



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERON CONECTATE CIA. LTDA. DE LA PARROQUIA ALAMOR, CANTON PUYANGO

Trabajo de Integración Curricular
previa a la obtención del título de Lic.
Administración de Empresas

AUTOR:

Karla Nicole Gonzales Yaguachi

DIRECTORA:

Ing. Janeth Gutiérrez Ordóñez Mg. Sc.

Loja - Ecuador

2024

Certificación

Loja, 31 de julio 2024

Ing. Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR.

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Integración Curricular denominado: **MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERON CONECTATE CIA. LTDA. DE LA PARROQUIA ALAMOR, CANTON PUYANGO**”, de la autoría del estudiante **KARLA NICOLE GONZALES YAGUACHI** con cédula N°**1150152591**, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas. Una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Nacional de Loja, apruebo y autorizo su presentación para los tramites de titulación.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR.

Ing. Janeth Soledad Gutiérrez Ordoñez Mg. Sc.

Autoría

Yo, **Karla Nicole Gonzales Yaguachi**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de identidad: 1150152591

Fecha: 31 de julio 2024

Correo electrónico: karla.n.gonzalez.y@unl.edu.ec

Teléfono: 0999884632

Carta de autorización por parte de la autora para consulta, reproducción parcial o total y publicación electrónica de texto completo del Trabajo de Titulación.

Yo, **Karla Nicole Gonzales Yaguachi**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **“MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERON CONECTATE CIA. LTDA. DE LA PARROQUIA ALAMOR, CANTON PUYANGO”**, como requisito para optar por el título de: **Licenciatura en Administración de Empresas**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 31 días del mes de julio de 2024.

Firma:

Autor/a: Karla Nicole Gonzales Yaguachi

Cédula: 1150152591

Dirección: Loja, Esteban Godoy

Correo electrónico: karla.n.gonzalez.y@unl.edu.ec

Teléfono: 0999884632

DATOS COMPLEMENTARIOS

Directora del trabajo de integración curricular: Ing. Janeth Gutiérrez Ordóñez

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis queridos padres, Amparito y Carlos, por su amor incondicional, su paciencia y su dedicación en cada momento de mi vida. Gracias por ser mi apoyo constante en la culminación de mi carrera universitaria, por enseñarme a ser perseverante y ayudarme a superar cada obstáculo.

Asimismo, deseo expresar mi sincero agradecimiento a mis hermanos Juan Carlos y Edy Yasmani, por ser una fuente constante de inspiración, su motivación inquebrantable y el ejemplo que han trazado en sus vidas son un faro a seguir en la mía. En los momentos más difíciles, sus palabras alentadoras han sido un factor esencial en la realización de mis metas.

A mis sobrinos Juan Andrés, Emilia y Mathias por llenar mis días de alegría y motivación. La presencia de ustedes ha sido un regalo incalculable en mi camino.

Karla Nicole Gonzales Y.

Agradecimiento

Agradezco profundamente a la Universidad Nacional de Loja por brindarme la oportunidad de formarme como profesional y por haberme permitido cumplir con éxito mi meta de obtener mi título universitario, en especial agradezco a mis profesores y docentes por compartir sus conocimientos y experiencias en todo este camino.

Quiero expresar mi gratitud a la Ing. Janeth Gutiérrez Ordoñez, cuya dedicación han sido fundamentales en todo el proceso de investigación y redacción de esta tesis. Sus valiosos conocimientos, orientación y paciencia han sido una guía que me ha iluminado en los momentos de incertidumbre. Gracias por compartir su tiempo y experiencia conmigo.

Asimismo, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todos los trabajadores de la empresa “Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda.”. Por su colaboración durante la realización de esta investigación. En especial, extendiendo mi gratitud al Gerente General, por su invaluable ayuda al brindarme acceso a la información necesaria y facilitarme todas las herramientas requeridas para llevar a cabo mi proyecto de tesis. Su apoyo y confianza fueron fundamentales para el éxito de este trabajo.

Mi profundo agradecimiento también se extiende a mis amigos y compañeros de clase, quienes han estado a mi lado durante las noches de estudio, las discusiones interminables y las celebraciones de cada pequeño logro. Sus risas, ánimos y consejos han convertido esta travesía en una experiencia inolvidable.

Karla Nicole Gonzales Y.

Índice de contenidos

Portada	I
Certificación.....	II
Autoría	III
Carta de autorización	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice de contenidos	VII
Índice de tablas.....	IX
Índice de figuras	XI
Índice de anexos	XII
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1. Abstract	3
3. Introducción.....	4
4. Marco teórico.....	1
4.1 Marco referencial	1
4.2 Marco teórico	1
4.2.1 Gestión de talento humano.....	1
4.2.2 Importancia de la gestión de talento humano	1
4.2.3 Beneficios de la gestión de talento humano.....	1
4.2.4 Administración de recursos humanos	2
4.2.5 Objetivos de la administración de recursos humanos	2
4.2.6 Estructura organizacional.....	3
4.2.7 Organigrama	3
4.2.8 Clasificación de organigramas	3
4.2.9 Jerarquización	4
4.2.10 Niveles jerárquicos de la empresa.....	5
4.2.11 Cadena de mando	5
4.2.12 Análisis de puestos.....	6
4.2.13 Principios básicos en la descripción de puestos.....	6
4.2.14 Definición de manual.....	7

4.2.15	Ventajas y desventajas de un manual.....	7
4.2.16	Tipos de manuales.....	8
4.2.17	Manual de funciones en la empresa.....	9
4.2.18	Objetivos del manual de funciones.....	10
4.2.19	Ventajas del manual de funciones.....	11
4.2.20	Contenido del manual de funciones.....	12
4.2.21	Manual de funciones por competencias.....	13
4.2.22	Gestión de recursos humanos por competencias.....	14
4.2.23	Gestión por competencias.....	14
4.2.24	Competencias.....	15
4.2.25	Importancia de las competencias.....	15
4.2.26	Competencias laborales.....	16
4.2.27	Características de las competencias.....	16
4.2.28	Clasificación de competencias.....	17
4.2.29	Definición de los niveles de competencia.....	19
4.2.30	Diccionario por competencias.....	19
4.2.31	Características de un diccionario de competencias laborales.....	21
4.3	Marco Conceptual.....	22
4.3.1	Organización.....	22
4.3.2	Gestión.....	22
4.3.3	Puesto.....	22
4.3.4	Manual.....	22
4.3.5	Diccionario de competencias.....	23
4.3.6	Competencia.....	23
5	Metodología.....	23
5.1	Tipo de investigación.....	23
5.2	Método de estudio.....	24
5.3	Enfoque de la investigación.....	24
5.4	Técnicas.....	24
5.5	Instrumentos.....	25
5.6	Procedimientos.....	25
6	Resultados.....	27

6.1	Resultados de encuestas	27
6.2	Resultados de entrevista	58
7	Discusión	59
7.1	Diccionario de competencias	62
7.1.1	Diccionario de competencias genéricas	63
7.1.2	Diccionario de competencias específicas gerenciales.....	69
7.1.3	Diccionario de competencias específicas por área.....	72
7.2	Manual de funciones	86
8	Conclusiones.....	115
9	Recomendaciones	115
10	Bibliografía	117
11	Anexos	122

Índice de tablas

Tabla 1.	“Elaboración de manuales de funciones y cargos para empresas del Guairá como estrategia metodológica del aprendizaje”	1
Tabla 2.	“Desarrollo del manual de funciones por competencias para una empresa comercial”	1
Tabla 3.	“Implementación de un Manual de Perfiles de Cargo por Competencias en Distribuciones y Representaciones Laura Narváez”	2
Tabla 4.	Clasificación de organigramas	3
Tabla 5.	Niveles jerárquicos de una empresa.....	5
Tabla 6.	Principales ventajas y desventajas de los manuales.....	7
Tabla 7.	Competencias genéricas.....	20
Tabla 8.	Competencias específicas gerenciales	20
Tabla 9.	Competencias específicas por área	21
Tabla 10.	Instrucción al ingresar a la empresa.....	27

Tabla 11. Funciones que desempeñan.....	28
Tabla 12. Código asignado en los puestos	30
Tabla 13. Horario de actividades	31
Tabla 14. Lugar que desempeñan las funciones	32
Tabla 15. Lugar adecuado a sus funciones	33
Tabla 16. Funciones específicas de los trabajadores.....	34
Tabla 17. Funciones que comparte el personal	35
Tabla 18. Funciones están acorde al puesto.....	36
Tabla 19. Funciones que realiza si dirige personal.	37
Tabla 20. Nivel salarial e ingreso mensual	39
Tabla 21. Beneficios contemplados en la ley.....	40
Tabla 22. Reporte de resultados.....	41
Tabla 23. Supervisión de labores	42
Tabla 24. Equipo de seguridad.....	43
Tabla 25. Implementos de seguridad.	44
Tabla 26. Accidentes o enfermedades con mayor frecuencia.....	45
Tabla 27. Actividad física en sus tareas.....	47
Tabla 28. Lugar de actividades con condiciones establecidas por la ley.....	48
Tabla 29. Conocimientos para desarrollar sus funciones.....	49
Tabla 30. Habilidades para desarrollar sus funciones.....	51
Tabla 31. Nivel de estudios.....	52
Tabla 32. Equipo que maneja en sus actividades.....	53
Tabla 33. Desarrollo de funciones en orientación a resultados o en objetivos	54

Tabla 34. Lenguas para desarrollar su trabajo	55
Tabla 35. Experiencia para desarrollar sus funciones.....	57
Tabla 36. Competencias genéricas.....	63
Tabla 37. Competencias específicas gerenciales	69
Tabla 38. Competencias específicas por área	72
Tabla 39. Competencias genéricas y específicas del gerente general.....	81
Tabla 40. Competencias genéricas y específicas del gerente administrativo.	81
Tabla 41. Competencias genéricas y específicas del gerente de operaciones.....	82
Tabla 42. Competencias genéricas y específicas del jefe de talento humano.....	82
Tabla 43. Competencias genéricas y específicas del jefe de cobranzas.....	83
Tabla 44. Competencias genéricas y específicas del jefe de marketing y ventas	83
Tabla 45. Competencias genéricas y específicas del jefe de mantenimiento técnico	84
Tabla 46. Competencias genéricas y específicas del técnico gestor de equipos.....	84
Tabla 47. Competencias genéricas y específicas de los trabajadores en atención al cliente.	85
Tabla 48. Competencias genéricas y específicas de los técnicos instaladores.....	85

Índice de figuras

Figura 1. <i>Instrucción al ingresar a la empresa</i>	27
Figura 2. Funciones que desempeñan.....	28
Figura 3. Código asignado en los puestos.....	30
Figura 4. Horario de actividades.....	31
Figura 5. Lugar que desempeñan las funciones.....	32
Figura 6. Lugar adecuado a sus funciones.....	33

Figura 7. Funciones específicas de los trabajadores	34
Figura 8. Funciones que comparte el personal	35
Figura 9. Funciones están acorde al puesto	37
Figura 10. Funciones que realiza si dirige personal.....	38
Figura 11. Nivel salarial e ingreso mensual.....	39
Figura 12. Beneficios contemplados en la ley	40
Figura 13. Reporte de resultados	41
Figura 14. Supervisión de labores.....	42
Figura 15. Equipo de seguridad	43
Figura 16. Equipo de seguridad	44
Figura 17. Accidentes o enfermedades con mayor frecuencia	46
Figura 18. Actividad física en sus tareas.	47
Figura 19. Lugar de actividades con condiciones establecidas por la ley	48
Figura 20. Conocimientos para desarrollar sus funciones	50
Figura 21. <i>Habilidades para desarrollar sus funciones</i>	51
Figura 22. Nivel de estudios.	52
Figura 23. Equipo que maneja en sus actividades	53
Figura 24. <i>Desarrollo de funciones en orientación a resultados o en objetivos</i>	55
Figura 25. Lenguas para desarrollar su trabajo.....	56
Figura 26. Experiencia para desarrollar sus funciones	57

Índice de anexos

Anexo 1. Formato de encuesta para trabajadores.	122
Anexo 2. Formato de entrevista para gerente.	124

Anexo 3. Evidencia del levantamiento de información por medio de encuestas a todo el personal.....	127
Anexo 4. Evidencia del levantamiento de información por medio de entrevista el gerente general.....	127
Anexo 5. Certificado de traducción del resumen.....	128

1. Título

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA MACAS CALDERON CONECTATE CIA. LTDA. DE LA
PARROQUIA ALAMOR, CANTON PUYANGO

2. Resumen

Actualmente, un manual de funciones es importante dentro de una empresa, ya que define las responsabilidades de cada puesto mejorando la eficiencia y la comunicación. Es por eso que el presente proyecto de tesis, plantea el tema “**MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERON CONECTATE CIA. LTDA. DE LA PARROQUIA ALAMOR, CANTON PUYANGO**”, tiene como **objetivo** principal elaborar un manual de funciones por competencias de la empresa Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda. de la parroquia Alamor del cantón Puyango. La **metodología** utilizada se sustenta en un enfoque cualitativo con método inductivo, empleando entrevistas y encuestas para identificar varios roles dentro de la empresa. Como **resultados** se identificaron varios puestos de trabajo en la empresa, tales como gerente general, gerente administrativo, gerente de operaciones, jefe de marketing, jefe de mantenimiento técnico, jefe de talento humano, jefe de cobranzas, técnico gestor de equipos, técnicos instaladores y atención al cliente. Además, se evaluaron funciones, conocimientos, habilidades y las condiciones laborales actuales, incluyendo aspectos como salarios, horas de trabajo y equipos de seguridad. Con base en esta información recopilada, se definieron las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo, **concluyendo** en la elaboración un manual de funciones por competencia que detalla el perfil del cargo, funciones, responsabilidades y competencias que requiere el puesto de trabajo. Finalmente se **recomienda** la implementación del manual de funciones propuesto para facilitar procesos claves como la contratación, capacitación y evaluación del desempeño dentro de la empresa, así como mantener una actualización constante de los mismo.

Palabras claves: Talento humano, Manual de funciones, Competencias, Empresa, Empleados

2.1. Abstract

Nowadays, a Manual of Functions is essential for a company, as it clearly defines the responsibilities of each position, improving both efficiency and communication. The focus of this research project is the development of a “MANUAL OF FUNCTIONS BY COMPETENCIES FOR COMERCIALIZADORA MACAS CALDERÓN CONÉCTATE CIA. LTDA. IN THE MUNICIPALITY OF ALAMOR, CANTON OF PUYANGO”. The main objective is to create a comprehensive Manual of Functions that defines the competencies for the company Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda. in the Municipality of Alamor, Canton of Puyango. The methodology employed is based on a qualitative approach, using an inductive method. It includes interviews and surveys to identify and define the different roles in the company. The results show a range of positions in the company, including general manager, administrative manager, operations manager, marketing manager, technical maintenance manager, human resources manager, collections manager, equipment management technician, installation technician and customer service representative. Furthermore, an assessment of roles, competencies and current working conditions is conducted, including factors such as salaries, working hours and safety equipment. Based on the information gathered, specific functions and responsibilities are identified for each role. This led to the development of a competency-based manual of functions, which specifies the job profile, roles, responsibilities and required competencies for each position. Finally, it is recommended that the proposed Manual of Functions is implemented to improve key processes such as recruitment, training and performance evaluation in the company, as well as to ensure its regular updates.

Keywords: Human Resources, Manual of Functions, Competencies, Company, Employees

3. Introducción

Las empresas cuentan con gran diversidad de cargos, donde cada uno tiene funciones diferentes. Contar con un manual de funciones por competencias permite que las empresas funcionen de manera eficiente, ya que definir las actividades de cada puesto de trabajo y las relaciones jerárquicas facilitará al personal conocer las funciones y responsabilidades de cada cargo.

La presente tesis de investigación tuvo como finalidad desarrollar el tema denominado **MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERON CONECTATE CIA. LTDA. DE LA PARROQUIA ALAMOR, CANTON PUYANGO**, para su correcto desarrollo se planteó los siguientes objetivos: primero, identificar y analizar los cargos existentes en la empresa, mismo que ayudó a definir los puestos existentes y conocer la estructura de cargos; segundo, diseñar el diccionario de competencias para la empresa, basando en la autora Martha Alles tomando en cuenta el puesto de trabajo; y tercero, identificar las competencias genéricas y específicas de cada cargo y delinear los perfiles de cargos por competencias para la empresa, el cual permitió el correcto desarrollo del manual de funciones.

Así mismo, la investigación cuenta con un **resumen**, donde se sintetiza los puntos esenciales abordados, desde los objetivos hasta las recomendaciones finales para la empresa. En la **introducción** se describe de manera general la estructura del trabajo mediante fragmentos sintetizados.

El **marco teórico** desarrollado proporciona una base sólida, el cual contiene conceptos claves como manual de funciones y su importancia, competencias laborales y su clasificación, diccionario de competencias, jerarquización, entre otros. La **metodología** adoptada fue desde un

enfoque cualitativo, respaldada por un método inductivo, para llevar a cabo una investigación de carácter descriptivo. Se utilizan para su desarrollo las técnicas de encuesta y entrevista, las cuales fueron estructuradas en base a un cuestionario de preguntas abiertas que ayudaron a cumplir con los objetivos. La población de estudio fue todos los trabajadores de la empresa, donde la entrevista se la realizó al gerente general y la encuesta a los 19 trabajadores.

En los **resultados**, se procedió a la cuantificación y presentación mediante tablas y gráficos, lo cual permitió una interpretación y análisis detallados. Este proceso facilitó la identificación y análisis de los cargos existentes en la empresa. Basándose en esta información, se elaboró un diccionario de competencias según las directrices del libro “Diccionario de Competencias – La Trilogía” de Martha Alles. Con los datos recopilados, se diseñó el manual de funciones por competencias, detallando los perfiles de cargos, las funciones, las responsabilidades y las competencias necesarias que deben tener cada colaborador para desempeñarse de manera eficiente en el puesto de trabajo.

Por consiguiente, se indica las **conclusiones** derivadas de los objetivos planteados y se formulan **recomendaciones** basadas en dichas conclusiones, con el propósito de contribuir a la mejora en diversos aspectos en la gestión del talento humano de la empresa.

Finalmente, la investigación se sustenta en fuentes bibliográficas que respaldan y validan la información presentada, asegurando la rigurosidad y relevancia. Además, se incluyen **anexos** que contienen los modelos de encuestas y entrevistas aplicadas, junto con detalles de las actividades relacionadas con el levantamiento de información.

4. Marco teórico

4.1 Marco referencial

Tabla 1.

“Elaboración de manuales de funciones y cargos para empresas del Guairá como estrategia metodológica del aprendizaje”

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
(Marecos de Martínez, 2020)	Universidad Nacional de Asunción. Facultad de Ciencias Económicas. San Lorenzo, Paraguay	Analizar la relación entre cargos, funciones y gestión de recursos humanos en cuatro empresas.	Se aplicó el método clínico analítico	Propietario y funcionarios de cada organización	el estudio se desarrolló mediante la aplicación de la observación documental. Se aplicó la técnica de la observación directa y entrevista	Se comprueba que la aglomeración de trabajadores sin la debida especificación de funciones y responsabilidades resulta en pérdida de tiempo, efectividad y eficacia del trabajo; situaciones que se asocian con duplicación de actores para una misma tarea. Ante esto, se proponen manuales de funciones elaborados a partir de los datos recolectados y analizados en el proceso investigativo

Nota. Fuente: (Marecos de Martínez, 2020)

Tabla 2.

“Desarrollo del manual de funciones por competencias para una empresa comercial”

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
(Villa Malla &	Escuela Superior	Desarrollar un	Enfoque cualitativo,	Constituida por 45	Para los trabajadores y	Previo a la confirmación del problema existente en la organización mediante

Tinoco Ordoñez, 2022)	Politécnica del Litoral	diccionario de competencias Elaborar el formato descriptivo de cargos basado en el diccionario de competencias Elaborar un plan para la difusión de las funciones por competencias.	un alcance descriptivo y un diseño de investigación no experimental de corte transversal	trabajadores distribuidos en diferentes áreas operativas y estratégicas de la franquicia en estudio	jefes de área se empleó una encuesta de preguntas abiertas y cerradas. Se realizó una entrevista al gerente general y a la especialista de talento humano	el análisis de la información recopilada, se desarrolló el diccionario de competencias tanto cardinales como específicas de manera estratégica por cada cargo de la empresa comercial acorde a las exigencias del negocio y el modelo de actuación comercial que marca y denota un crecimiento notable en el sector. Las competencias fueron establecidas acorde a las funciones y tareas que permitieron identificar la habilidades, destrezas y capacidades que se requieren para las mismas, fueron recopiladas en el formulario de DACUM
-----------------------	-------------------------	---	--	---	--	--

Nota. Fuente: (Villa Malla & Tinoco Ordoñez, 2022)

Tabla 3.

“Implementación de un Manual de Perfiles de Cargo por Competencias en Distribuciones y Representaciones Laura Narváez”

Autor y año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
(Reiban Narváez , 2021)	Universidad del Azuay	Implementar el Manual de Perfiles de Cargo por Competencias dentro de Distribuciones y	El diseño es exploratorio en donde se observa y analiza la situación del	La población a la que se aplica este cambio incluirá 60	Entrevista mixta.	El resultado de la investigación ha permitido mejorar la organización de la institución, al definir el orden jerárquico de los diferentes cargos se podrá también definir los procesos dentro de la empresa,

<p>Representaciones Laura Narváez. Para este estudio se realizó un diagnóstico de la situación actual, el levantamiento de un organigrama, posteriormente se construyó el Manual de Funciones y los perfiles de cargo por competencias</p>	<p>estudio, con un enfoque cualitativo y una investigación descriptiva</p>	<p>personas y 20 cargos</p>	<p>sin que estos se repitan, como estaba sucediendo anteriormente. Al proponer el manual de funciones se logró la definición clara de las actividades de cada puesto de trabajo permite a la empresa centrarse en lo verdaderamente importante, es decir en las actividades esenciales del cargo, poniendo así todo el esfuerzo en estas actividades que aportan mayor valor a cada posición.</p>
--	--	---------------------------------	---

Nota. Fuente: (Reiban Narváez , 2021)

4.2 Marco teórico

4.2.1 *Gestión de talento humano*

Según Ingwersen, Peláez, & Aranda (2022), la gestión del talento humano abarca la coordinación integral de la integración, formación y retención de los empleados dentro de una organización, aplicable tanto a grandes empresas como a pequeñas y medianas empresas. Este proceso no se limita únicamente a la contratación, sino que también incluye el desarrollo y crecimiento interno de los empleados a través de planes específicos y estratégicos.

4.2.2 *Importancia de la gestión de talento humano*

Martínez Urueña & Mateus Moreno (2020) indican que la gestión de talento humano condice a una mayor eficiencia en el desempeño de las funciones dentro de la empresa. Este proceso incluye la evaluación y supervisión del rendimiento de los empleados mediante capacitaciones y retroalimentaciones, con el objetivo de proporcionar una comprensión clara de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito tanto a nivel individual como organizacional. De esta manera, se puede deducir que la gestión del talento humano es crucial, ya que reconoce el papel clave que desempeñan los trabajadores en la consecución de los objetivos empresariales.

4.2.3 *Beneficios de la gestión de talento humano*

Según Unir (2021), existen muchas ventajas para las empresas que se esfuerzan por no solo retener a su talento más destacado, sino también estimular su rendimiento. Algunos de los beneficios que se obtienen son:

- Menos pérdidas económicas ligadas a costes (despidos) y la necesidad de capacitar a nuevos empleados.
- Incremento de la productividad, con el consecuente mejoramiento en el rendimiento eficiente y efectivo para la empresa.

- Optimización del ambiente de trabajo debido a una reducción rotación de personal.
- Mayor reputación para la empresa y mayor compromiso por el personal
- Aumento de la lealtad organizacional, ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional.

4.2.4 Administración de recursos humanos

Chiavenato (2009) indica que la administración de recursos humanos tiene como objetivo asistir al administrador en el desempeño de sus funciones, ya que este no trabaja solo, sino a través de su equipo. Junto con sus subordinados, el administrador realiza tareas y alcanza metas y objetivos organizacionales a través de las funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. En colaboración con sus subordinados, el administrador ejecuta tareas y logra metas organizacionales (pág. 14).

Según Vallejo Chavez (2016) la administración examina diversos aspectos, tales como: “la cultura organizacional, la estructura interna, características del entorno, la misión y la visión del negocio, la tecnología empleada, los procesos operativos y el estilo de gestión, todos analizados en función del beneficio organizacional” (pág. 18)

Estos dos conceptos nos indican que la administración de recursos humanos se destaca la colaboración y el trabajo en equipo como elemento fundamental para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Además, enfatizan que una gestión eficaz requiere una comprensión integral de todos los aspectos dentro de la organización.

4.2.5 Objetivos de la administración de recursos humanos

Según Chiavenato (2009) los objetivos de la administración de los recursos humanos son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización (págs. 11, 12, 13):

- Facilitar el logro de los objetivos organizacionales y la realización de la misión.
- Aumentar la competitividad de la organización.

- Proveer personal capacitado y motivado.
- Fomentar la autoactualización y satisfacción laboral.
- Promover y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Gestionar y facilitar el cambio organizacional.
- Implementar políticas y comportamientos responsables.
- Construir una organización y un equipo de alto rendimiento.

4.2.6 Estructura organizacional

Chiavenato (2006) indica que “la estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quién está subordinando a quien” (pág. 74).

Para Robbins & Coulter (2005) la estructura organizacional se refiere a la manera en que se organizan formalmente los puestos dentro de una empresa.

4.2.7 Organigrama

Enrique Benjamín (2009) afirma que el organigrama es la representación visual de la estructura organizativa de una empresa de una de sus áreas, donde se muestran las diferentes unidades administrativas que la conforman, así como sus relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, y líneas de autoridad, supervisión y asesoramiento (pág. 124).

4.2.8 Clasificación de organigramas

Según Enrique Benjamín (2009) los organigramas pueden clasificarse según cuatro criterios: por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación.

Tabla 4.

Clasificación de organigramas

CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMAS
Por su naturaleza

Micro administrativos	Corresponde a una única organización, pudiendo referirse a ella de manera general o alguna de sus áreas específicas.
Macro administrativos	Incluyen información que abarca más de una organización
Meso administrativos	Toman en cuenta una o varias organizaciones que pertenecen al mismo sector.
Por su ámbito	
Generales	Incluyen información representativa de una organización hasta un cierto nivel jerárquico, dependiendo de su tamaño y características.
Específicos	Presenta de una manera detallada la estructura de un área particular de la organización.
Por su contenido	
Integrales	Son representaciones gráficas que ilustran todas las unidades administrativas y sus relaciones jerárquicas.
Funcionales	Incluyen funciones principales asignadas a cada unidad y sus interrelaciones, útiles para la capacitación del personal.
De puestos, plazas y unidades	Muestra las necesidades de personal y cantidad de plazas requeridas en cada área, incluyendo los nombres de los ocupantes.
Por su presentación	
Verticales	Dispone las unidades organizativas de arriba hacia abajo, comenzando con el titular en la parte superior y desglosando los niveles jerárquicos de forma escalonada.
Horizontales	Presentan las unidades de izquierda a derecha, situando al titular en el extremo izquierdo, organizando los niveles jerárquicos en columnas y representando las relaciones mediante líneas horizontales.
Mixtos	Combinan representaciones verticales y horizontales para ampliar las opciones de visualización.
De bloque	Son una variante de los organigramas verticales, pero se caracterizan por integrar un mayor número de unidades en espacios más compactos, permite mostrar unidades de diferentes niveles jerárquicos en un área reducida.

Nota. Fuente: (Enrique Benjamín, 2009)

4.2.9 Jerarquización

Según Ramos Ramos (2012) el concepto de jerarquización se refiere a la organización de las funciones dentro de una entidad de acuerdo con un orden de rango, grado o importancia. Esto

implica agrupar las funciones según el nivel de autoridad y responsabilidad que cada una tiene, sin considerar necesariamente la naturaleza específica de las tareas que se realizan. (pág. 16)

Por su parte, Chiavenato (2006) sostiene que “la jerarquía también conocida como cadena escalar, se basa en el principio de unidad de mando, que establece que cada empleado debe rendir cuentas a un unido superior” (pág. 74).

4.2.10 Niveles jerárquicos de la empresa

Melara (2022) indica que el termino niveles gerenciales, se refiere a “la demarcación entre varios puestos gerenciales o directivos dentro de una empresa”. Melara define los niveles gerenciales como la diferenciación entre puestos directivos dentro de una organización, que categorizan en tres niveles, mismo que son descritos por Charles. W. L. Hill

Tabla 5.

Niveles jerárquicos de una empresa

Nivel	Descripción
Alta dirección o nivel corporativo	Compuestos por el CEO y otros altos directivos, quienes son responsables de la toma de decisiones estratégicas. Estos individuos ocupan la cima de la jerarquía en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.
Dirección media o gerentes de negocios	Encargados de traducir los objetivos corporativos en estrategias específicas para las divisiones.
Dirección de nivel operacional gerentes funcionales:	Responsables de funciones específicas dentro de la empresa, como recursos humanos, compras, desarrollo de productos entre otros.

Nota. Fuente: (Melara, 2022)

4.2.11 Cadena de mando

Robbins & Coultre (2005) se refiere a cadena de mando como la línea que continua de autoridad que va desde los niveles más altos hasta los más bajos de la organización, estableciendo

quien reporta a quien. Se debe analizar la cadena de mando junto a tres conceptos: autoridad, se refiere a los derechos que posee un puesto gerencial para indicarle al personal que acciones debe llevar a cabo; responsabilidad, que significa la obligación de llevar a cabo cualquier tarea signada; y unidad de mando, esta indica que cada persona debe reportar únicamente a un gerente, evitando tener contradicciones de varios jefes que pueden generar conflictos y problemas. (pág. 237)

4.2.12 Análisis de puestos

Ezquiaga, y otros (2014), mencionan que el análisis de puestos puede ser caracterizado como un método o proceso utilizado para codificar, almacenar y recuperar información relacionada con las actividades que conforman una ocupación, así como para asociar estos elementos como ciertos atributos inherentes a los puestos o a quienes los desempeñan (Bonavia et al., 1992, p. 31).

4.2.13 Principios básicos en la descripción de puestos

Jiménez (2016) menciona que, según Dessler (2005), la información a obtener en la descripción de un puesto abarca tareas, comportamientos, recursos materiales, estándares de rendimiento, entorno de puestos y habilidades necesarias. Se debe considerar las siguientes premisas al describir un puesto (pág. 53):

- Comprobar el inventario del personal disponible.
- Realizar un análisis holístico y no parcial.
- Centrar la atención en el cargo, no en el individuo que lo desempeña.
- Fundamentar la descripción en datos específicos, evitando valoraciones subjetivas.
- Presentar el puesto tal como se encuentra en el momento del análisis, sin considerar antecedentes históricos ni metas futuras.

4.2.14 Definición de manual

Un manual es un documento que presenta de manera organizada y sistemática información e instrucciones sobre las políticas, la estructura y el procedimiento de la empresa. Las normas y directrices contenidas en los manuales son esenciales para optimizar el rendimiento laboral, ya que brindan una orientación clara sobre cómo llevar a cabo las tareas forma eficiente. Asimismo, funcionan como guías para la correcta ejecución de actividades, lo que ayuda asegurar la efectividad en el trabajo dentro de la empresa (Díaz, 2005, pág. 144).

4.2.15 Ventajas y desventajas de un manual

Tabla 6.

Principales ventajas y desventajas de los manuales

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar un marco de referencia uniforme: facilita a eliminación de confusión, incertidumbre y duplicación en los procesos organizativos.• Reduce la necesidad de supervisión: disminuye la frecuencia con la que requiere supervisar a los empleados, promoviendo la autonomía.• Optimiza la búsqueda de información: minimiza el tiempo y los recursos necesarios para acceder a datos relevantes• Base para la capacitación: sirve como herramienta fundamental para la formación del personal.• Previene procedimientos incorrectos: facilita la revisión y creación de nuevos procedimientos, asegurando la correcta ejecución de tareas.	<ul style="list-style-type: none">• No son la solución definitiva: no aborda todos los problemas administrativos de manera exhausta.• Dificultad para actualizar: mantener los manuales al día puede resultar complicado y laborioso.• No refleja relaciones informales: no captura las dinámicas informales que también son relevantes para la gestión organizativa.• Limitaciones en la resolución de problemas: no proporciona soluciones para todas las situaciones que puedan surgir.• Esfuerzo en la claridad: requiere un considerable esfuerzo para asegurar que su prestación sea clara y comprensible.

Nota. Fuente (Díaz, 2005, pág. 145)

4.2.16 Tipos de manuales

Dentro de los tipos de manuales Herrera Monterroso (2020), identifican varios tipos de manuales, entre ellos:

- **Manual de Organización:** documento que resume los aspectos claves que deben ser considerados por todos los miembros de la empresa, facilitando su comprensión y familiarización con la misma. Su contenido abarca una variedad de temas relevantes:
 - Historia y Descripción de la Empresa
 - Misión, visión y objetivos de la empresa
 - Legislación o base legal
 - Estructura de la organización (organigrama General)
 - Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)
 - Normas y políticas generales
- **Manual de normas y procedimientos:** este manual detalla las actividades laborales habituales mediante la descripción de los procedimientos empleados en la empresa, así como la secuencia lógica de cada actividad. Contribuyen a simplificar la supervisión del trabajo al estandarizar las actividades, previniendo la repetición de funciones y pasos en los procesos. La descripción de procedimientos abarca la información.
 - Identificación del procedimiento
 - Nombre
 - Área de desempeño
 - Codificación
 - Descripción Genérica (objetivo)

- Normas generales
- Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
- Descripción de cada una de las actividades que lo integran
- **Manual de puestos y funciones:** se detalla las responsabilidades y deberes específicos de los diversos roles dentro de la estructura organizacional, describiendo las funciones habituales asociadas con cada uno de ellos. Este manual establece las características específicas de cada puesto, define claramente las áreas de autoridad y responsabilidad, y organiza las relaciones entre diversas funciones de la organización. Abarca la siguiente información.
 - Identificación del Puesto de Trabajo
 - Nombre
 - Área de desempeño
 - Codificación
 - Descripción Genérica (objetivo)
 - Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
 - Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
 - Nivel académico
 - Habilidades y destrezas
 - Conocimientos técnicos y/o específicos

4.2.17 Manual de funciones en la empresa

El Manual de Funciones, es una herramienta laboral que establece un conjunto de normas y actividades que deben realizar todos quienes conforman la empresa y que desarrollan actividades

específicas. Su elaboración se fundamenta en los procedimientos, sistemas y normas correspondientes y tienen como objetivo proporcionar pautas y orientaciones para realizar las actividades diarias de manera eficiente (Ramos Huancani, 2018).

Salazar Rodas (2010) define un manual de funciones como un documento que describe las actividades vinculadas con el funcionamiento y operación del área respectiva. Este manual registra el conocimiento, la experiencia y la tecnología del área para abordar sus desafíos y responsabilidades, con el fin de cumplir eficazmente con su misión (pág. 27).

4.2.18 Objetivos del manual de funciones

De acuerdo con Ortega Vindas (2013), los manuales de funciones tienen diversos objetivos, entre los que se incluyen:

- Instruir a los colaboradores: proporcionar información sobre misión, visión, estrategias, funciones y políticas de la institución.
- Definir funciones y relaciones: especificar las responsabilidades de cada área para evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Facilitar la correcta ejecución de labores: promover la uniformidad en la realización de tareas asignadas.
- Integración de nuevos colaboradores: sirve como guía para la incorporación de personal nuevo en las distintas funciones.
- Análisis de proceso: proporcionar el medio para revisar y analizar los procedimientos de la institución.
- Base para el mejoramiento continuo: constituir un fundamento para la evaluación y mejora de sistemas y métodos de trabajo.

- Información para reformas administrativas: ofrece datos esenciales para la planificación e implementación de cambios en la administración
- Determinación de responsabilidades: simplificar la identificación de responsabilidades ante errores o fallas.
- Incrementar la eficiencia: indicar claramente a los funcionarios lo que deben hacer y como ejecutarlo.
- Mejorar la coordinación: facilitar la colaboración y evitar redundancia en las tