la comprensión de "que esta pasando" en este punto hay que referirse a las leyes y teorías que existen para explicar y entender.

### 3.6.1.- ANÁLISIS DE DATOS – RESULTADOS

#### 1.- ¿CONSIDERA USTED QUE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ES UN AREA DE SERVICIOS?

GRÁFICO No. 01



**Autora:** María de Lourdes Monge

**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado al Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).

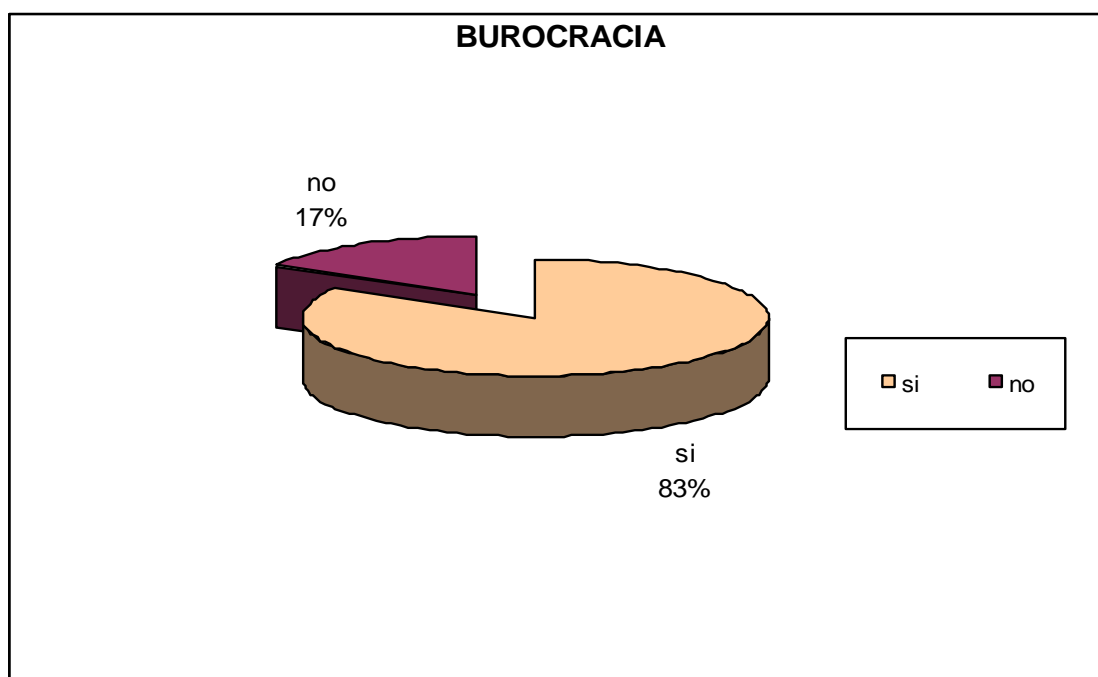
Los funcionarios del CONCLA consideran en su mayoría, 86% que el Departamento de Recursos Humanos NO es un área de servicios, mientras que un 14% si lo considera un área de servicios.

El departamento de Recursos Humanos no brinda el apoyo que el personal requiere, el 86% considera que no son escuchados y sus necesidades no son atendidas, pues lamentablemente este departamento se ha preocupado más por “controlar y amonestar” al personal por pequeñas cosas.



**2.- ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES FALENCIAS QUE CONSIDERA USTED TIENE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS?**

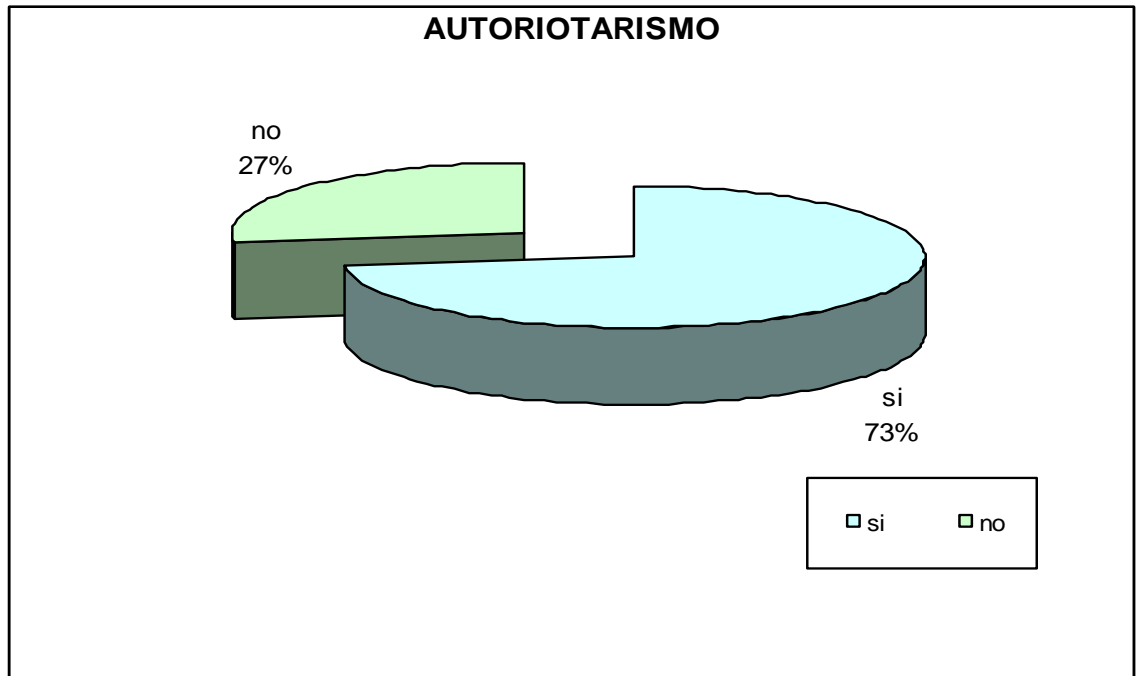
**GRÁFICO No. 02**



Los funcionarios del CONCLA consideran que una de las falencias del departamento de Recursos Humanos es burocrática en un 83%, mientras que el 17% no lo considera un departamento burocrático.

Pues para el 83% la burocracia del departamento de Recursos Humanos se fundamenta en la extrema complicación y trabas que se encuentran al momento de realizar un trámite o solicitar cierta colaboración.

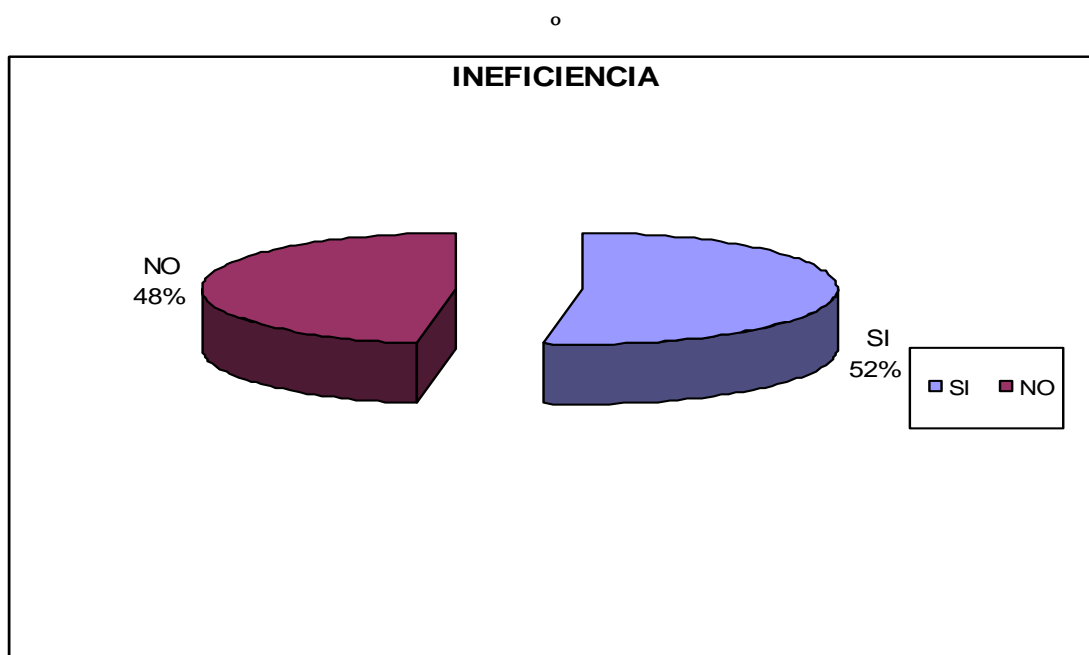
**GRÁFICO No. 03**



Los funcionarios del CONCLA consideran que una de las falencias del departamento de Recursos Humanos es ser Autoritario en un 73%, mientras que el 27% no lo considera un departamento autoritario.

Para el 73% el autoritarismo del departamento de Recursos Humanos se fundamenta en la imposición de "reglas" sin considerar el criterio del personal.

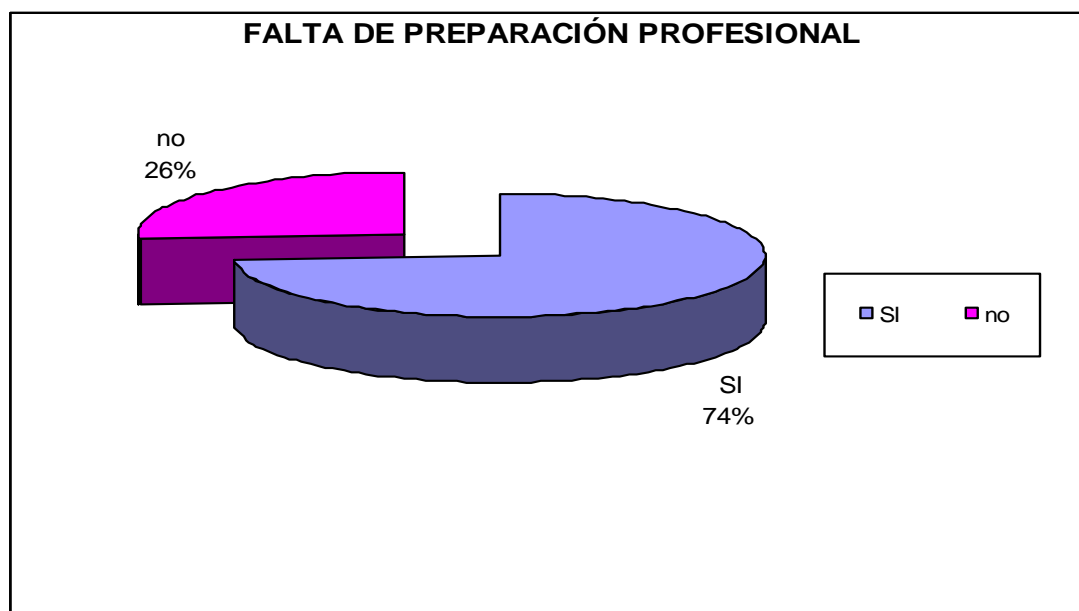
**GRÁFICO No. 04**



Los funcionarios del CONCLA consideran que una de las falencias del departamento de Recursos Humanos es ser un departamento ineficiente en un 52%, mientras que el 48% no lo considera un departamento ineficiente.

La ineficiencia del departamento de Recursos Humanos se fundamenta en el retraso muy prolongado y la falta de interés que se demuestra en las cosas que se le solicitan, así como también el incumplimiento a las normas establecidas en la LOSCCA.

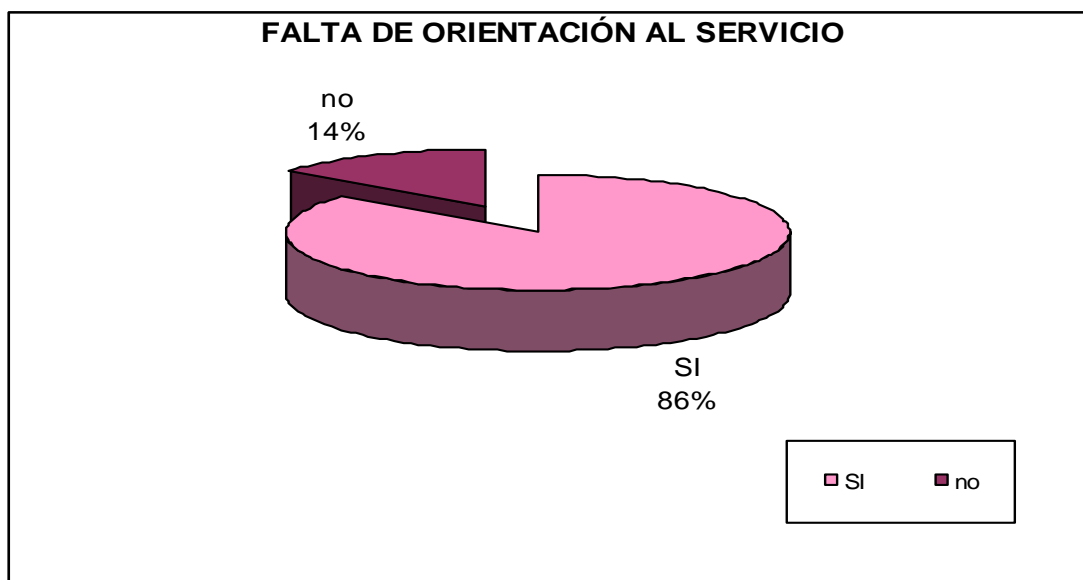
**GRÁFICO No. 05**



Los funcionarios del CONCLA consideran que una de las falencias del departamento de Recursos Humanos es no tener una adecuada preparación profesional en un 74%, mientras que el 26% no lo considera así.

Para el 74% del personal, la falta de preparación profesional del personal del área de Recursos Humanos, es fundamental y el factor más importante, pues la preparación académica de los funcionarios de dicho departamento no esta orientada al Recurso Humano.

**GRÁFICO No. 06**

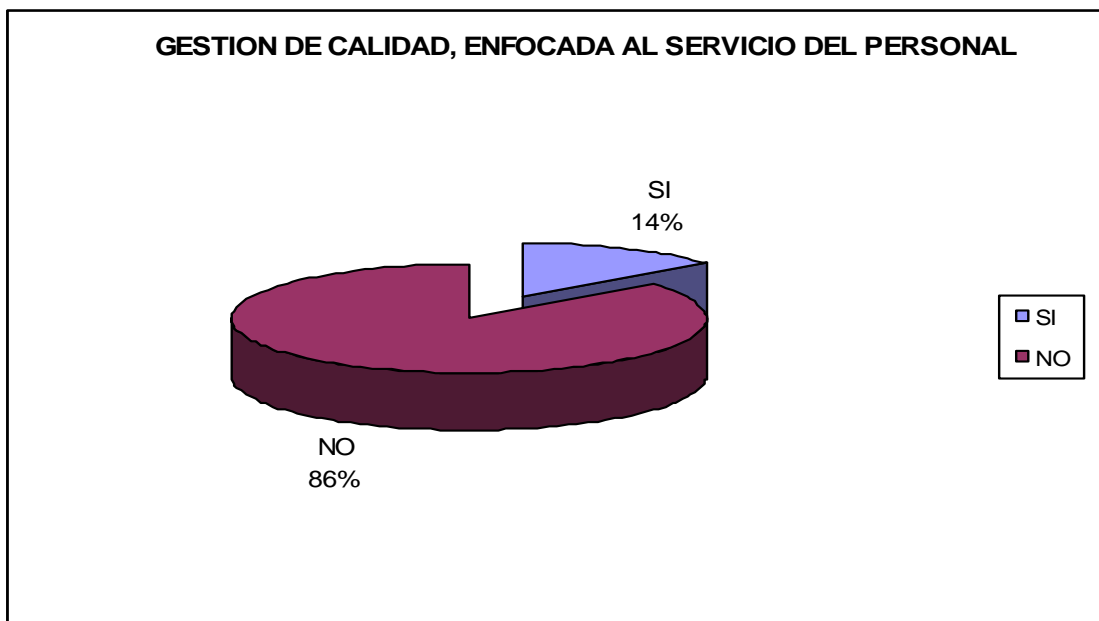


Los funcionarios del CONCLA consideran que una de las falencias del departamento de Recursos Humanos es la falta de orientación al servicio en un 86%, mientras que el 14% no lo considera así.

Para el 86% la no orientación académica adecuada del personal de Recursos Humanos es la causa principal para que no cuenten con una cultura de Servicio Institucional.

**3.- ¿CONSIDERA USTED QUE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS REALIZA UNA GESTIÓN DE CALIDAD, ENFOCADA AL SERVICIO DEL PERSONAL?**

**GRÁFICO No. 07**

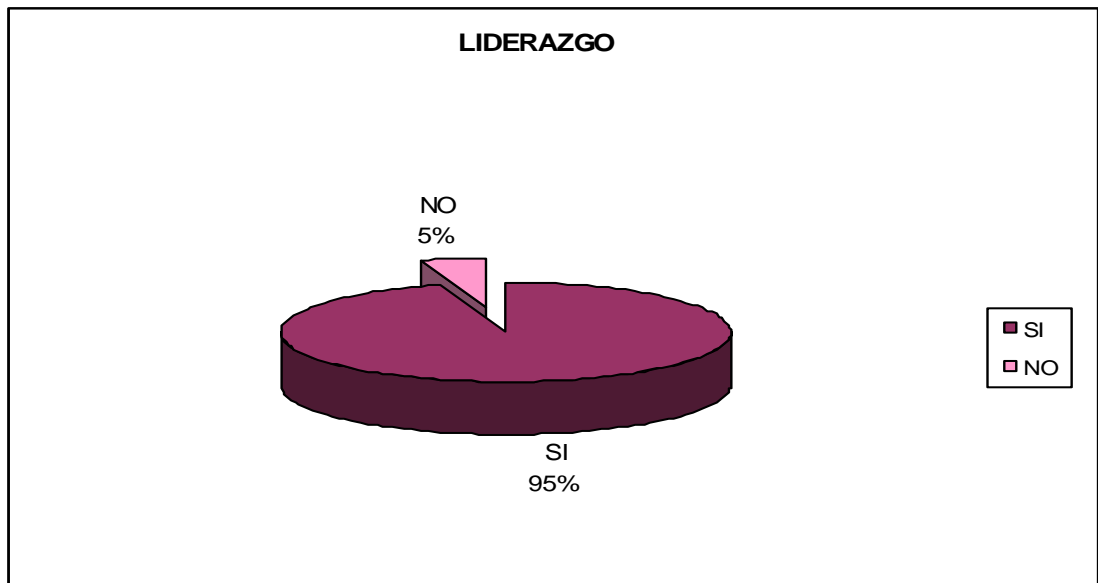


Los funcionarios del CONCLA consideran que el departamento de Recursos Humanos, en un 86% no está realizando una gestión de calidad enfocada al servicio del personal, mientras que el 14% sí considera que este departamento está enfocado al servicio del personal.

Para los funcionarios del CONCLA el departamento de Recursos Humanos no tiene una gestión de servicios al personal, puesto que su gestión se ha volcado más a las tareas impuestas por la máxima autoridad, actividades que no tienen nada que ver con el Talento Humano, lo que ha ocasionado que el departamento deje de lado su verdadera gestión.

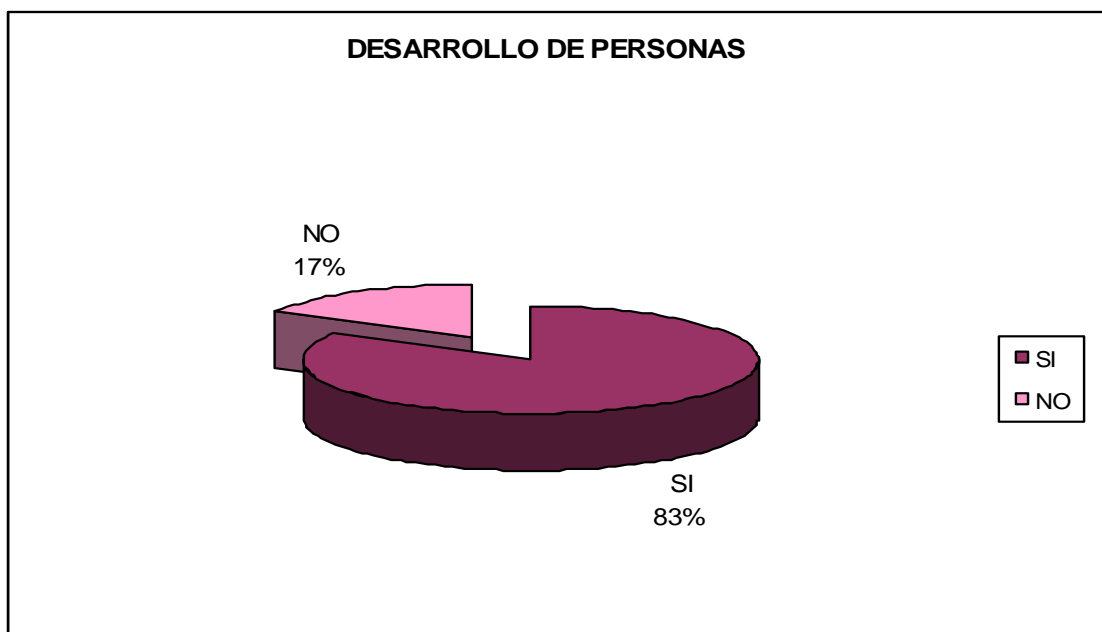
**4.- ¿CREE USTED QUE LAS COMPETENCIAS QUE DEBE TENER UN PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS PARA EL EFICAZ Y EFICIENTE DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES SON?:**

**GRÁFICO No. 08**



Los funcionarios del CONCLA consideran las competencias que debe tener un profesional de Recursos Humanos en un 95% es el liderazgo, mientras que el 5% no lo considera una competencia necesaria.

**GRÁFICO No. 09**



Los funcionarios del CONCLA consideran las competencias que debe tener un profesional de Recursos Humanos en un 83% es el Desarrollo de Personas, mientras que el 17% no lo considera una competencia necesaria..

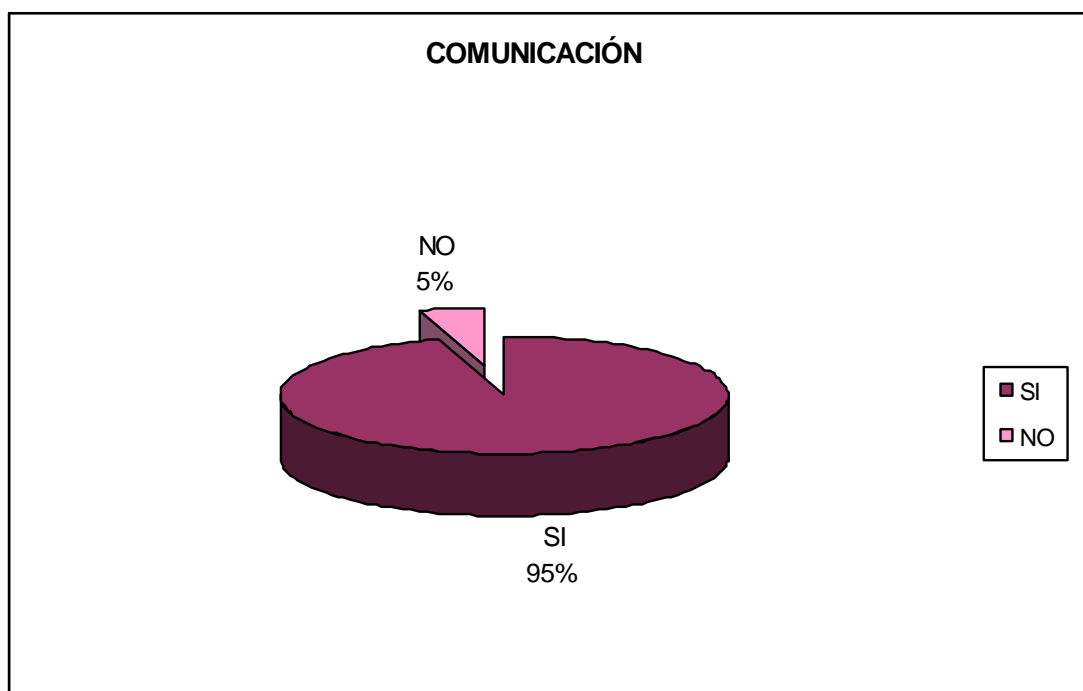


**GRÁFICO No. 10**



Los funcionarios del CONCLA consideran las competencias que debe tener un profesional de Recursos Humanos en un 90% son las relaciones interpersonales, mientras que el 10% no lo considera una competencia necesaria.

**GRÁFICO No. 11**



Los funcionarios del CONCLA consideran las competencias que debe tener un profesional de Recursos Humanos en un 95% es la comunicación, mientras que el 5% no lo considera una competencia necesaria.

**GRÁFICO No. 12**



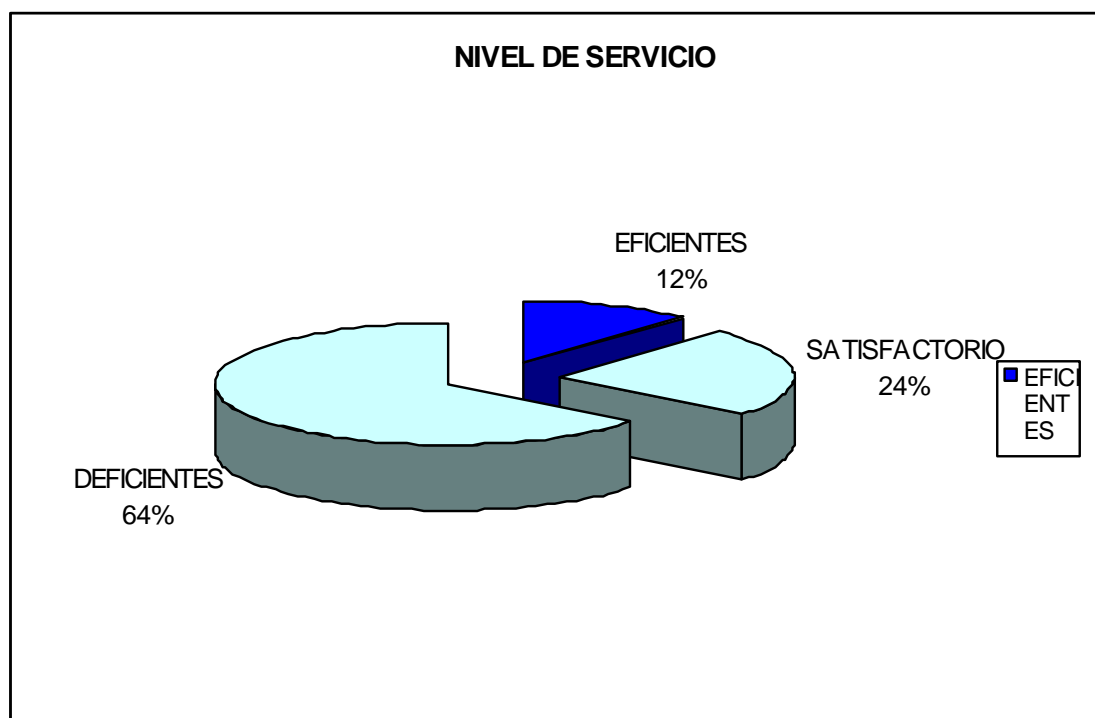
Los funcionarios del CONCLA consideran las competencias que debe tener un profesional de Recursos Humanos en un 98% es el servicio al cliente, mientras que el 2% no lo considera una competencia necesaria.

Para el personal del CONCLA, las principales competencias que se deben observar en un profesional de Recursos Humanos es muy importante para un eficaz y eficiente desempeño de su gestión.

Liderazgo	95%
Desarrollo de personas	83%
Relaciones Interpersonales	90%
Comunicación	95%
Servicio al cliente	98%

**5.- ¿LOS SERVICIOS RECIBIDOS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, USTED CONSIDERA HAN SIDO?**

**GRÁFICO No. 13**

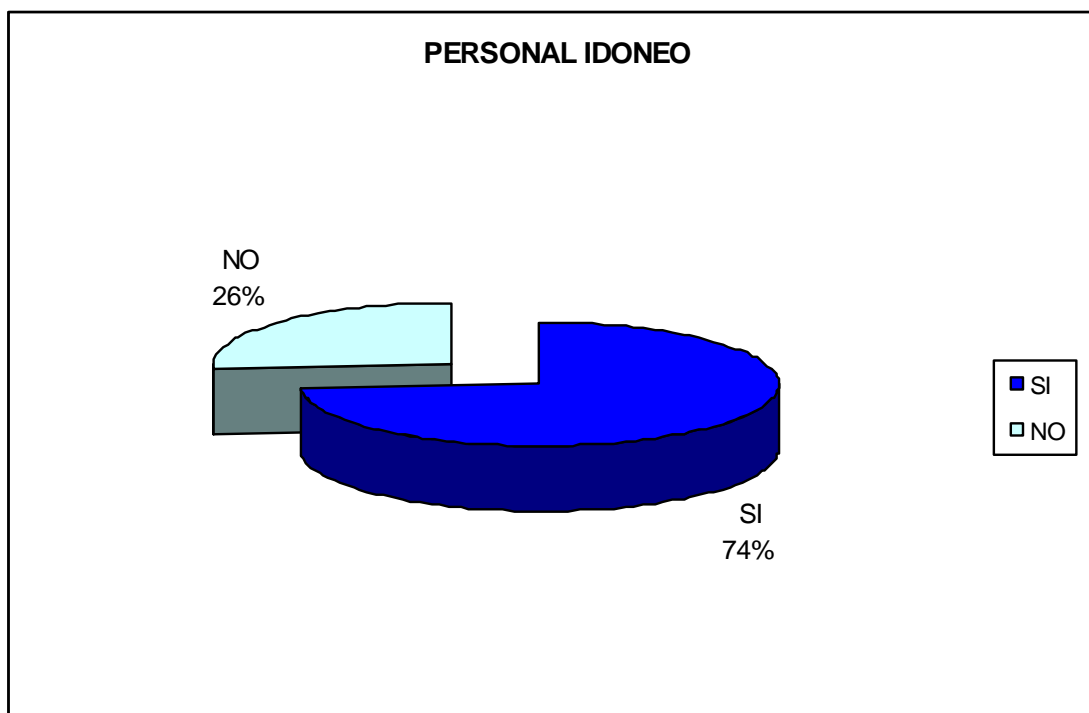


Los funcionarios del CONCLA consideran que los servicios recibidos por el departamento de Recursos Humanos son: Deficientes en un 64%, Eficientes en un 12% y Satisfactorios en un 24%.

Para el 64% de funcionarios, el no contar con un apoyo permanente, ni solución a sus problemas laborales, hace que la gestión que actualmente está realizando el departamento de Recursos Humanos sea considerada como deficiente.

6, ¿CONSIDERA USTED QUE EL PERSONAL ACTUAL QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ES EL IDÓNEO Y SATISFACE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS?

GRÁFICO No. 14

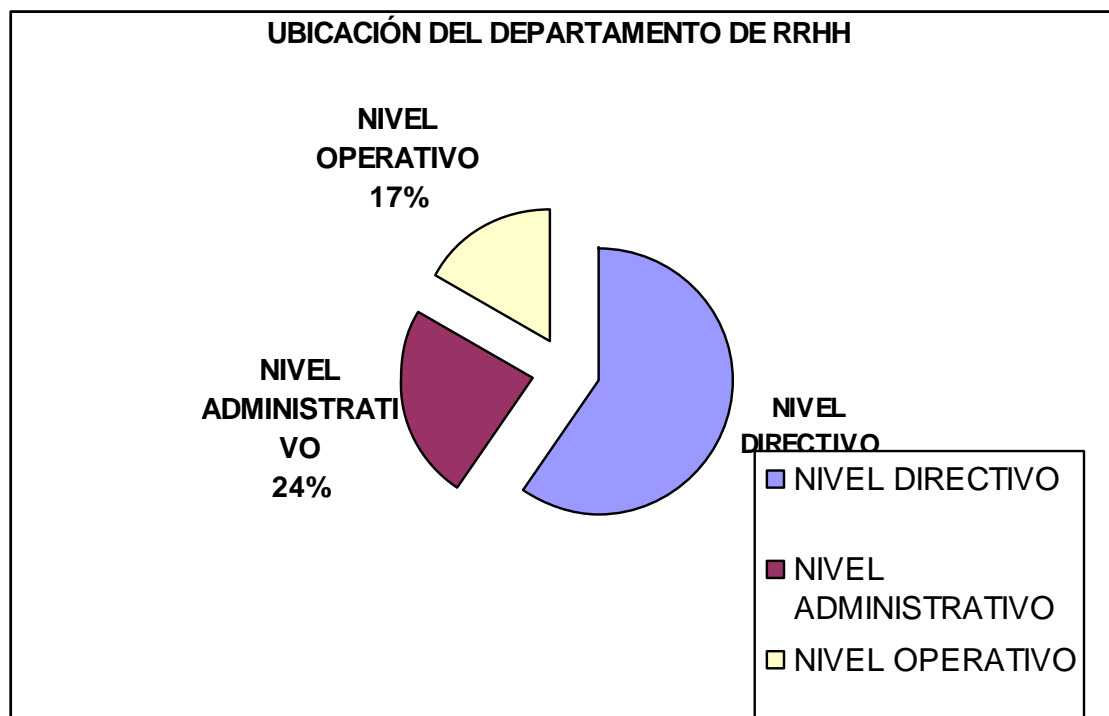


Los funcionarios del CONCLA consideran que el personal actual que labora en el departamento de Recursos Humanos es el idóneo en un 74%, mientras que un 26% no considera que éste sea el idóneo.

Lamentablemente el personal que actualmente se encuentra laborando en el departamento de Recursos Humanos no es el idóneo, pues este no satisface las necesidades del cliente interno, ya que en su gran mayoría no son atendidas las peticiones del personal.

**7.- ¿EN QUE NIVEL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ENTIDAD DEBERÍA UBICARSE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, SEGÚN SU CRITERIO?**

**GRÁFICO No. 15**

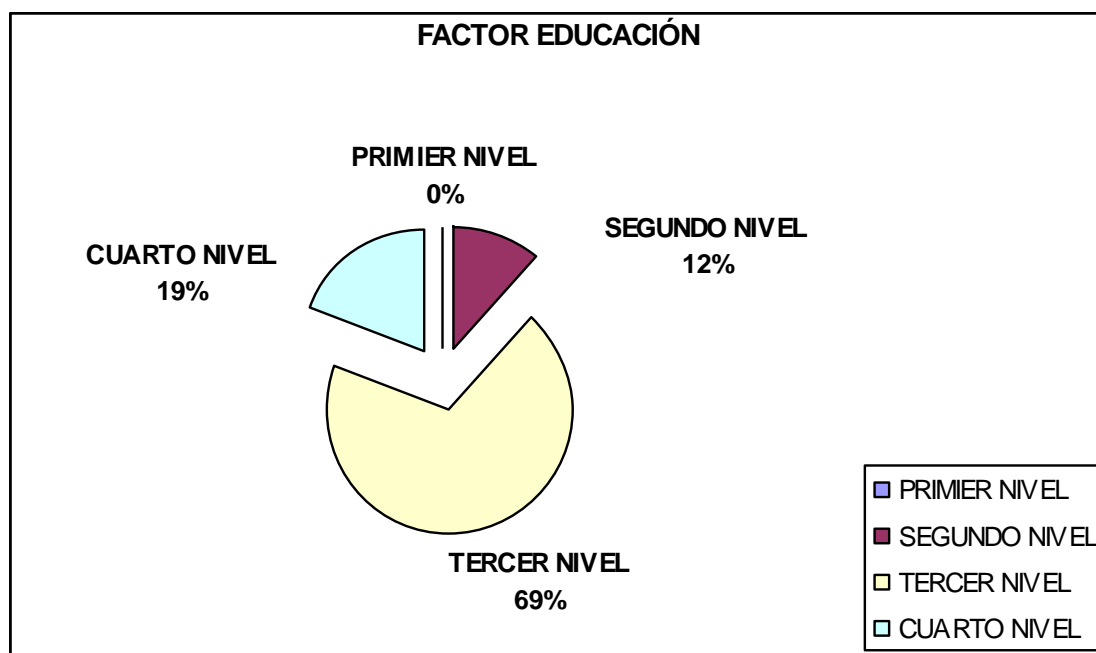


Los funcionarios del CONCLA consideran que el departamento de recursos humanos debería ubicarse dentro del nivel Operativo en un 17%, nivel Administrativo 24%, y nivel Directivo 59%, pues según lo expuesto por los funcionarios, se considera que al ubicar al departamento de Recursos Humanos al nivel directivo se podrá contar con autonomía para la toma de decisiones y actuar según las mismas.

**8.- ¿SEGÚN SU CRITERIO, EL FUNCIONARIO DE RECURSOS HUMANOS:  
CON QUE REQUISITOS MÍNIMOS DEBERIA CUMPLIR?**

**GRÁFICO No. 16**

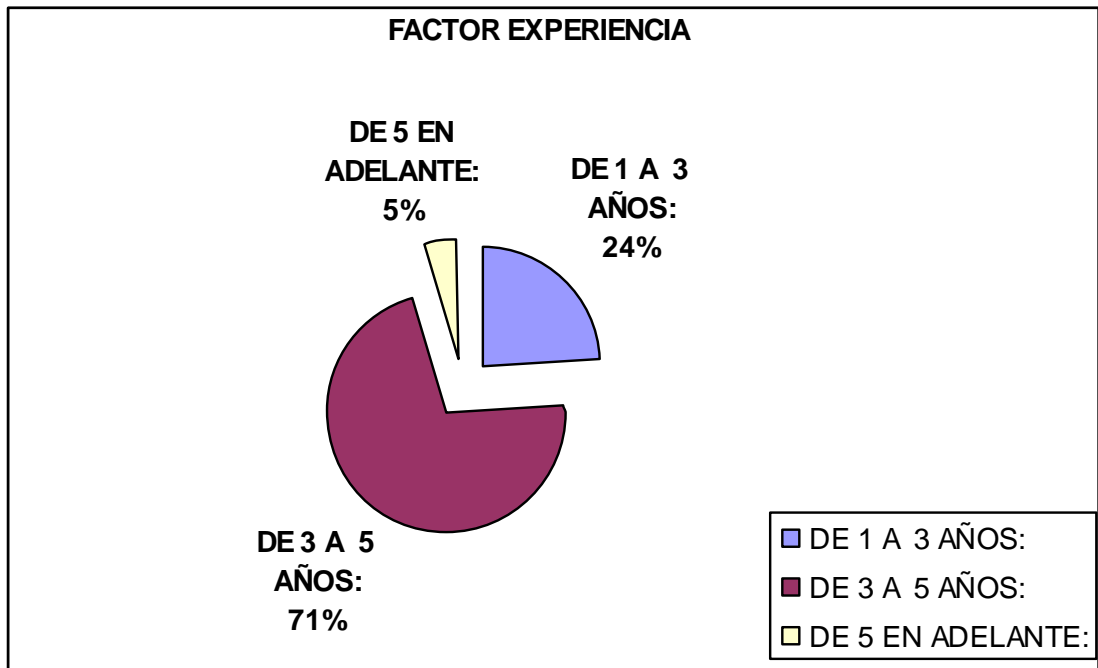
**A.- EDUCACION DE:**



Los funcionarios del CONCLA consideran que los requisitos mínimos con los que debería contar un profesional de Recursos Humanos en cuanto a la educación es: Primer nivel 0%, Segundo nivel 12%, Tercer Nivel 69%, Cuarto Nivel 19%.

## GRÁFICO No. 17

### B.- EXPERIENCIA MÍNIMA:



Los funcionarios del CONCLA consideran que los requisitos mínimos con los que debería contar un profesional de Recursos Humanos en cuanto a la experiencia mínima es: de 1 – 3 años, 24%, 3 – 5 años, 71%, de 5 – adelante, 5%.

La preparación adecuada de los funcionarios de Recursos Humanos es básica e indispensable pues se requiere de conocimiento y la experiencia necesaria para manejar el recurso más importante de la entidad, el recurso Humano.



**9.- ¿CREE USTED QUE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS SE PREOCUPA POR EL CRECIMIENTO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA ENTIDAD?**

**GRÁFICO No. 18**

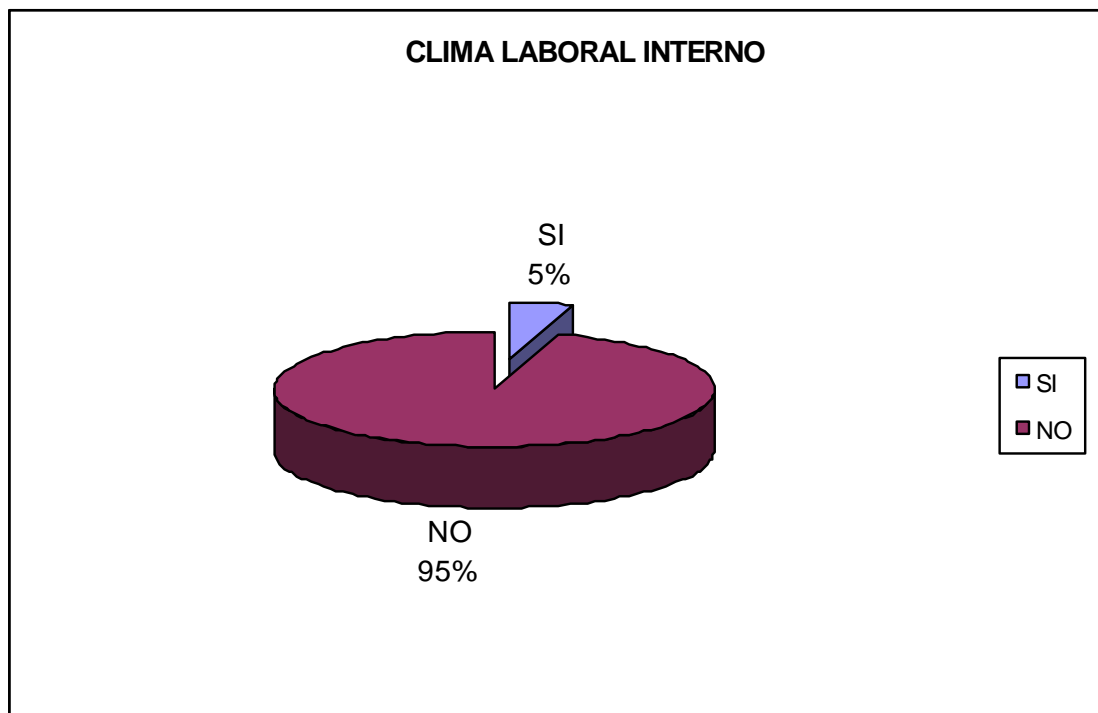


Los funcionarios del CONCLA consideran que el departamento de recursos humanos no se preocupa del crecimiento profesional de sus colaboradores según el 95%, mientras que el 5% considera que si lo hacen.

Lamentablemente este subsistema no es utilizado adecuadamente, pues para el personal del departamento de Recursos Humanos, la capacitación es un gasto institucional y no una inversión institucional, motivo por el cual el 95% de los funcionarios considera que no se preocupan por su crecimiento profesional.

**10.- ¿EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS REALIZA EVALUACIONES PERIÓDICAS DE CLIMA LABORAL INTERNO?**

**GRÁFICO No. 19**



Los funcionarios del CONCLA que el departamento de recursos humanos no realiza evaluaciones periódicas del clima laboral en un 95%, mientras que apenas el 5% considera que si se lo realiza.

Para el 95% del personal el clima laboral es un factor muy importante pues de este depende la eficiencia de sus funciones y la estabilidad adecuada, sin embargo para el departamento de recursos humanos el clima laboral no es una prioridad ya que lo que se espera es que los funcionarios únicamente cumplan con sus funciones netamente.

### **3.6.2.- CONCLUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Después de procesar todos los datos de la encuesta, se detectó que la mayoría del personal sabe que la Entidad no ha diseñado un perfil profesional por competencias, además no conoce la gestión por competencias, así como tampoco conocen cuales serían sus posibles rutas de carrera, a las cuales podrán aplicar a futuro dentro de la Entidad.

Se averiguó además que todos los colaboradores del área de Recursos Humanos consideran que les beneficiará tener diseñado los perfiles profesionales por competencias de sus cargos, con el objeto de conocer las competencias que el cargo requiere tienen desarrolladas y cuales les falta por desarrollar.

Adicionalmente se detectó la casi nula información que poseen los colaboradores respecto a qué son posiciones críticas o claves de su área así como también desconocen cuales podrían ser sus posibles rutas o líneas de carrera, es decir a donde podrán dirigirse después de que las competencias de su cargo actual estén cubiertas en su totalidad y estén preparados para ocupar cargos con mayor responsabilidad e incluso convertirse en gente clave, para ocupar posiciones críticas o de confianza.

La preparación del profesional de Recursos Humanos es un factor indispensable para una adecuada gestión en el manejo de los Recursos Humanos.

## **CAPÍTULO IV**

### **FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA**

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA DEL DISEÑO DEL PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS – UNIDAD DE INTELIGENCIA FINANCIERA (UIF)**

#### **4.1 Introducción**

El levantamiento de descriptivos sin duda constituye la parte más difícil pero la más importante, ya que éstos, son los cimientos de toda estructura.

La confección o realización de las descripciones de puestos presupone un gran esfuerzo, que en primera instancia no permite ver sus beneficios, sin embargo, es la base imprescindible para trabajar y debe hacerse.

La descripción de un puesto significa primero la recolección de información para luego definir las principales responsabilidades y obligaciones de la posición. Así mismo, es importante tener claro que hay que definir las competencias necesarias para cumplir con éxito los objetivos de cada puesto.

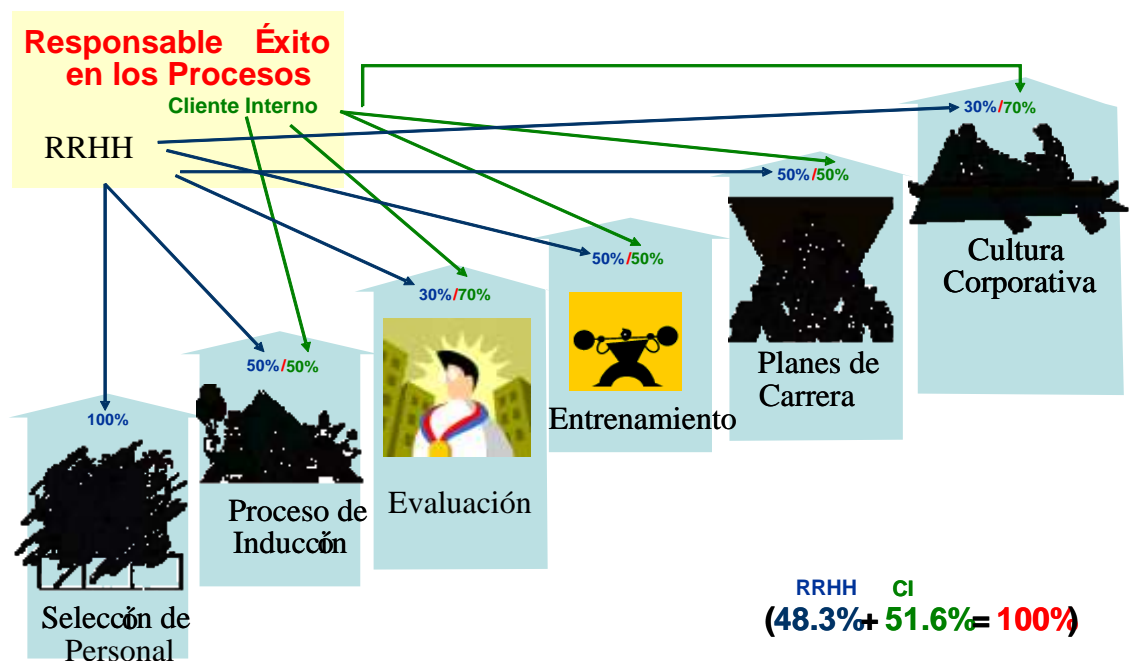
Para que el proceso de descripción de puestos tenga utilidad para la Entidad se debe necesariamente evaluar a la persona que ocupa el puesto en el momento actual, y para esto es necesario tomar en cuenta los conocimientos, la experiencia y las características de personalidad o competencias necesarias para un desempeño superior.

Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad en el máximo nivel de rendimiento.

Hay que tener en cuenta que la gestión del Departamento de Recursos Humanos es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de todas

las áreas. Si los perfiles están mal elaborados, las aplicaciones resultantes incorporarán algún margen de error.

A diferencia de la administración tradicional de Recursos Humanos donde el perfil era una cuestión secundaria sin mayor relevancia, en la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema. Por esta razón, la metodología por competencias enfatiza la construcción de perfiles por competencias a partir de las estrategias de la organización.



**Fuente:** ALLES MARTHA, F. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina.

Dentro de este contexto, este proyecto de investigación se apalancará sobre las iniciativas emprendidas por el Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), en relación con el desarrollo de su modelo de competencias, para lo cual en su momento de arranque ha recurrido al apoyo de consultores externos.

A partir de este modelo de competencias, nació la idea de aplicarlo a la entidad, y; se contrató una consultoría externa con la finalidad de liderar el proceso de implementación del modelo de competencias, el desarrollo de sistemas de evaluación y, el diseño de los planes de desarrollo. Por lo tanto el desarrollo de la presente investigación se ha venido realizando de la mano de la empresa consultora contratada, siendo éste, parte del equipo de trabajo conformado para proyecto de levantamiento y actualización de descriptivos de cargos, la identificación de posiciones críticas y el levantamiento de competencias técnico funcionales, bajo lineamientos propios de la Organización y el soporte metodológico desarrollado por estos consultores reconocidos en el medio.

#### **4.1.1 Metodología**

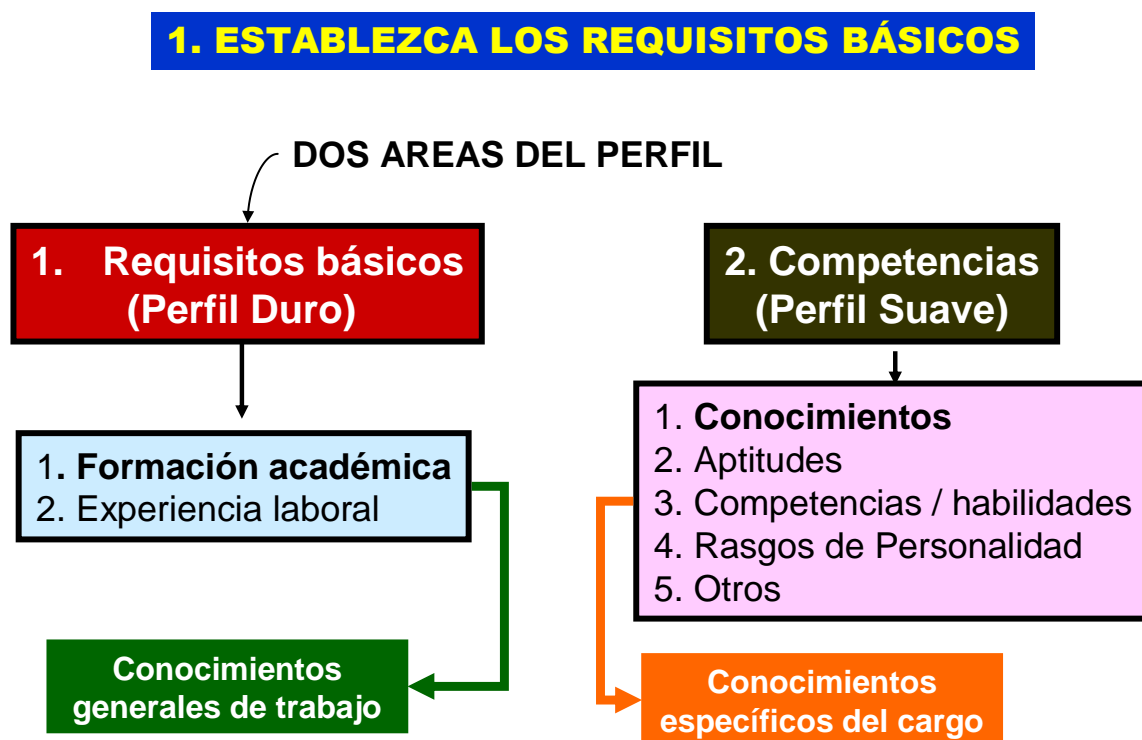
Para realizar un esquema de descripción de puestos, se debe recopilar la información que será analizada, luego se confirman los datos y finalmente se realiza la descripción del puesto utilizando un formulario estandarizado, que incluirá competencias organizacionales que están ligadas a la estrategia de la entidad, competencias técnico funcionales que son aplicadas al cargo. Y competencias gerenciales: Incluir en los descriptivos de cargos competencias nos permiten seleccionar personal que cuente con las competencias que necesitamos, ya que siempre es importante recordar que *“Se puede entrenar a un pavo para que trepe a un árbol, pero es mejor contratar a una ardilla”*.

#### **4.1.2.- Definición del perfil profesional**

En los descriptivos de cargos es primordial definir el perfil profesional, en el cual se incluirá dos aspectos básicos que son el perfil duro y perfil suave del cargo, tal como se muestra en el modelo subsiguiente. El perfil duro hace referencia a los requisitos básicos de educación y experiencia para el desempeño de las funciones del cargo. El perfil suave hace referencia al

conjunto de habilidades, competencias, rasgos de personalidad y conocimientos específicos del cargo, para alcanzar un desempeño superior.

CUADRO N.- 15



**Fuente:** JSM CONSULTORES, Potenciamiento Ejecutivo.

#### 4.1.2.1.- Perfil Duro

Para definir el perfil duro del personal del departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), básicamente nos referiremos a la formación académica, experiencia y características generales.



Ejemplo:

### **Formación Académica**

Graduado en Administración de Empresas, Psicología Industrial, Administración de Recursos Humanos. Maestrías, Etc..

### **Experiencia Previa**

Mínimo 4 años de experiencia en cargos dentro del sector público.

### **Características Generales**

Sexo: Masculino o Femenino

#### **4.1.2.2.- Perfil suave**

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones siendo duraderas en el tiempo. En el Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), se considera que contratar personal capacitado con experiencia en el sector público, será óptimo, por cuanto las personas poseerán las características y los conocimientos necesarios para un desempeño superior en el departamento de Recursos Humanos y que probablemente las competencias necesarias establecidas para dichos cargos se podrán desarrollar en el camino o con un buen management, ( pero por qué esperar desarrollarlas?), más bien es mejor y más económico seleccionar personas que tengan desarrolladas las competencias requeridas para cada cargo, y enseñar el conocimiento y habilidades que requieren cada cargo específico.

Para la definición del perfil suave “Competencias”, se aplicó el modelo que se muestra a continuación, en el cual se diferencian dos tipos de competencias que son: Organizacionales y Técnico-Funcionales:

**CUADRO N.- 16**



13

**Fuente:** Metodología por Competencias, Price WaterHouse Coopers

#### 4.2.- Definición de competencias Organizacionales

Las competencias organizacionales son aquellas conductas o comportamientos que todos los integrantes de una entidad deben poseer y son la base de los objetivos estratégicos (pilares estratégicos) de la misma. Se pueden establecer a partir del POA o del plan estratégico institucional.

Para esto se desarrolló un taller con los funcionarios del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), en el que a partir de los elementos clave del plan estratégico se definieron las

<sup>13</sup> Metodología por competencias PriceWaterHouse Coopers

competencias organizacionales que con diferentes niveles, deben aplicar a todos los cargos de la Organización, estas competencias pueden ser identificadas en niveles de desarrollo, los cuales se asignarán a cada cargo o nivel organizacional dentro de la Entidad.

Las competencias institucionales del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), con cada nivel se detallan a continuación:

**4.2.1.- Integración de Valores:** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores y las políticas institucionales, constituyéndose en un ejemplo de la filosofía empresarial al generar confianza en su accionar.

**Niveles:**

<b>A</b>	Es respetuoso, honesto, logra y mantiene la confianza de los demás. Conoce y respeta los valores, propósitos y principios organizacionales
<b>B</b>	Es directo y digno de confianza, es abierto pero prudente; admite públicamente errores y actúa para corregirlos, logra y mantiene la confianza de los demás. Actúa en función de los valores, propósitos y principios organizacionales
<b>C</b>	Impulsa a su equipo de trabajo a respetar y actuar en función de los valores, propósitos y principios organizacionales. Su discurso es congruente con su comportamiento, demostrando sentido de justicia y equidad. Se enfrenta a los problemas con personas de manera rápida y directa, y no rehúye la responsabilidad de encarar una situación negativa o difícil cuando sea necesario
<b>D</b>	Difunde en palabras y acciones los valores, propósitos y principios organizacionales, modelando en su equipo de trabajo conductas que reflejen honestidad y transparencia. Genera espacios de interacción con las personas, a fin de asegurar que los valores organizacionales se transmitan adecuadamente
<b>E</b>	Define y transmite los valores, propósitos y principios organizacionales; actúa con justicia, respeto e igualdad hacia todas las personas. Actúa con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Es un ejemplo de la filosofía empresarial.

**4.2.2.- Trabajo en equipo:** Actitud constante de trabajar cooperativamente entre todos los niveles y áreas funcionales para el logro de una meta común. Demuestra compromiso y fidelidad. El éxito del equipo está sobre el éxito personal.

**Niveles:**

<b>A</b>	Cumple con sus responsabilidades individuales. Participa en discusiones, dando su punto de vista e interactúa con sus colegas.
<b>B</b>	Coopera con su equipo de trabajo en la realización de tareas. Comparte información que pueda ser útil y relevante (conocimientos y experiencias), así como la responsabilidad de los resultados positivos o negativos del equipo.
<b>C</b>	Contribuye con su tiempo y recursos en ayudar a su equipo a lograr objetivos importantes. Establece y promueve el juego limpio, maneja conflictos dentro del equipo y facilita una resolución que beneficie a todos. Apoya y respalda incondicionalmente a los miembros de su equipo
<b>D</b>	Crea y maneja varios equipos para alcanzar metas desafiantes y de crecimiento. Delega responsabilidades y define indicadores para medir los resultados de gestión del equipo. Promueve actividades dentro y fuera del trabajo para mejorar la cooperación dentro del equipo.
<b>E</b>	Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás no importa el área a la que pertenezca. Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias. Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

**4.2.3.- Orientación a Resultados:** Capacidad para alcanzar resultados con altos niveles de calidad, mejorando y manteniendo un excelente rendimiento alineado a los objetivos de la organización.

**Niveles:**

<b>A</b>	Muestra preocupación por el trabajo, hace solo lo requerido para cumplir con los estándares de calidad, plazos y tiempos en su puesto de trabajo
<b>B</b>	Revisa bien su trabajo y facilita el de los demás para el logro de objetivos y acciones esperadas. Demuestra persistencia para cumplir con los objetivos superando los obstáculos. Hace o propone cambios específicos en la forma de hacer su trabajo, consiguiendo mejoras notables y medibles.
<b>C</b>	Resuelve con eficacia problemas comunes propios de su área, busca la mejora de los estándares de trabajo y la utilización de los recursos, a través de sugerencias de su equipo, enfocándose en la calidad de sus resultados y en la satisfacción del cliente.
<b>D</b>	Establece los objetivos, determinando prioridades y evaluando los recursos utilizados sobre los beneficios obtenidos. Desarrolla, implanta y monitorea actividades de mejora en productos, servicios y procesos organizacionales. Asume riesgos calculados, obteniendo beneficios medibles y visibles a corto/largo plazo.
<b>E</b>	Toma decisiones complejas basadas en el análisis costo-beneficio. Fija para sí y para los otros los parámetros a alcanzar y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño dentro de los plazos establecidos. Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia. Tiene consistentemente uno de los mejores desempeños dentro de la compañía.

**4.2.4.- Orientación de Servicio:** Identificar y satisfacer los requerimientos o necesidades reales de los clientes (internos o externos).

**Niveles:**

<b>A</b>	Actúa a partir de los requerimientos del cliente y en función de las políticas y procedimientos de la compañía. Posee un conocimiento general de las políticas, productos y negocios de la Organización.
<b>B</b>	Se toma el tiempo para escuchar al cliente y responde de forma inmediata a sus requerimientos. Identifica las necesidades, propone soluciones y verifica el grado de satisfacción de sus clientes. Conoce las políticas, productos y negocios de la Organización, brindando asesoría a los clientes (interno, externo).
<b>C</b>	Ofrece soluciones con valor agregado y se anticipa a las necesidades del cliente. Genera credibilidad aún en situaciones adversas, desarrollando y procurando mantener una mejor relación con sus clientes. Conoce las características particulares del negocio al que pertenece, así como las políticas y objetivos del grupo, sus productos y servicios.
<b>D</b>	Logra que el cliente perciba y aprecie su valor agregado obteniendo comentarios positivos por su trabajo y reconocimientos públicos por la labor realizada. Mantiene un contacto constante con sus clientes y sugiere posibles alternativas, acompañando en el proceso de implementación de las soluciones propuestas. Evalúa sistemáticamente el grado de satisfacción de sus clientes y los resultados alcanzados. Conoce a profundidad el negocio o área al que pertenece
<b>E</b>	Supera las necesidades y expectativas de sus clientes, demostrando preocupación por brindar soluciones y buen trato. Busca constantemente información para estar actualizado y brindar soluciones efectivas. Realiza un seguimiento a las soluciones planteadas buscando mejorar la calidad en la atención a sus clientes. Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos u ocasionales. Posee sólidos conocimientos de los negocios y áreas corporativas de la organización.

**4.2.5.- Comunicación:** Expresar de manera clara, correcta y comprensible sus ideas, opiniones y decisiones a través del lenguaje escrito y el discurso oral

**Niveles:**

<b>A</b>	Entiende la importancia de dirigirse y escuchar a los demás. Estructura bien los mensajes tanto orales como escritos, transmitiéndolos cuando le es requerido y asegurándose que sean entendidos.
<b>B</b>	Es capaz de enviar y recibir mensajes correctamente, así como de proporcionar feedback. Escucha activamente a otros, entiende sus sentimientos, necesidades y puntos de vista y solamente después responde.
<b>C</b>	Es claro y transparente al transmitir sus ideas. Según el ámbito, elige y utiliza en forma efectiva los medios adecuados (lenguaje verbal, escrito y no verbal) Es conciso y directo y puede intercambiar información con todo tipo de personas, los mensajes son comunicados a tiempo y aporta con información a las personas para que realicen su trabajo.
<b>D</b>	Asegura que el equipo esté totalmente informado sobre los resultados de los trabajos y/o problemas identificados Presenta la capacidad y la flexibilidad de adaptar su discurso oral y escrito a sus interlocutores. Transmite ideas complejas en forma concisa y rápidamente comprensible. Maneja la comunicación en situaciones de tensión.
<b>E</b>	Comunica soluciones desde distintas perspectivas (técnica, del negocio y política). Se comunica efectivamente con cualquier nivel dentro y fuera de la organización. Su manejo efectivo del discurso le permite adaptar y transmitir mensajes logrando un claro entendimiento e impacto para los diversos tipos de audiencias (número de personas, nivel socio cultural y nivel.

**4.2.6.- Innovación y Creatividad:** Capacidad de generar soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización y los clientes

**Niveles:**

<b>A</b>	Es participativo, aporta con ideas, proponiendo mejoras para su puesto de trabajo.
<b>B</b>	Busca nuevas maneras para mejorar el desempeño y resolver problemas, estimulando a sus compañeros para que actúen de la misma forma Realiza pequeñas propuestas que hacen más eficaces los procesos internos de su área.
<b>C</b>	Desarrolla nuevas ideas para su área o departamento. Se autocapacita y desarrolla continuamente y forma parte de equipos en los que se trabaja sobre el desarrollo de la creatividad y la innovación.
<b>D</b>	Desarrolla soluciones nuevas para su área o departamento; métodos propios e innovadores para evaluar y resolver un problema. Propone soluciones creativas a problemas inesperados. Resuelve problemas complejos, combinando soluciones a problemas anteriores para llegar a una solución. Su forma de pensar incluye varios enfoques y distintos puntos de vista.
<b>E</b>	Desarrolla formas más prácticas y eficientes de hacer las cosas, redefiniendo los procesos e incluyendo mejoras de gran impacto para la organización. Promueve y estimula a los demás a desarrollar enfoques innovadores y propuestas creativas, se toma el tiempo necesario para escuchar ideas nuevas y recompensa a las personas que elaboran buenas propuestas.



**4.2.7.- Desarrollo de Personas:** Ayudar a las personas a crecer profesionalmente, identificando el nivel de desarrollo de sus competencias y emprendiendo acciones efectivas para mejorar su desempeño

**Niveles:**

<b>A</b>	Comparte información relevante e identifica los recursos necesarios para el desarrollo del equipo. Toma en cuenta las ideas y puntos de vista de los miembros de su equipo.
<b>B</b>	Define metas y objetivos para su equipo, demostrando preocupación por mejorar y desarrollar sus competencias. Comparte su experiencia y conocimiento, comunica fortalezas y oportunidades de mejora a sus colaboradores, si le son solicitados
<b>C</b>	Conoce las competencias del equipo y distribuye el trabajo de acuerdo al desarrollo de las mismas. Estimula a las personas a autodesarrollarse, preocupándose por la capacitación y/o desarrollo de competencias, valores y expertise profesional de sus colaboradores, retroalimenta acerca de los resultados obtenidos y comportamientos observados en su equipo de trabajo. Monitorea los resultados de las personas de su equipo para darles soporte cuando es necesario.
<b>D</b>	Identifica talentos y prepara a sus sucesores. Define, planea e implementa las acciones de desarrollo individuales del equipo, monitoreando las mejoras en los resultados. Plantea objetivos y plazos, dando feedback a sus colaboradores para que estén al tanto del cumplimiento de las metas. Está disponible para ser consultado. Idea estrategias grupales e individuales de mejora. Asegura que sus colaboradores retroalimenten a sus equipos permanentemente
<b>E</b>	Está atento e informado de las capacidades actuales y potenciales propias y las de las personas con las que trabaja. Da coaching a sus colaboradores directos para potenciar la capacidad de estos de desarrollar a su propia gente. Es un referente confiable a quien consultar en temas de formación y desarrollo; así como, su asesoramiento y orientación en la materia es considerado. Brinda ideas y herramientas para el desarrollo de las competencias de los demás. Da oportunidades para que las personas pongan a prueba nuevas capacidades.

#### 4.3.- Definición de competencias Técnico funcionales

Son aquellas competencias que están directamente relacionadas con la ejecución efectiva de las actividades de un cargo en específico. Este modelo incluye dos tipos:

- ✓ **Conocimientos:** Son conjuntos de informaciones que adquirimos vía educación formal y capacitación. (finanzas y contabilidad, producción, ventas y mercado, etc)
- ✓ **Destrezas:** Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica. (operación de equipos, negociación, elaboración de reportes, etc)  
Conocimientos puesto en práctica

Es decir al momento de hacer selección sea interna o externa para una posición dentro del departamento de Recursos Humanos, es necesario que la persona tenga desarrolladas en un nivel avanzado las competencias que se detallará en el descriptivo, para que de esta manera sea más fácil su adaptabilidad. Para esto se ha aplicado la metodología que se describe a continuación:

#### 4.4.- METODOLOGÍA PARA DETERMINAR COMPETENCIAS TÉCNICO FUNCIONALES

A continuación detallamos los pasos a seguir para determinar las competencias técnicas de cada cargo:

1. Revisar que el descriptivo del cargo, este actualizado.
2. Numerar las funciones del cargo.
3. Calificar las funciones en grados de (5 – 1) basándonos en criterios de frecuencia, consecuencia de errores y complejidad. A continuación presentamos las tablas que se deben utilizar para calificar las funciones.

#### CUADRO N.- 17

Escala para calificación de actividades

<b>Símbolo</b>	<b>Factor</b>	<b>Significado</b>	<b>Indicador</b>
<b>F</b>	Frecuencia	Frecuencia esperada de esta actividad	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea?, ¿cuál es su frecuencia típica de ejecución?
<b>CE</b>	Consecuencia de los errores	Nivel de gravedad de las consecuencias por un incorrecto desempeño en la actividad	Qué tan grave son las consecuencias por un incorrecto desempeño en la actividad?
<b>C</b>	Complejidad	Grado de esfuerzo y nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?, ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades?

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Consecuencia de Errores</b>	<b>Complejidad</b>
<b>5</b>	Todos los días	<b>Consecuencias muy graves:</b> pueden afectar a toda la Organización	<b>Máxima complejidad:</b> la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/habilidades
<b>4</b>	Al menos una vez por semana	<b>Consecuencias graves:</b> pueden afectar resultados proceso o áreas funcionales de la Organización	<b>Alta complejidad:</b> la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/ habilidades
<b>3</b>	Al menos una vez cada quince días	<b>Consecuencias considerables:</b> repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	<b>Complejidad moderada:</b> la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos/habilidades
<b>2</b>	Una vez al mes	<b>Consecuencias menores:</b> cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	<b>Baja complejidad:</b> la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimiento/ habilidades
<b>1</b>	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	<b>Consecuencias mínimas:</b> poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	<b>Mínima complejidad:</b> la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades

4. Aplicar la fórmula correspondiente, con la finalidad de obtener las funciones críticas del cargo. A continuación detallamos el procedimiento a seguir.

### Ecuación

- **Actividad esencial** = Frecuencia + Consecuencia de Errores x Complejidad

$$\text{Actividad esencial} = F + (CE * C)$$

#### 4.4.1.- Reglas para identificar las actividades esenciales:

- Se seleccionan todas aquellas actividades mayores o iguales a 24 puntos.
- Máximo cinco actividades esenciales.
- Si ninguna de las actividades esenciales llega a 24 puntos, entonces se escoge las tres actividades con puntuación más alta<sup>14</sup>.

Ejemplo:

Listado de actividades del puesto	F	CE	C	Total
Atención cliente	5	2	5	12
Desarrollo de Personas	5	3	5	13
Inducción	1	3	2	6
Motivaciones	4	2	2	8
Remuneraciones	5	3	5	13

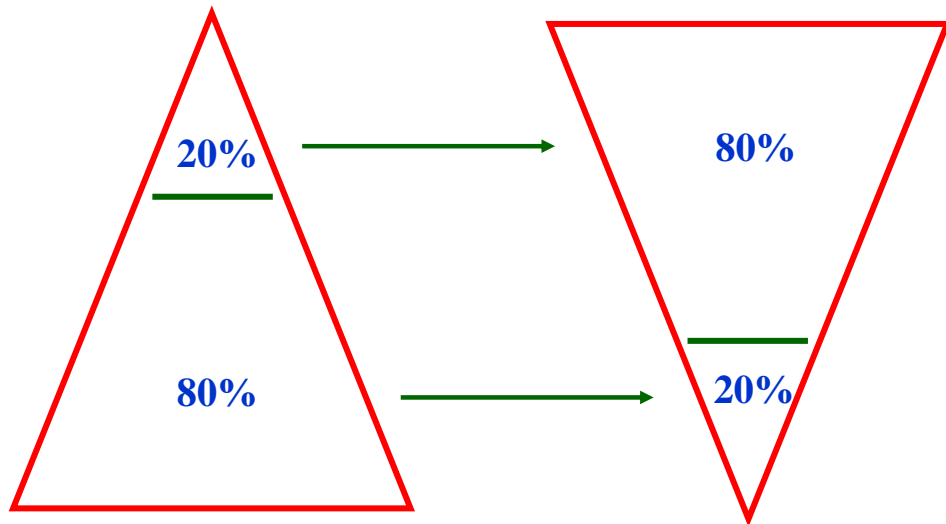
Determinar una competencia técnica por cada función crítica del cargo.

La metodología para determinar competencias técnicas funcionales de las posiciones críticas del área de ventas también se basa en:

- Seleccionar las actividades más importantes de la posición
- Utiliza Pareto: el 20% de las actividades más importantes del puesto, son los que generan el 80% de los resultados
- Estas actividades serán un referente para identificar las competencias requeridas para la posición

---

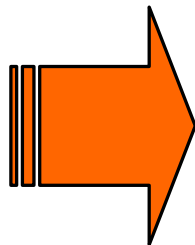
<sup>14</sup> Autoría del Dr. Jaime Moreno Villegas, SOCIOMETRIKA.



**ACTIVIDADES**

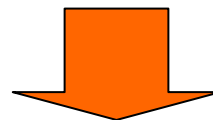
**RESULTADOS**

**Competencia**



Características personales (conocimientos, habilidades y destrezas) necesarias para obtener un rendimiento superior.

¿Qué significa ese rendimiento superior?



Actividades importantes de la posición (20%)

De tal manera, a continuación se propone el modelo para determinar las competencias técnico funcionales, así como las actividades esenciales del puesto:

**4.5.- Matriz de propuesta del diseño de Perfil por Competencias:**

**"DISEÑO DE PERFIL DE COMPETENCIAS"**

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

**NOMBRE DEL CARGO:** DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

**FECHA:** 15/012/2009

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO</b>
1	Asesorar técnicamente a la Dirección General en la solución de conflictos con el cliente interno
2	Planificar el Recurso Humano de la Organización
3	Elaboración de programas y actividades de desarrollo.
4	Realizar planes, programas de los subsistemas de Recursos Humanos
5	Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa " LOSCCA", y los Pronunciamientos de la SENRES.

## "INDICADORES DE GESTIÓN"

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

**NOMBRE DEL CARGO:** DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	INDICADORES
1	Asesorar técnicamente a la Dirección General en la solución de conflictos con el cliente interno.	Calidad en la exposición de las posibles soluciones
2	Planificar el Recurso Humano de la Organización	Personal efectivamente contratado
3	Elaboración de programas y actividades de desarrollo.	Cursos ejecutados
		Personal satisfecho
4	Realizar planes, programas de los subsistemas de Recursos Humanos	Aplicación de los Subsistemas
5	Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa "LOSCCA", y los Pronunciamientos de la SENRES.	Calidad en el cumplimiento eficaz y oportuno de los procedimientos.



## "DISEÑO DE PERFIL DE COMPETENCIAS"

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE A.

**NOMBRE DEL CARGO:** DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES Y DESTREZAS
1	Asesorar técnicamente a la Dirección General en la solución de conflictos con el cliente interno.	Atención personal y al cliente	Orientación y Asesoramiento Identificación de Problemas
2	Planificar el Recurso Humano de la Organización	Administración y Gestión	Planificación
3	Elaboración de programas y actividades de desarrollo.	Educación y Capacitación	Trabajo en Equipo Instrucción
4	Realizar planes, programas de los subsistemas de Recursos Humanos	Recursos Humanos y Personal	Manejo de Recursos Humanos
5	Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa " LOSCCA", y los Pronunciamientos de la SENRES.	Leyes y Regulaciones	Lectora

**"COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION"**

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

**NOMBRE DEL CARGO:** DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

No		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
	<b>CONOCIMIENTOS</b>		
1	Atención personal y al cliente	x	
2	Administración y Gestión	x	x
3	Educación y Capacitación	x	x
4	Recursos Humanos y Personal	x	
5	Leyes y Regulaciones	x	x
	<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>		
1	Orientación y Asesoramiento	x	
2	Identificación de Problemas	x	
3	Planificación	x	
4	Trabajo en Equipo	x	
5	Manejo de Recursos Humanos	x	x
6	Lectora	x	x
		Competencias que tenemos que evaluar	Diseño de un plan de capacitación

## "DISEÑO DE PERFIL DE COMPETENCIAS"

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

**NOMBRE DEL CARGO:** JEFE DE RECURSOS HUMANOS

**FECHA:** 15/012/2009

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO</b>
1	Planificar la capacitación del personal
2	Conducir los procesos de Evaluación del Desempeño y selección de personal
3	Efectuar encuestas periódicas de clima laboral
4	Garantizar y asegurar la idoneidad del recurso humano
5	Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa " LOSCCA", y los Pronunciamientos de la SENRES.

## "INDICADORES DE GESTIÓN"

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

**NOMBRE DEL CARGO:** JEFE DE RECURSOS HUMANOS

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	INDICADORES
1	Planificar la capacitación del personal	Personal Capacitado
2	Conducir los procesos de Evaluación del Desempeño y selección de personal	Calidad de las Evaluaciones y personal idóneo.
3	Efectuar encuestas periódicas de clima laboral	Adecuado ambiente de trabajo
		Personal satisfecho
4	Garantizar y asegurar la idoneidad del recurso humano	Aplicación de los Subsistemas
5	Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa " LOSCCA", y los Pronunciamientos de la SENRES.	Calidad en el cumplimiento eficaz y oportuno de los procedimientos.

## "DISEÑO DE PERFIL DE COMPETENCIAS"

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE A.

**NOMBRE DEL CARGO:** JEFE DE RECURSOS HUMANOS

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES Y DESTREZAS
1	Planificar la capacitación del personal	Educación y capacitación	Instrucción
			Planificación
2	Conducir los procesos de Evaluación del Desempeño y selección de personal	Recursos Humanos y Personal	Manejo de Recursos Humanos
3	Efectuar encuestas periódicas de clima laboral	Administración y gestión	Trabajo en equipo
			Nivel estratégico
4	Garantizar y asegurar la idoneidad del recurso humano	Recursos Humanos y Personal	Manejo de Recursos Humanos
5	Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa " LOSCCA", y los Pronunciamientos de la SENRES.	Leyes y Regulaciones	Lectora

**"COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACION"**

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

**NOMBRE DEL CARGO:** JEFE DE RECURSOS HUMANOS

No		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
<b>CONOCIMIENTOS</b>			
1	Educación y capacitación	x	
2	Recursos Humanos y Personal	x	x
3	Administración y gestión	x	x
4	Recursos Humanos y Personal	x	
5	Leyes y Regulaciones	x	x
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>			
1	Instrucción	x	
2	Planificación	x	
3	Manejo de Recursos Humanos	x	x
4	Trabajo en equipo	x	
5	Manejo de Recursos Humanos	x	x
6	Lectora	x	x
		Competencias que tenemos que evaluar	Diseño de un plan de capacitación

## "DISEÑO DE PERFIL DE COMPETENCIAS"

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

**NOMBRE DEL CARGO:** CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS

**FECHA:** 15/012/2009

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO</b>
1	Coordinar actividades de reclutamiento, selección e idoneidad
2	Planificar y controlar la productividad en la empresa
3	Asesorar a la Dirección de Recursos Humanos para la definición de perfil y talento humano idóneo.
4	Realizar la Valoración de cargos
5	Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa " LOSCCA", y los Pronunciamientos de la SENRES.

## "INDICADORES DE GESTIÓN"

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

**NOMBRE DEL CARGO:** CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	INDICADORES
1	Coordinar actividades de reclutamiento, selección e idoneidad	Recursos Humanos y Personal
2	Planificar y controlar la productividad en la empresa	Administración y Gestión
3	Asesorar a la Dirección de Recursos Humanos para la definición de perfil y talento humano idóneo.	Calidad en la exposición de las posibles soluciones
4	Realizar la Valoración de cargos	Recursos Humanos y Personal
5	Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa "LOSCCA", y los Pronunciamientos de la SENRES.	Calidad en el cumplimiento eficaz y oportuno de los procedimientos.



**"DISEÑO DE PERFIL DE COMPETENCIAS"**

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE A.

**NOMBRE DEL CARGO:** CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>
1	Coordinar actividades de reclutamiento, selección e idoneidad	Recursos Humanos y Personal	manejo de Recursos Humanos
2	Planificar y controlar la productividad en la empresa	Administración y Gestión	Planificación
3	Asesorar a la Dirección de Recursos Humanos para la definición de perfil y talento humano idóneo.	Calidad en la exposición de las posibles soluciones	Orientación y Asesoramiento
			Identificación de Problemas
4	Realizar la Valoración de cargos	Recursos Humanos y Personal	Recopilación de Información
5	Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa "LOSCCA", y los Pronunciamientos de la SENRES.	Leyes y Regulaciones	Lectora

**"COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN"**

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

**NOMBRE DEL CARGO:** CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS

No		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
<b>CONOCIMIENTOS</b>			
1	Recursos Humanos y Personal	x	
2	Administración y Gestión	x	
3	Calidad en la exposición de las posibles soluciones	x	
4	Recursos Humanos y Personal	x	
5	Leyes y Regulaciones	x	
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>			
1	manejo de Recursos Humanos	x	
2	Planificación	x	
3	Orientación y Asesoramiento	x	
4	Recopilación de Información	x	
5	Lectora	x	x
		Competencias que tenemos que evaluar	Diseño de un plan de capacitación

## "DISEÑO DE PERFIL DE COMPETENCIAS"

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

**NOMBRE DEL CARGO:** ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

**FECHA:** 15/012/2009

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO</b>
1	Realizar pagos de nómina y gestión de despidos, terminación de contratos, contrataciones, etc.
2	Efectuar administración de Archivo en Historia Laboral
3	Actualización de Planillas del Seguro Social
4	Analizar y evaluar las políticas y procedimientos de diversos subsistemas de la Adm. de RRHH
5	Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa " LOSCCA", y los Pronunciamientos de la SENRES.

**"INDICADORES DE GESTIÓN"**

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

**NOMBRE DEL CARGO:** ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>	<b>INDICADORES</b>
1	Realizar pagos de nómina y gestión de despidos, terminación de contratos, contrataciones, etc.	Pago de nómina oportuna, contratos legalizados.
2	Efectuar administración de Archivo en Historia Laboral	Historial laboral organizado
3	Actualización de Planillas del Seguro Social	Actualización permanente de datos
		Movimientos planillas
4	Analizar y evaluar las políticas y procedimientos de diversos subsistemas de la Adm. de RRHH	Aplicación de los Subsistemas
5	Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa "LOSCCA", y los Pronunciamientos de la SENRES.	Calidad en el cumplimiento eficaz y oportuno de los procedimientos.

**"DISEÑO DE PERFIL DE COMPETENCIAS"**

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE A.

**NOMBRE DEL CARGO:** ANALISTA DE RECURSOS H.

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>
1	Realizar pagos de nómina y gestión de despidos, terminación de contratos, contrataciones, etc.	Leyes y Regulaciones Nómina	Lectora Manejo de Recursos Financieros
2	Efectuar administración de Archivo en Historia Laboral	Oficina	Organización de la Información
3	Actualización de Planillas del Seguro Social	Naturaleza del departamento.	Recopilación de información Orientación de servicio
4	Analizar y evaluar las políticas y procedimientos de diversos subsistemas de la Adm. de RRHH	Recursos Humanos y Personal	Manejo de Recursos Humanos
5	Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa " LOSCCA", y los Pronunciamientos de la SENRES.	Leyes y Regulaciones	Lectora

**"COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN"**

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

**NOMBRE DEL CARGO:** ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

No		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
<b>CONOCIMIENTOS</b>			
1	Leyes y Regulaciones	x	
2	Oficina	x	
3	Naturaleza del departamento.	x	x
4	Recursos Humanos y Personal	x	x
5	Leyes y Regulaciones	x	x
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>			
1	Lectora	x	x
2	Manejo de Recursos Financieros	x	x
3	Organización de la Información	x	
4	Recopilación de información	x	
5	Manejo de Recursos Humanos	x	x
6	Lectora	x	x
		Competencias que tenemos que evaluar	Diseño de un plan de capacitación

### "DISEÑO DE PERFIL DE COMPETENCIAS"

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

**NOMBRE DEL CARGO:** ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

**FECHA:** 15/012/2009

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO</b>
1	Dar información sobre el seguro médico
2	Llevar el control de los registros de asistencia
3	Atender y canalizar las necesidades del cliente interno
4	Operativizar los sistemas de Recursos Humanos
5	Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa " LOSCCA", y los Pronunciamientos de la SENRES.

### "INDICADORES DE GESTIÓN"

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

**NOMBRE DEL CARGO:** ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	INDICADORES
1	Dar información sobre el seguro médico	Calidad y claridad en las explicaciones
2	Llevar el control de los registros de asistencia	Reportes oportunos
3	Atender y canalizar las necesidades del cliente interno	Clientes atendidos
		Personal satisfecho
4	Operativizar los sistemas de Recursos Humanos	Aplicación de los Subsistemas
5	Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa " LOSCCA", y los Pronunciamientos de la SENRES.	Calidad en el cumplimiento eficaz y oportuno de los procedimientos.



**"DISEÑO DE PERFIL DE COMPETENCIAS"**

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE A.

**NOMBRE DEL CARGO:** ASISTENTE DE RECURSOS H.

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>
1	Dar información sobre el seguro médico	Atención personal y al cliente	Orientación y Asesoramiento Hablado
2	Llevar el control de los registros de asistencia	Personas y áreas	Construcción de relaciones
3	Atender y canalizar las necesidades del cliente interno	Clientes	Pensamiento crítico Identificación de problemas
4	Operativizar los sistemas de Recursos Humanos	Recursos Humanos y Personal	Manejo de Recursos Humanos
5	Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos según la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa " LOSCCA", y los Pronunciamientos de la SENRES.	Leyes y Regulaciones	Lectora

**"COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN"**

**UNIDAD:** CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

**NOMBRE DEL CARGO:** ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS


No		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
	<b>CONOCIMIENTOS</b>		
1	Atención personal y al cliente	x	
2	Personas y áreas	x	
3	Clientes	x	
4	Recursos Humanos y Personal	x	x
5	Leyes y Regulaciones	x	x
	<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>		
1	Orientación y Asesoramiento	x	
2	Hablado	x	
3	Construcción de relaciones	x	
4	Pensamiento critico	x	
5	Manejo de Recursos Humanos	x	x
6	Lectora	x	x
		Competencias que tenemos que evaluar	Diseño de un plan de capacitación

#### **4.6.- LEVANTAMIENTO DE LOS PERFILES DE LOS PROFESIONALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS – UNIDAD DE INTELIGENCIA FINANCIERA (UIF)**

En base a los resultados de la investigación realizada se concluye que las principales posiciones del departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), son:

- Director Técnico de Área
- Jefe de Recursos Humanos
- Consultor de Recursos Humanos
- Asistente de Recursos Humanos
- Analista de Recursos Humanos

Por ende a continuación se proponen el diseño de estos perfiles utilizando la metodología por competencias:

	<b>DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES</b>	No 1
		Fecha 13/11/2009

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**NOMBRE DEL CARGO:** DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA

**CÓDIGO DE LA PARTIDA:** 2005

**DEPARTAMENTO:** RECURSOS HUMANOS

**SUPERVISADO FUNCIONALMENTE POR:** DIRECTOR GENERAL

**SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:** Servidor Público 1  
 Servidor Público 2  
 Servidor Público 3  
 Servidor Público de Apoyo 1

**2. Misión**

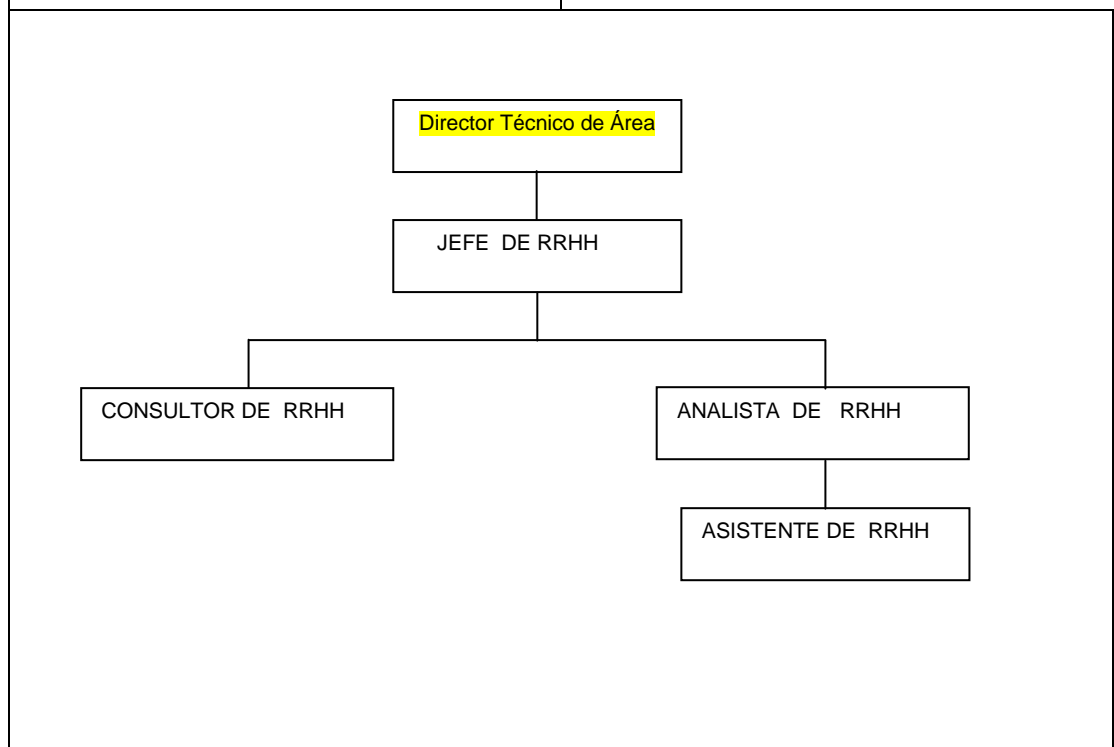
Planificar, dirigir y controlar programas y procesos de cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos, con el fin de optimizar el mantenimiento y retención del talento humanos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**3. Principales resultados**

1. Planificar el recurso humano de la organización.	Lograr que cumplan con los objetivos del departamento y de la organización.
2. Asignar presupuestos a cada área	Proveer recursos que faciliten las actividades a cada área
3. Elaboración de programas y actividades de desarrollo.	Asegurar el desarrollo del personal de la institución
4. Aprobar los procedimientos laborales.	Minimizar al riesgo laboral.

5. Controlar el cumplimiento de procesos.	Garantizar correcta utilización de los recursos humanos
6. Proponer políticas y procedimientos de recursos humanos.	Garantizar el orden y estabilidad laboral e institucional.
7. Realizar planes, programas de los subsistemas de recursos humanos.	Asegurar el correcto desarrollo de todas las actividades del departamento en función de los objetivos del área
8. Asesor a la Gerencia General.	Contribuir con la información oportuna del área para la mejor toma de decisiones.

<b>4. Dimensiones</b>	
<b>Principales Magnitudes</b> Presupuesto de capacitación: \$50.000 Total de personal: más de 100	<b>Recursos Asignados</b> Cantidad total personas: 1 – 5 p.
<b>5. Organigrama</b>	



<b>6. Autoridad</b>	
<b>Decisiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
Asignar presupuestos por área	Beneficios para el departamento
Administrar el proceso de evaluación	Asignar más presupuestos en eventos de capacitación.
Proponer políticas y procedimientos	Políticas de recursos humanos
Autorización para el pago de compensaciones	Incorporación de personal al departamento de RRHH.
Tomar la última decisión para la integración de personas.	

<b>7. Naturaleza y Alcance</b>
<p>El Gerente de Recursos Humanos participa activamente en las reuniones de los altos directivos de la entidad, además presenta los informes del departamento a la Dirección General para la correcta toma de decisiones; está en la capacidad de proponer programas y proyectos para el desarrollo del talento humano.</p> <p>El ocupante del cargo cuenta con estabilidad laboral, ambiente de trabajo organizado, horario de trabajo, de acuerdo a las actividades diarias de la institución.</p> <p>Las actividades más relevantes del cargo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La planificación operativa de los recursos humanos</li> <li>Asignación del presupuesto por área</li> <li>Proponer políticas y procedimientos</li> <li>Realizar planes y programas de los subsistemas de recursos humanos.</li> </ul> <p>El cargo exige el reporte de las actividades a la Dirección General y a los organismos de control como: Auditorías internas y al Ministerio Laboral.</p> <p>La toma de decisiones en cuanto al personal será respetando las disposiciones de la LOSCCA, así como los pronunciamientos de la SENRES.</p>

## 8. Perfil del cargo

El cargo requiere:

### **PERFIL DURO:**

Experiencia: 4 a 6 años

Instrucción Formal: Ingeniero en Recursos Humanos


Conocimientos Adicionales: Diplomado en Recursos Humanos o afines  
Disposiciones de las Leyes de la  
LOSCCA y su Reglamento

Metodologías de competencias

### **PERFIL SUAVE:**

Debe reunir las siguientes competencias:

Liderazgo  
Desarrollo Estratégico de los Recursos  
Humanos  
Pensamiento Estratégico  
Pensamiento Analítico  
Pensamiento Conceptual

	<b>DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES</b>	No 2
		Fecha 10/11/2009

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**NOMBRE DEL CARGO:** JEFE DE RECURSOS HUMANOS

**CÓDIGO DE LA PARTIDA:** 0009

**DEPARTAMENTO:** RECURSOS HUMANOS

**SUPERVISADO FUNCIONALMENTE POR:** DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA

**SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:** Servidor Público 2  
Servidor Público 3  
Servidor Público de Apoyo 1

**2. Misión**

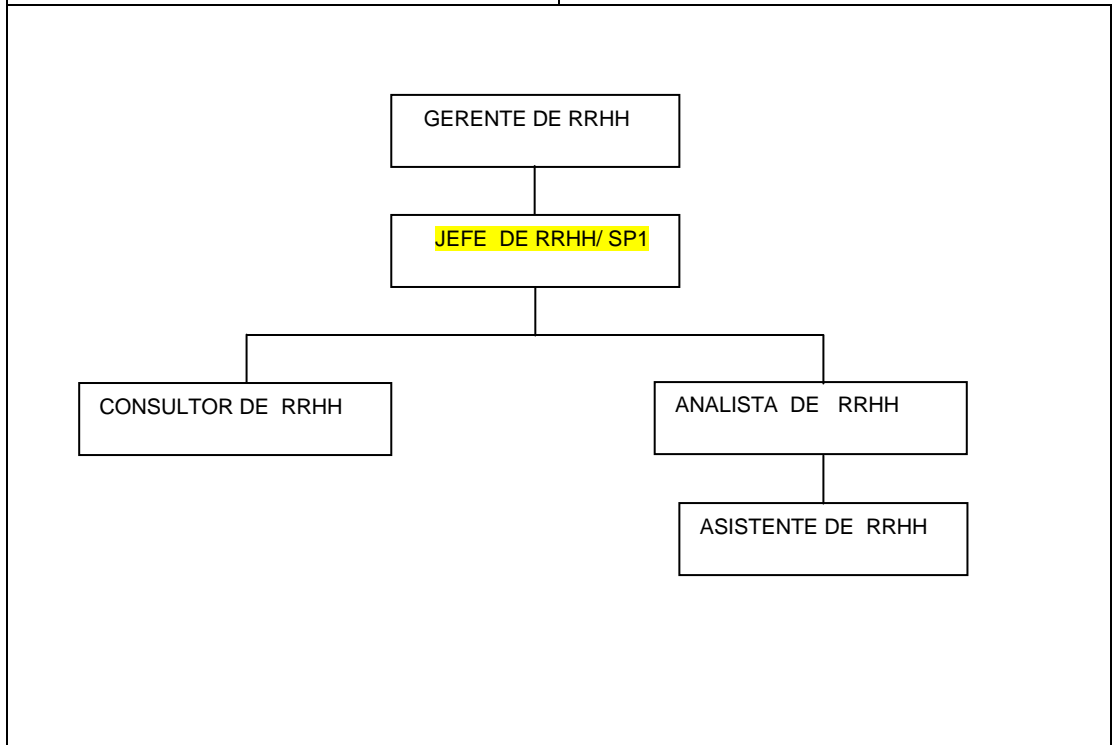
Conducir el proceso de selección de personal, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar dentro de la entidad, aperturando e incentivando el diálogo entre colaboradores y la misma, con la finalidad de equilibrar y armonizar sus intereses, buscando siempre una buena productividad y un agradable ambiente laboral.

**3. Principales resultados**

1. Garantizar y asegurar la idoneidad del recurso humano.	Propiciar el adecuado desarrollo de las actividades empresariales
2. Planificar con su equipo, la capacitación del personal a través de cursos, seminarios u otros, que lleven a cabo empresas o instituciones profesionales, dedicadas a estas acciones.	Cumplir el Plan de Capacitación
3. Conducir los procesos de “evaluación del desempeño” y “selección de personal”.	Lograr una administración eficiente de su unidad, llenando con acierto las vacantes requeridas.
4. Efectuar encuestas periódicas de clima laboral.	Ejecutar acciones tendientes a propiciar un ambiente de integración del recurso humano, que fomente el respeto, credibilidad y confianza.



<b>4. Dimensiones</b>	
<b>Principales Magnitudes</b>	<b>Recursos Asignados</b>
Presupuesto de capacitación: \$ 50,000	Cantidad total de personas: 1-5 personas
Total de Personal: más de 100 personas.	
<b>5. Organigrama</b>	



<b>6. Autoridad</b>	
<b>Decisiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
Aprobación de permisos, licencias, etc.	Difundir las políticas empresariales.
Seguimiento y cumplimiento del Plan de Capacitación.	Incrementar el presupuesto para el Plan de Capacitación.
Ejecución de procesos para selección de personal, inducción y evaluación del desempeño.	Contratar más personal para el área Recurso.

Realización periódica de encuestas de clima laboral, tabulación y análisis.	Tomar acciones correctivas para mejorar el clima laboral.
---	---

**7. Naturaleza y Alcance**

El Jefe de Recursos Humanos define parámetros para alcanzar las metas de su área, mediante la utilización óptima de los recursos que se encuentren a su alcance.  
 Su status depende de la política y estructura de la entidad; sin embargo, cualquiera sea este, debe responder de su gestión al Director Técnico de Área.

Cuenta con estabilidad laboral, ambiente de trabajo organizado y horario de trabajo según se presenten las labores diarias de la empresa.

Las actividades más relevantes del cargo son:

- Garantizar y asegurar la idoneidad del recurso humano.
- Selección de capacitación.
- Evaluaciones de desempeño, nómina.
- Análisis del clima laboral.

El cargo exige el reporte de las actividades a la Dirección de Recursos Humanos.

La toma de decisiones en cuanto al personal será respetando las disposiciones de la LOSCCA, así como los pronunciamientos de la SENRES.

**8. Perfil del cargo**

El cargo requiere:


**PERIL DURO:**

Experiencia: 3 a 5 años  
 Instrucción Formal: Psicólogo Industrial  
 Conocimientos Adicionales: Normativas SENRES, LOSCCA y su Reglamento.  
 Metodologías por Competencias

**PERFIL SUAVE:**

Debe reunir las siguientes competencias:

- Liderazgo
- Pensamiento Conceptual
- Capacidad de planeación y organización
- Iniciativa
- Comunicación.

	<b>DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES</b>	No 3
		Fecha 10/11/2009

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL CARGO:** CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS

**CÓDIGO DE LA PARTIDA:** 00000

**DEPARTAMENTO:** RECURSOS HUMANOS

**SUPERVISADO FUNCIONALMENTE POR:** DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA

**SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:** Analista de Recursos Humanos  
Asistente de Recursos Humanos

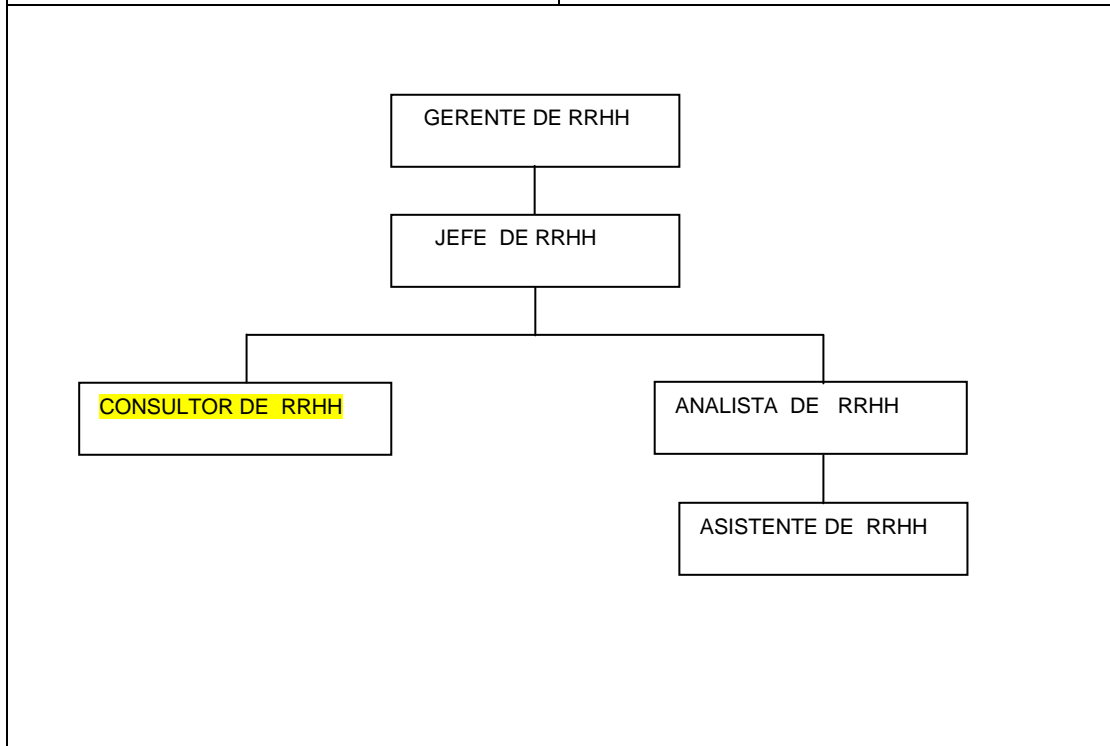
### 2. Misión

Ofrecer soluciones reales y concretas al Departamento de RRHH, además realizar la medición e informe de clima laboral del departamento con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes internos.

### 3. Principales resultados

1. Coordinar actividades de reclutamiento selección e idoneidad.	Dotar a las empresas del personal más idóneos para los diferentes puestos.
2. Planificar y controlar la productividad en la empresa	Aprovechar al máximo el recurso humano.
3. Asesor a la Dirección de RRHH, estudio de necesidades, de-definición del perfil idóneo, capacitación del talento humano.	Asegurar a la empresa personal capacitado y satisfecho en el ambiente laboral existente.
4. Realizar la valoración de los cargos	Garantizar el buen desempeño de las actividades, asegurando la aplicación de conceptos de equidad interna y externa en la institución.

<b>4. Dimensiones</b>	
<b>Principales Magnitudes</b>	<b>Recursos Asignados</b>
Presupuesto de capacitación: \$ 50,000	Cantidad total de personas: 1-5 personas
Total de Personal : más de 100 personas	
<b>5. Organigrama</b>	



<b>6. Autoridad</b>	
<b>Decisiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
- Formalización de contratos con empresas de servicios al personal, seguridad y vigilancia.	-Actividades sociales, culturales y motivacionales.
- Sugerir y planificar los eventos de Capacitación.	- Mejorar los sueldos del área.

## 7. Naturaleza y Alcance

El Consultor de Recursos Humanos colaborará en todos los proyectos de esta área y además ofrecerá soluciones concretas al departamento, logrando así la eficiencia en el desarrollo de los subsistemas de Recursos Humanos.

El ocupante de este cargo debe responder de su gestión al Jefe de Recursos Humanos.

Las actividades más relevantes del cargo son:

Coordinar actividades de reclutamiento, selección y idoneidad.

Planificar y controlar la productividad

Asesor a la gestión integral de cuentas asignadas, estudio de necesidades, definición del perfil idóneo, capacitación del talento humano.

Realizar la valoración de cargos.

## 8. Perfil del cargo

El cargo requiere:

### PERFIL DURO:

Experiencia:

3 a 6 años

Instrucción Formal:

Ingeniero en Recursos Humanos

Título de Cuarto Nivel

Conocimientos Adicionales:

Competencias

Potenciamiento ejecutivo

Desarrollo de Personas

Inducciones

### PERFIL SUAVE:

Debe reunir las siguientes competencias:


Pensamiento Analítico

Habilidad analítica

Capacidad de planificación y organización

Iniciativa

Calidad del trabajo

	<b>DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES</b>	No 4
		Fecha 10/11/2009

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**NOMBRE DEL CARGO:** ANALISTA DE RRHH

**CÓDIGO DE LA PARTIDA:** 00015

**DEPARTAMENTO:** RECURSOS HUMANOS

**SUPERVISADO FUNCIONALMENTE POR:** JEFE DE RECURSOS HUMANOS  
CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS

**SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:** ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

**2. Misión**

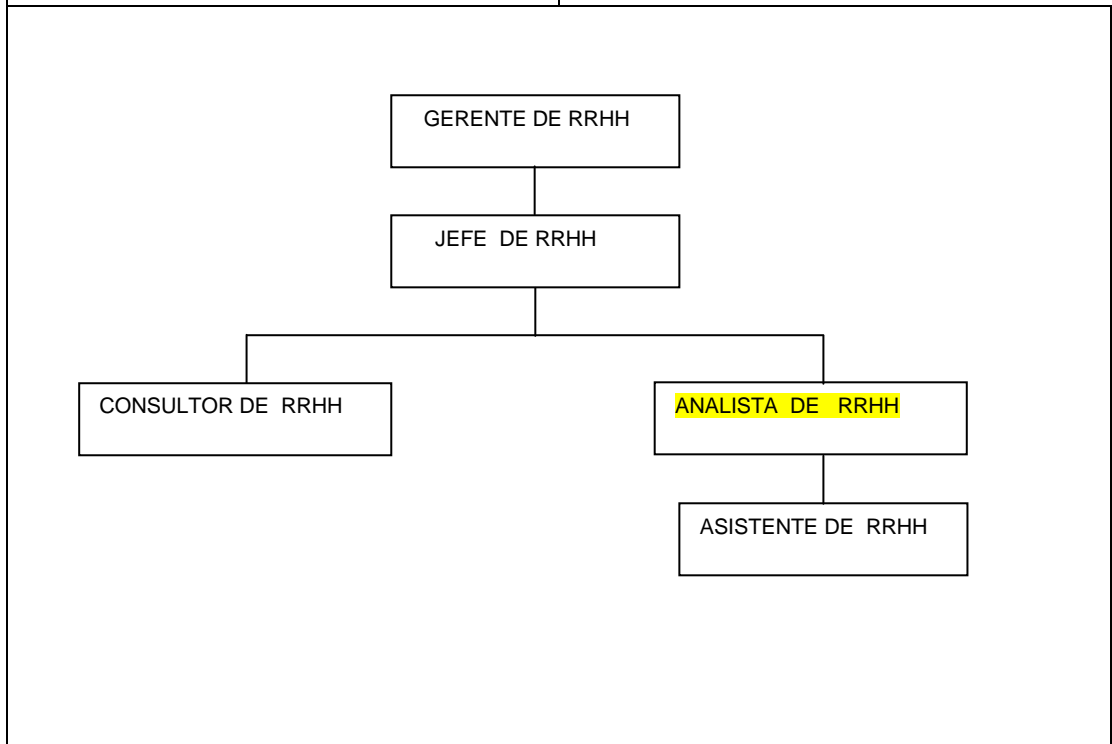
Analizar y ejecutar actividades técnicas y/o administrativas relacionadas con el recurso humano, desarrollando e implementando planes y programas pertinentes a la administración de personal, a fin de lograr y mantener un buen clima laboral.

**3. Principales resultados**

Realizar pagos de nómina y gestión de despidos.	Cumplir con las actividades que exige el cargo.
Efectuar administración de archivo en historial laboral	Controlar la actualización permanente de datos.
Analizar y evaluar las políticas y procedimientos de diversos subsistemas de la Administración Humanos.	Garantizar la idoneidad de la Administración de Recursos
Actualización de planillas del Seguro Social	Obtener toda la información necesaria.

<b>4. Dimensiones</b>	
<b>Principales Magnitudes</b>	<b>Recursos Asignados</b>
Presupuesto de capacitación: \$ 50,000	Cantidad total de personas: 1-5 personas
Total de Personal : más de 380 personas	

**5. Organigrama**



<b>6. Autoridad</b>	
<b>Decisiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
Pago de sueldos	Idoneidad de ocupantes de puestos.
Evaluar a los aspirantes al cargo.	Ascensos

## 7. Naturaleza y Alcance

El Analista de Recursos Humanos analizará las actividades relacionadas con los subsistemas de recursos humanos desarrollando y ejecutando planes y programas adecuados para el personal.

Su status depende de la política y estructura de la organización; sin embargo, cualquiera sea este, debe responder de su gestión al Jefe de Recursos Humanos. Cuenta con estabilidad laboral, ambiente de trabajo organizado y horario de trabajo según se presenten las labores diarias de la empresa.

Las actividades más relevantes del cargo son:

Realiza pagos de nómina y gestión de despidos

Efectuar administración de archivos en historial laboral

Analizar y evaluar las políticas y procedimientos de diversos subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.

Actualización de planillas del Seguro Social

Analizar cuidadosamente los parámetros de remuneraciones laborales

## 8. Perfil del cargo

El cargo requiere:

### PERFIL DURO:

Experiencia: 2 a 4 años

Instrucción Formal: Ingeniero en Recursos Humanos o Psicólogo Industrial

Conocimientos Adicionales: SENRES / LOSCCA

### PERFIL SUAVE:

Debe reunir las siguientes competencias:

Pensamiento Analítico


Compromiso

Comunicación

Preocupación por el orden y la claridad

Trabajo en equipo



	<b>DOCUMENTO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS Y PERFILES</b>	No 5
		Fecha 10/11/2009

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**NOMBRE DEL CARGO:** ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

**CÓDIGO DE LA PARTIDA:** 00120

**DEPARTAMENTO:** RECURSOS HUMANOS

**SUPERVISADO FUNCIONALMENTE POR:** ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

**SUPERVISA FUNCIONALMENTE A:** .....

**2. Misión**

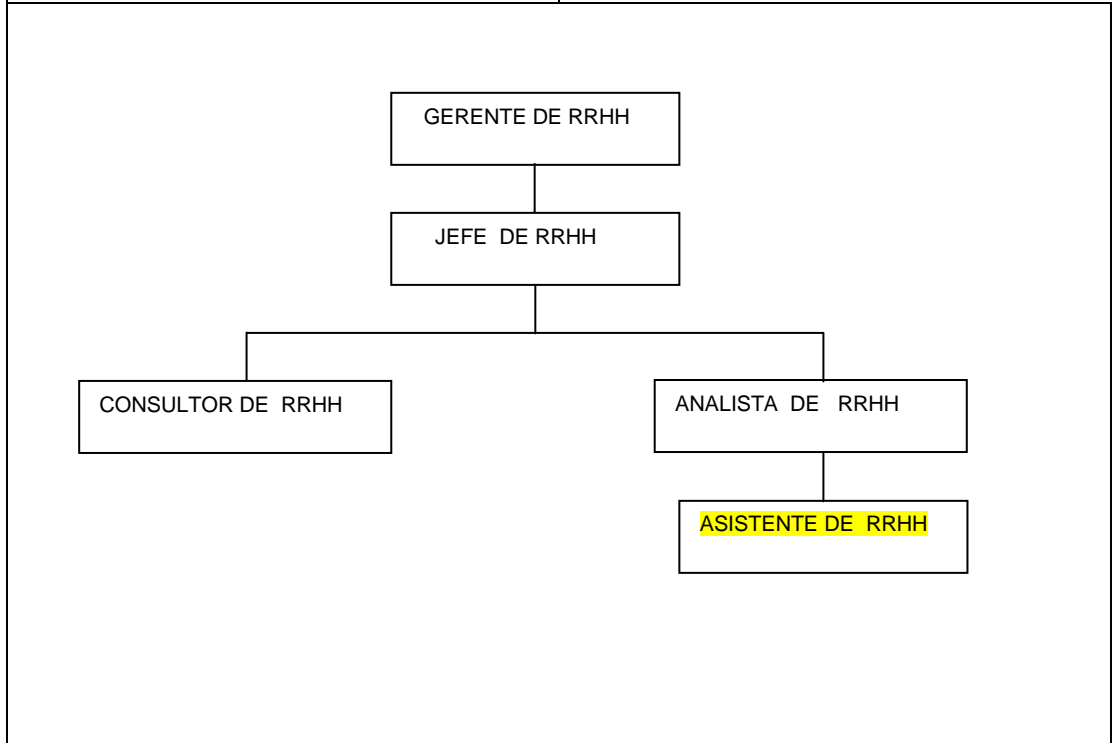
Apoyar y facilitar las actividades administrativas y operativas de los subsistemas de Recursos Humanos a fin de dar soporte a las funciones que se desarrollan en la consultoría de este departamento.

**3. Principales resultados**

1. Dar información de seguro médico	Orientar al personal sobre la utilización del seguro médico.
2. Llevar el control de registros de asistencia.	Facilitar en la toma de decisiones
3. Atender y canalizar las necesidades del cliente interno	Orientar los servicios
4. Operativizar los sistemas de Recursos Humanos	Contribuir con el cumplimiento de las actividades.

<b>4. Dimensiones</b>	
<b>Principales Magnitudes</b>	<b>Recursos Asignados</b>
Presupuesto de capacitación: \$ 50,000 Total de Personal : más de 100 personas	Cantidad total de personas: 1-5 personas

**5. Organigrama**



**6. Autoridad**

<b>Decisiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
	Dar alternativas de actividades para mejorar el desarrollo del departamento

**7. Naturaleza y Alcance**

El Asistente de Recursos Humanos participa apoyando el trabajo del Jefe de Personal o de la persona que tiene a su cargo la administración de Recursos Humanos.

La labor de ese asistente es muy importante ya que él es responsable de atender todos los asuntos administrativos que conlleva la estancia de personal dentro de las diferentes áreas, esto es, desde su ingreso hasta su salida del establecimiento. El ocupante del cargo cuenta con estabilidad laboral, ambiente de trabajo organizado y horario de trabajo establecido de acuerdo a las actividades de la institución.

Las actividades más relevantes del cargo son:

- \* Información de seguro médico
- \* Llevar el control de registros de asistencia.
- \* Atiende y canaliza las necesidades de clientes internos.
  
- \* Operativización de los subsistemas de RRHH

#### **8. Perfil del cargo**

El cargo requiere:

##### **PERFIL DURO:**

Experiencia: 0 a 2 años

Instrucción Formal: Tercer Nivel (Cursando)

##### **PERFIL SUAVE:**

Debe reunir las siguientes competencias:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Búsqueda de información
- Iniciativa
- Flexibilidad

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES.

- En cuanto a lo que refiere al objetivo general del estudio realizado, se puede observar que para que un funcionario del departamento de Recursos Humanos, logre un desempeño exitoso en su actividad laboral, éste debe poseer las competencias descritas en el perfil general, ya que ellas constituyen la unión de las características expresadas en términos teóricos, por parte de los expertos (perfil duro), como también aquellas obtenidas de los propios beneficiarios (perfil suave), lo cual enriquece el perfil. (De esta manera, se podría obtener un desempeño exitoso, si los funcionarios de este departamento poseyesen las competencias señaladas en el perfil general).
- Al no existir en el departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) estudios de gestión por competencias en contexto de superación debido a que los modelos existentes sólo se orientan a parámetros formalmente establecidos, además, metodológicamente hablando, el estudio en cuestión, posee un valor agregado, ya que utiliza una metodología propia de la investigación organizacional al interior de una muestra de carácter social.
- De igual forma, es importante destacar que la metodología utilizada posee un carácter participativo, por cuanto toma en consideración tanto a los sujetos que conforman la muestra principal (funcionarios del departamento de RRHH), como al grupo de funcionarios involucrados en la temática tratada (personal del CONCLA), lo cual permite una riqueza superior en la recolección de datos. A su vez, esta metodología también posee un carácter integrativo, ya que en la etapa de análisis de los datos y la obtención de resultados, se integraron los aportes tanto de los funcionarios del departamento de Recursos Humanos como del resto de personal del CONCLA.
- Por otra parte, el perfil de competencias levantado, posee un valor para el departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) en sí, ya

que se presenta como un filtro o criterio de selección de los posibles futuros funcionarios de la Entidad, se plantea además la potencialidad, tanto predictiva como metodológica, de la información contenida en el perfil, por cuanto permite una mejora en la asignación de los recursos humanos destinados al departamento que lleva el mismo nombre.

- Considerando los resultados que se desprenden del estudio y análisis realizado, se concluye además que un departamento de RRHH puede surgir y destacarse, mediante una gestión exitosa que permita desarrollar las competencias necesarias, tanto departamentales como institucionales.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Implementar los perfiles de competencias del departamento de Recursos Humanos, con el objetivo de asegurar la selección de personal competitivo y el desarrollo de las personas, en particular de las posiciones tan fundamentales como son las del área de Recursos Humanos que aseguren el logro de los objetivos estratégicos de la compañía y la continuidad en la gestión del área.
- Definir todas y cada una de las competencias técnico funcionales para cada uno de los puestos del área de Recursos Humanos, esto con el objetivo de contar con personas idóneas y que cuenten con las competencias requeridas para el puesto; el tener definidas dichas competencias es de ayuda para el propio departamento de Recursos Humanos y de la misma Entidad para evaluar su desempeño y de esta manera cumplir con las competencias organizacionales así como con los objetivos de la empresa.
- Difundir a los colaboradores la importancia de que en todo perfil de cargos debe constar el perfil suave “Competencias” (Organizacionales y Técnico-Funcionales) para las posiciones claves del área de Recursos Humanos del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos – Unidad de Inteligencia Financiera (UIF). Haciendo una síntesis de que si se contrata personal que posea esas competencias, estará adecuadamente alineado al área y la Organización.
- Será importante además capacitar al personal respecto a sus posibles rutas o líneas de carrera, es decir a donde podrán dirigirse después de que las competencias de su cargo actual estén cubiertas en su totalidad, (desarrolladas) y estén preparados para ocupar cargos con mayor responsabilidad e incluso convertirse en gente clave, para ocupar posiciones de confianza.

- En cuanto a la metodología, es importante tomar en cuenta que al realizar un estudio como este se debe tener claro el tipo de cargo que se analizará, la complejidad de acción, actividades esenciales, frecuencia de errores, tiempos de respuesta, etc., pues este es el punto de partida para poder determinar las competencias mínimas requeridas que tanto el funcionario como el aspirante deberá tener desarrolladas para cubrir efectiva y satisfactoriamente dicho cargo y las necesidades del mismo, de igual manera es menester tomar en consideración que las competencias no son seleccionadas al azar, todas y cada una de ellas son definidas por la máxima autoridad de la entidad conforme se desprenda de la misión y visión institucional, así como de los objetivos y naturaleza de la misma.



## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

- MARTHA ALLES, F. (2005). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. Buenos Aires, Argentina.
- MARTHA ALLES, F. (2004). Diccionario de comportamiento, Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina.
- MARTHA ALLES, F. (2003). Diccionario de preguntas, Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina.
- FEDERICO GAN – RAMIRA SOTO (2007) CARRERA PROFESIONAL: Claves, Competencias y Vitaminas España
- CHIAVENATO, I. (2004). Gestión del Talento Humano, Bogotá: McGraw Hill-Interamericana, S.A.
- DE SOUSA, M. (2001) Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- DESSLER, G. (2004). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. México: Pearson Educación.
- FERNÁNDEZ (2005). Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Primera edición, Madrid.
- IVANCEVICH, J. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- LE BOTERF, G. (1996). Enfoque de Gestión por Competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, sala de eventos telefónica. Santiago de Chile.

- LEVY-LEBOYER,C.(1997).Gestión de las competencias. Barcelona. Ed. Gestión 2000.
- MC GRAW Hill, (1996) Metodología de la investigación.
- MENDOZA, D. (2006) Selección por competencias. Disponible en red. <http://www.lared.com/co/EIEmpleadorindex/articulosEIEmpleador12.htm>.
- MONTEALEGRE Oliver, (2006) , Gestión Administrativa de Personal, Editorial Pirámide, México.
- ORTEGA, E y Marchant (2005). Gestión por Competencias, un desafío y una necesidad. Disponible en red [www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm](http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm).
- RODRÍGUEZ, Víctor M. [www.monografias.com/](http://www.monografias.com/) Administración de Recursos Humanos.
- Título: “Competencias del Profesional de RR.HH” Aportado por: [Uch Portal de estudiantes de Recursos Humanos](http://UchPortal.de.estudiantes.de.Recursos.Humanos).
- Modelo y enfoque por competencias Price Water Coopers,11/11/07.
- Modelo y enfoque por competencias Dr. Jaime Moreno Villegas - 2006
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com/) /perfil profesional, 27/09/07

**GLOSARIO DE TÉRMINOS  
ESPECIALIZADOS**

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS ESPECIALIZADOS**

### **ACTITUDES.-**

Disposición al servicio, versatilidad y abierto al aprendizaje permanente.

### **ACTIVIDADES ESENCIALES.-**

Tareas que generan valor dentro del cargo.

### **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.-**

Actividades que se realizan en una organización para aprovechar a su personal de manera eficaz.

### **AFECTIVO.-**

Promoción de valores, fomentar destrezas sociales y el mejoramiento del desarrollo emocional

### **APTITUDES.-**

Capacidad de aprovechar toda enseñanza, capacitación o experiencia en un determinado ámbito de desempeño.

### **ASSESMET CENTER.-**

Técnica que se utiliza para evaluar al recurso humano y sus potenciales para la gestión institucional.

### **CARACTERÍSTICAS.-**

Cualidades que determinan los rasgos de una persona o cosa y la distingue claramente de las demás

### **CARGO.-**

Función que cumple una persona dentro de una institución

### **COGNOSCITIVO.-**

Adquisición de conocimiento, entendimiento y su aplicación

### **COMPETENCIAS.-**

Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo

### **COMPETENCIAS CARDINALES.-**

Características que todo individuo debe tener dentro de la empresa, es decir que hablamos de una competencia cardinal o genérica cuando todos los empleados de organización deben poseerla necesariamente.

### **COMPETENCIAS INDIVIDUALES.-**

Características propias de cada individuo.

### **COMPETENCIAS POLIVALENTES.-**

Conductas o comportamientos múltiples que permiten al individuo acceder a múltiples campos de acción dentro de la organización.

### **COMPETENCIAS TÉCNICAS.-**

Habilidades y destrezas básicas del cargo al que se aplica.

### **COMPETENCIAS TÉCNICO FUNCIONALES.-**

Conductas o comportamientos que están directamente relacionadas con la ejecución efectiva de las actividades de cada cargo.

### **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.-**

Conductas o comportamientos que todos los integrantes de una entidad deben poseer, ya que son la base de los objetivos estratégicos.

### **COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES.-**

Características visibles de un individuo.

### **CONDUCTA.-**

Manera de conducirse o comportarse una persona o de reaccionar ante las situaciones externas

**CONOCIMIENTOS.-**

Capacidad humana de convertir datos e información, en acciones efectivas.

**DESARROLLO DE PERSONAS.-**

Habilidad para velar por el crecimiento personal y profesional de las personas.

**DESCRIPCIÓN.-**

Enunciado de las características de objetos, seres o circunstancias

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO.-**

Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos.

**DESEMPEÑO.-**

Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo

**DESTREZAS.-**

Habilidad, arte con que se hace una cosa.

**EFFECTIVIDAD.-**

Habilidad de una intervención para lograr el efecto deseado (solucionar un problema o responder a una necesidad de la población).

**FORMACIÓN ACADÉMICA.-**

Preparación técnica profesional.

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS.-**

Sistema utilizado para identificar habilidades, conocimiento y desempeño de una organización y sus miembros.

**HABILIDADES.-**

Capacidad, inteligencia y disposición para realizar algo.

**INICIATIVA.-**

Acto de adelantarse a comenzar a efectuar algo antes que los demás;  
Capacidad propia del individuo

**LEVANTAMIENTO DE PERFILES.-**

Recolectar las características básicas e importantes que se requiere para un cargo determinado.

**LIDERAZGO.-**

Aptitud para actuar de impulsor en la búsqueda de la excelencia de la organización.

**MOTIVACIÓN.-**

Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano.

**MOTIVOS.-**

Razón que mueve o motiva una consecuencia

**ORIENTACIONN DE SERVICIO.-**

Competencia que permite identificar y satisfacer los requerimientos o necesidades reales de los clientes (internos o externos).

**PERFIL.-**

Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a una persona

**PERFIL DURO.-**

Aspectos que hacen referencia a los requisitos básicos de educación y experiencia para el desempeño de las funciones del cargo.

**PERFIL POR COMPETENCIAS.-**

Modelo conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto.



**PERFIL SUAVE.-**

Aspectos que hacen referencia al conjunto de habilidades, competencias, rasgos de personalidad.

**PERIL PROFESIONAL.-**

Características que encierran en si todos los aspectos del individuo. (perfil duro y perfil suave).

**PERSONAL.-**

Conjunto de personas que trabajan en un mismo organismo

**PERSONALIDAD.-**

Conjunto de las características y diferencias individuales que distingue a una persona de otra

**POTENCIAL.-**

Conjunto de competencias y de aptitudes que posee un individuo y que pueden ser aplicadas en una situación de trabajo.

**PRODUCTIVIDAD.-**

Capacidad de producir, ser útil o provechoso

**RASGOS DE PERSONALIDAD.-**

Elementos característicos de la personalidad relativamente estables.

**TAREAS.-**

Trabajo que debe hacerse en tiempo limitado

**VALORES.-**

Cualidad, virtud o utilidad que hacen que algo o alguien sean apreciados

## **ANEXOS**

## A N E X O 2

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

#### COMPETENCIA “DEL NÁUFRAGO”

Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa o área de negocios en la que trabaja en épocas difíciles, aún en las peores condiciones del mercado que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto en donde según los casos de gestión pueda verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros e incluye a aquellos managers que deben gerenciar compañías en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.

**A**

Capacidad para identificar las tendencias y las dificultades de mercado, al igual que las de su propia organización, y analizadas en función del contexto; elaborar y proponer estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objeto deseado. Habilidad para controlar las amenazas potenciales provenientes del mercado, de la industria o de la organización del cliente, su objetivo personal es eliminarlas. Habilidad para no sentirse personalmente menoscabado por una situación problemática que le toque vivir.

**B**

Capacidad para planificar en oportunidad, conocer a fondo todas las situaciones, tomar decisiones estratégicas y definir objetivos para posicionar a la propia empresa; generar planes de acción y seguimiento que apunten a lograr esas metas. Habilidad para moverse cómodamente en situaciones de crisis, aunque prefiera no estar inmerso en ellas.

**C**

Capacidad para actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la organización. Habilidad para instrumentar adecuadamente los planes de la organización que tiendan a solucionar las situaciones planteadas.

**D**

Tiene escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado. No mide con precisión la problemática del mercado y sus amenazas para convertirlas en oportunidades. Siente que tener que actuar en una empresa con problemas, es menoscabo personal.

## CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y a grupos de la organización.

**A**

Capacidad para comprender las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones, o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Si se tratase de una empresa podrían ser, por ejemplo, tendencias de mercado, o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.

**B**

Capacidad para comprender, describir y utilizar las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Habilidad para mostrar una clara comprensión de cómo se influye en la organización.

**C**

Capacidad para comprender y utilizar las estructuras informales identificando las figuras clave; aplicar este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.

**D**

Capacidad para identificar o utilizar la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Habilidad para entender las normas y los procedimientos establecidos.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

## LIDERAZGO

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitir las a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveen coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

**A**

Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar feedback o retroalimentación sobre su avance integrando las diferentes opiniones de los diferentes integrantes. Habilidad para desarrollar su energía y transmitirla a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

**B**

Capacidad para que el grupo lo perciba como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando feedback o retroalimentación a los distintos integrantes. Capacidad para escuchar a los demás y ser escuchado.

**C**

Habilidad para fijar objetivos que el grupo acepta, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

**D**

El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

## ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes y necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

**A**

Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Habilidad para promover el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia.

**B**

Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para otros los parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos.

**C**

Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, al no estar satisfecho con los actuales niveles de desempeño. Habilidad para promover el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

**D**

Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente, aunque expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo sin encarar las mejoras necesarias. Capacidad para marcar los tiempos de realización de los trabajos.

## PENSAMIENTO ANALÍTICO

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

<b>A</b>	Capacidad para realizar análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
<b>B</b>	Capacidad para realizar análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes; comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
<b>C</b>	Capacidad para analizar las relaciones entre las muchas partes de un problema y reconocer varias causas o consecuencias de las acciones. Habilidad para anticipar obstáculos prever los próximos pasos.
<b>D</b>	Capacidad para analizar relaciones entre las pequeñas partes de un problema y establecer prioridades para las tareas según su importancia.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

## PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio y reemplazarlo por otro.

**A**

Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, de compra de empresas en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

**B**

Capacidad de comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

**C**

Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

**D**

Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.



## NIVEL INTERMEDIO

### BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizá será útil en el futuro.

**A**

Capacidad para poner en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información habitualmente (por ejemplo, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc. Habilidad para hacer que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.

**B**

Capacidad para realizar un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Habilidad para obtener información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieras o de la competencia.

**C**

Capacidad para abordar personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal sería no hacerlo. Habilidad para encontrarse con las personas más cercanas al problema y hacerles preguntas, y recurrir a otros, aunque no estén personalmente involucrados en la situación o problema.

**D**

Capacidad para hacer preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación, como a las directamente implicadas, aunque no se encuentren presentes. Habilidad para utilizar la información disponible o consultar las fuentes de información adicionales.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

## CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS

Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque estos no lo hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

**A**

Capacidad para entender los intereses de los demás modificando su propia conducta dentro de las normas de la organización y ayudar a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.

**B**

Capacidad para comprender los problemas, sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.

**C**

Capacidad para tomar en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás, a fin de realizar un diagnóstico e identificar sus conductas.

**D**

Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incompreensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.

## CONFIANZA EN SÍ MISMO.

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

**A**

Capacidad para enfrentarse a sus superiores o clientes con convicción y firmeza, sin ser brusco o mal educado. Habilidad para ofrecerse para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas y disfrutar con los cometidos de este tipo.

**B**

Capacidad para buscar nuevas responsabilidades; hablar cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas ubicadas en una posición superior, expresando educadamente su desacuerdo y presentando su posición en forma clara y segura.

**C**

Capacidad para y tomar decisiones o actuar sin necesidad de consultar, o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados.

**D**

Capacidad para trabajar sin requerir supervisión; mostrar confianza en sí mismo y aparecer seguro ante los demás.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

## INTEGRIDAD

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

**A**

Capacidad para trabajar según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Habilidad para asegurarse de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Capacidad para despedir o no contratar a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Habilidad para proponer o decidir, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aún siendo productivo él considera poco ético. Capacidad para ser considerado como un referente en materia de integridad.

**B**

Capacidad para admitir públicamente que ha cometido un error y actuar en consecuencia, y decir aquello que sea necesario aunque, por ejemplo, pueda molestar a un viejo amigo.

**C**

Capacidad para desafiar a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias, y sentirse orgulloso de ser honrado. Capacidad de ser honesto en las relaciones con los clientes y dar a todos un trato equitativo.

**D**

Habilidad para ser abierto y honesto en situaciones de trabajo; reconocer errores cometidos o sentimientos negativos propios y poder expresarlos a otros.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

## **ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.**

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia de la atención al cliente, que tiene que ver más con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

**A**

Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes, logrando ser reconocido y apreciado por el valor agrega y, de este modo, ser recomendado a otros. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes, siendo muy cortés y demostrando inquietud por conocer con exactitud su punto de vista y necesidades.

**B**

Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Capacidad para demostrar interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticando correctamente las necesidades existentes y planteando soluciones adecuadas.

**C**

Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.

**D**

Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

## RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMERCIALES

Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio (del cliente) y la factibilidad interna de solución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

**A**

Capacidad para desarrollar una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos del cliente y de su propia empresa.

**B**

Capacidad para desarrollar soluciones complejas, incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.

**C**

Capacidad para desarrollar soluciones sobre la base de su conocimiento acerca de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.

**D**

Capacidad para desarrollar sus propuestas sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente, y proponer un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

## TRABAJO EN EQUIPO.

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

**A**

Capacidad para comprender que la empresa es un solo equipo. Habilidad para cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando que el objetivo de todos es más relevante que las circunstancias del propio equipo de trabajo

**B**

Capacidad para promover el trabajo en equipo con otras áreas de la organización; crear un buen clima de trabajo, comprender la dinámica del funcionamiento grupal e intervenir destrabando situaciones de conflicto interpersonal, centrándose en logro de los fines compartidos. Habilidad para tratar las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su propio sector.

**C**

Capacidad para comprometerse en la búsqueda de logros compartidos y privilegiar el interés del grupo por encima del interés personal.

**D**

Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa solo cuando lo interesa o preocupa el tema en cuestión.

## NIVELES INICIALES

### ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad esta más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente con la capacidad para la revisión crítica.

**A**

Habilidad para demostrar alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada, tanto en el nivel individual como en el nivel de líder de un grupo. Capacidad para revisar rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejan.

**B**

Capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada, y conseguir cambiar el rumbo del equipo a su cargo revisando críticamente su accionar.

**C**

Capacidad para poner en marcha cambios de situaciones que lo requieren, cuando estos le son sugeridos por un superior.

**D**

Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.



## AUTOCONTROL

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

**A**

Capacidad para manejar efectivamente sus emociones, evitando las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido. Habilidad para seguir desempeñándose bien o responder constructivamente a pesar del estrés.

**B**

Capacidad para actuar con calma en situaciones emocionales difíciles; capacidad de sentir emociones fuertes, tales como enfado y frustración extrema, y continuar hablando, actuando o trabajando con calma. Habilidad para ignorar las acciones que le produzcan desagrado y continuar con su actividad o conversación.

**C**

Capacidad para cambiar sus emociones a pesar de sentir el impulso de hacer algo inapropiado, resistiendo la tentación. Habilidad para apartarse del factor desencadenante de las emociones, para controlarlas.

**D**

Capacidad para no involucrarse, sentir la presión de la situación y mantenerse al margen.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

## INICIATIVA – AUTONOMÍA

Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores.

También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

**A**

Capacidad para ser proactivo y ejecutar rápidamente las acciones a fin de resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día, sin esperar a consultar a todos los implicados, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor. Capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.

**B**

Capacidad para resolver los pequeños problemas diarios, proponiendo mejoras que puedan ayudar a resolver otros problemas más adelante.

**C**

Capacidad para actuar y resolver los pequeños problemas que surgen cada día

**D**

Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

## IMPACTO E INFLUENCIA.

Implica la actitud de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Esta basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.

**A**

Capacidad para utilizar influencias y cadenas de influencia indirectas utilizando una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones destinadas a influir en los demás, adaptando cada acción a los diferentes interlocutores. Habilidad para anticiparse y prepararse para las reacciones de otros.

**B**

Capacidad para calcular el impacto de las palabras o acciones, y adaptar los argumentos a fin de atraer el interés de los demás. Habilidad para anticiparse al efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él, y llevar a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado.

**C**

Capacidad para llevar a cabo acciones destinadas a persuadir a otros, y elaborar anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para lograr su objetivo.

**D**

Habilidad para realizar acciones tendientes a producir un impacto determinado sobre los demás, mostrando preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etc.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

## LIDERAZGO.

Si se refiere el concepto al liderazgo de grupos, se podría sintetizar como la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros, son habilidades esenciales de esta competencia.

**A**

Capacidad para orientar la acción de grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la actividad de esos grupos. Habilidad para fijar objetivos y hacer el seguimiento de los mismos, y capacidad para brindar retroalimentación (feedback). integrando las opiniones de los demás.

**B**

Capacidad para orientar a las personas en una dirección determinada, fijar objetivos, realizar el seguimiento de los mismos y brindar retroalimentación.

**C**

Capacidad para orientar el accionar del grupo a su cargo, fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos.

**D**

Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos.

## **PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD.**

Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

**A**

Capacidad para realizar el seguimiento de las tareas y proyectos asignados, y preocuparse por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad, presentando a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad en las tareas.

**B**

Capacidad para realizar el seguimiento del trabajo de los demás vigilando la calidad del mismo, de modo de asegurarse de que se siguen los procedimientos y las pautas de calidad establecidas. Habilidad para aplicar y explicar a otras normas y procedimientos que deben ser utilizados.

**C**

Capacidad para comprobar la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y, si esta a su alcance, las de otros, preocupándose por cumplir con las normas y procedimientos.

**D**

Capacidad para demostrar preocupación por el orden y la transparencia, y buscar la claridad de funciones, tareas, datos, expectativas, preferentemente por escrito. Habilidad para rechazar firmemente acciones contrarias a las normas y procedimientos.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

## **TOLERANCIA A LA PRESIÓN.**

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

**A**

Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

**B**

Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

**C**

Capacidad para alcanzar los objetivos aunque este presionado, y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.

**D**

Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición diversidad.

## COMPETENCIAS DEL CONOCIMIENTO

### APOYO A LOS COMPAÑEROS.

Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto, mediante los cuales los profesionales reciben feedback informal de sus resultados.

El apoyo a los compañeros no está basado en los sentimientos sino en la confianza de compartir los rigores del entrenamiento y la valoración de los saberes de los demás, reunidos a partir de una política de selección uniforme de la organización para elegir a sus nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento.

**A**

Capacidad para establecer vínculos con los compañeros, basados en el conocimiento, apoyándolos informalmente en todo quehacer relacionado a generar confianza y respeto. Habilidad para ser considerado un referente entre sus pares de modo tal que todos comparten con él sin dudar, recibiendo a su vez retroalimentación (feedback) informal sobre los resultados obtenidos; ser reconocido y requerirse su apoyo en la comunidad profesional, informalmente o en eventos profesionales.

**B**

Capacidad para promover entre sus pares la actitud de compartir informalmente los conocimientos, apoyándolos y recibiendo apoyo. Habilidad para ser reconocido por brindar el ejemplo a la hora de llevarse a cabo entrenamientos exigentes, y reconocerse a sí mismo como generador de conocimiento: capacidad para valorar y reconocer esta característica en sus pares, jefes y subordinados.

**C**

Capacidad para participar con entusiasmo en actividades de entrenamiento rigurosos, compartiendo sus avances con los otros y p

**D**

Capacidad para participar activamente y compartir sus logros con los compañeros.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

## DESARROLLO DE PROFESIONALES INTELIGENTES.

Hace referencia a la actitud permanente de aumentar las competencias de profesionales inteligentes, reconociendo y recompensando los resultados potenciadores del valor de los profesionales del conocimiento que contribuye a incentivarlos para seguir comprometiéndose con la organización. Así, en el futuro, los profesionales del conocimiento desearán compartir cada vez más la riqueza creada por sus esfuerzos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación. La competencia se refiere tanto al desarrollo personal como al de los profesionales subordinados directa o indirectamente.

**A**

Capacidad para comunicar permanentemente a su personal el significado de “profesional inteligente”, ofreciendo retroalimentación (feedback) para que los colaboradores sepan cuando están obrando de acuerdo con lo esperado. Habilidad para comunicar específicamente a los demás la evolución de su rendimiento a fin de favorecer su desarrollo, ofreciendo su ejemplo, comprometiéndose con la organización y velando para que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, desde el punto de vista tanto de la carrera como de la compensación.

**B**

Capacidad para facilitar el aprendizaje del llamado “profesional inteligente”, explicando cómo y por qué las cosas se hacen de determinada manera. Habilidad para asegurarse por distintos medios que los demás han entendido bien las explicaciones e instrucciones, preocupándose además de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores desde el punto de vista, tanto de la carrera como de la compensación.

**C**

Capacidad para dedicar tiempo a explicar cómo se realizan los trabajos, a dar instrucciones detalladas y a ofrecer sugerencias. Habilidad para preocuparse por la carrera de sus subordinados y brindarles consejo.

**D**

Capacidad para considerar que las personas pueden y quieren aprender, para mejorar su rendimiento, y hacer comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.



## COMPETENCIAS DE LOS PROFESIONALES DEL CONOCIMIENTO.

Hace referencia a las competencias que poseen y utilizan los profesionales para reunir, emplear y compartir el conocimiento. Coordinar, comunicar y controlar el conocimiento que fluye en la compañía añadiendo valor a los resultados.

Hace referencia a la especial capacidad de compartir. Si el conocimiento fuese acaparado y solo estuviese circunscrito al accionar de cada uno, no se daría la gestión del conocimiento. Al contrario se presenta la competencia cuando los profesionales del conocimiento establecen metodologías para que el conocimiento fluya en la organización.

**A**

Capacidad para preocuparse permanentemente de que el conocimiento de la organización llegue a todos los interesados y coordinar, comunicar y controlar el correcto flujo de la información en el firme convencimiento de que agrega valor a la empresa/organización. Habilidad para predicar con el ejemplo compartiendo información y recursos y fomentando actitudes similares en los demás.

**B**

Capacidad para coordinar y controlar el correcto flujo de la información con el propósito de crear valor en los distintos procesos de la compañía/organización. Habilidad para compartir logros y experiencias.

**C**

Capacidad para compartir información cuidando el correcto flujo de la misma dentro de la empresa, consciente de que de este modo se lograrán los objetivos organizacionales, definidos dentro de la gestión del conocimiento.

**D**

Capacidad para participar e instrumentar las pautas organizacionales en relación al flujo de la información y los conocimientos para el mejor logro de los objetivos fijados.

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

## **CREAR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO QUE OFREZCA OPORTUNIDADES DESAFIANTES.**

Esta competencia hace referencia al nacimiento de nuevas formas organizativas para que los profesionales puedan trabajar con altos estándares de rendimientos aplicables tanto a sí mismos como a su equipo, con el fin de crear valor para la compañía mediante la creación de situaciones desafiantes que los motiven a añadir valor en condiciones de aprendizaje continuo, para que sea posible sentir el reto y la energía necesarios para ir más allá de los resultados habituales y tener un genuino compromiso con la organización.

**A**

Capacidad para desarrollar y dirigir equipos de trabajo asumiendo un alto grado de autoridad, con el fin de agregar valor a la organización mediante objetivos grupales desafiantes que impliquen aprendizaje continuo y que al mismo tiempo sean un reto que dé al equipo las fuerzas necesarias para actuar en un nivel superior, con un claro compromiso con la organización.

**B**

Capacidad para crear equipos de aprendizaje continuo con fuertes desafíos que agregan valor a la organización. Habilidad para dar aliento al equipo para que vaya siempre un paso más adelante, generando un compromiso con los objetivos organizacionales.

**C**

Capacidad para conducir equipos de aprendizaje continuo y proponerse y alcanzar objetivos desafiantes que agregan valor a la organización.

**D**

Capacidad para conducir equipos de aprendizaje continuo con objetivos desafiantes que agregan valor

Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS  
SISTEMA DE EDUCACION A DISTANCIA

INSTRUCCIONES:

CONTESTAR LAS PREGUNTAS CON VERACIDAD  
ESCRIBIR CON LETRA CLARA E IMPRENTA

DATOS DE IDENTIFICACION:

GÉNERO: F:  M:

CARGO QUE DESEMPEÑA: .....

DENOMINACION DEL CARGO: .....

DIRECCION A LA QUE PERTENECE: .....

TIEMPO DE TRABAJO EN LA ENTIDAD: .....

1.- CONSIDERA USTED QUE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ES UN AREA DE SERVICIOS?

SI  NO

2.- CUALES SON LAS PRINCIPALES FALENCIAS QUE CONSIDERA USTED TIENE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS?

BUROCRACIA	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
AUTORITARISMO	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
INEFICIENCIA	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
FALTA DE PREPARACIÓN PROFESIONAL	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
FALTA DE ORIENTACIÓN AL SERVICIO	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

3.- CONSIDERA USTED QUE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS REALIZA UNA GESTION DE CALIDAD, ENFOCADA AL SERVICIO DEL PERSONAL?

SI  NO

4.- CREE USTED QUE LAS COMPETENCIAS QUE DEBE TENER UN PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS PARA EL EFICAZ Y EFICIENTE DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES SON:

LIDERAZGO	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
DESARROLLO DE PERSONAS	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
RELACIONES INTERPERSONALES	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
COMUNICACIÓN	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS  
SISTEMA DE EDUCACION A DISTANCIA

5.- LOS SERVICIOS RECIBIDOS POR EL DEPARTAMENTO DE RRHH, USTED CONSIDERA HAN SIDO?

EFICIENTES	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
SATISFACTORIOS	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
DEFICIENTES	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

6.- CONSIDERA USTED QUE EL PERSONAL ACTUAL QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO DE RRHH ES EL IDONEO Y SATISFACE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS?

SI  NO

7.- EN QUE NIVEL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ENTIDAD DEBERIA UBICARSE EL EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, SEGÚN SU CRITERIO:

NIVEL DIRECTIVO	<input type="checkbox"/>
NIVEL ADMINISTRATIVO	<input type="checkbox"/>
NIVEL OPERATIVO	<input type="checkbox"/>

8.- SEGÚN SU CRITERIO, EL FUNCIONARIO DE RECURSOS HUMANOS: CON QUÉ REQUISITOS MINIMOS DEBERIA CUMPLIR?

A.- EDUCACION DE:

PRIMIER NIVEL	<input type="checkbox"/>
SEGUNDO NIVEL	<input type="checkbox"/>
TERCER NIVEL	<input type="checkbox"/>
CUARTO NIVEL	<input type="checkbox"/>

B.- EXPERIENCIA MÍNIMA:

DE 1 A 3 AÑOS:	<input type="checkbox"/>
DE 3 A 5 AÑOS:	<input type="checkbox"/>
DE 5 EN ADELANTE:	<input type="checkbox"/>

9.- CREE USTED QUE EL DEPARTAMENTO DE RRHH SE PREOCUPA POR EL CRECIMIENTO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA ENTIDAD?

SI  NO

10.- EL DEPARTAMENTO DE RRHH REALIZA EVALUACIONES PERIÓDICAS DE CLIMA LABORAL INTERNO?

SI  NO

GRACIAS POR TU TIEMPO!!!

# CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS

## Unidad de Inteligencia Financiera - UIF



Unidad de Inteligencia Financiera  
ECUADOR

### Cuestionario de Descripción, Clasificación y Valoración de Cargos

Esta información corresponde a LO QUE REQUIERE EL PUESTO, no a la persona que lo ocupa

#### a. Datos de Identificación del servidor:

Administración: [Redacted]

Regional: [Redacted] Dirección: [Redacted]

**Unidad o Proceso:**

Departamento: [Redacted]

Área: [Redacted]

**Puesto:**

Cargo Tipo: [Redacted]

Grupo Ocupacional: [Redacted]

Grado: [Redacted]

**Lugar de Trabajo:**

Provincia: [Redacted]

Ciudad: [Redacted]

Agencia: [Redacted]

Dirección Laboral: [Redacted]

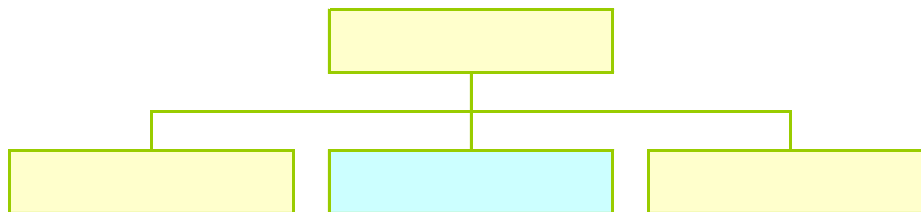
**Jefe quien consolida la información:**

Apellidos y Nombres: [Redacted]

Cédula Ciudadanía: [Redacted]

#### Organigrama Posicional:

Indique el cargo de los servidores que Supervisan, acompañan o apoyan a su Área, Departamento, Dirección.



#### Observaciones:

[Redacted]

#### b. Misión del Puesto

[Redacted]

### c. Facultades y responsabilidades del Puesto

Escoja o escriba cuáles son las facultades y responsabilidades de su puesto, indique la frecuencia en que se realiza una tarea, cuál es la consecuencia por omitirla y finalmente qué nivel de complejidad tiene.

	Descripción	Frecuencia	Consecuencia por Omisión	Complejidad
1				
2				

### d. Valoración de Facultades y responsabilidades del Puesto

	Descripción	Valoración
1		
2		
3		

### e. Instrumentos de trabajo utilizados en el puesto (máquinas, equipos, herramientas)

Escriba cuáles son los instrumentos de trabajo utilizados en el puesto que ocupa

1	Laptop	6	Basurero	11	etc
2	Silla	7	Grapadora	12	
3	Escritorio	8	Impresora	13	
4	Armario	9	Proyector	14	
5	Fax	10	Teléfono	15	

teléfono  No

Opciones:

**Interna, local, nacional, celular, internacional**

Tiempo

Limitado  Libre acceso - Justificación

**Libre acceso - Justificación**

### f. Rol requerido para el Puesto

Señale con una "x" cual es el rol requerido para el puesto

#### No Profesionales

Servicios

Administrativo

Técnico

#### Directivo

Dirección de Procesos

#### Profesionales

Ejecución de apoyo y Tecnológico

Ejecución de procesos

Ejecución y supervisión de procesos

Ejecución y coordinación de procesos

### g. Supervisa Puestos

Escriba el número de puestos que siendo el caso, su puesto supervisa.

Puesto	Cantidad	Observaciones
Profesionales	<input type="text"/>	<div style="border: 1px solid black; height: 100%; width: 100%;"></div>
Técnicos	<input type="text"/>	
Administrativos	<input type="text"/>	
Servicios	<input type="text"/>	
Número de Puestos	<input type="text"/>	
No Supervisa	<input type="text"/>	
<b>Total Supervisados</b>	<input type="text"/>	

### h. Responsabilidades Ejercidas

Conocer funciones de responsabilidad de mando a otros, aunque no necesariamente ocupe una jefatura:

Descripción	Decisión	Descripción	Decisión
1 Organiza y planifica el trabajo de otros	<input type="text"/>	5 Define políticas	<input type="text"/>
2 Selecciona y contrata personal	<input type="text"/>	6 Tiene relación con contribuyentes	<input type="text"/>
3 Lidera, entrena, planifica y promociona	<input type="text"/>	7 Tiene relación con proveedores	<input type="text"/>
4 Asesora a las líneas directivas	<input type="text"/>	8 Otros:	<input type="text"/>

### i. Formación Académica requerida para el Puesto

Determinar que nivel académico, título y área de conocimiento necesita una persona para ocupar este puesto:

Nivel Académico	Título Requerido:	Área de conocimiento
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### j. Experiencia requerida para el Puesto

Indique qué tiempo mínimo, tipo de experiencia y calidad en la misma (funciones desempeñadas)

Tiempo mínimo experiencia anterior:

Tipo Experiencia:

Calidad de Experiencia:

### k. Capacitación requerida para el Puesto

Cuales considera Ud. los conocimientos necesarios para el puesto

1

2

3

Escoja qué nivel de esfuerzo físico, mental y riesgo existe en su cargo

Factor:

Grupo:

Descripción:

### m. Competencias del Puesto

Escoja el Nivel de las competencias para el puesto entre Alto, Medio y Bajo

	Competencia	Descripción	Nivel
1			
2			
3			

### n. Información de los servidores

#### n.1. Supervisor

Funciones Excepcionales:

Apellidos y Nombres

Fecha:

Firma:

#### n.2. Director

Apellidos y Nombres

Fecha:

Firma: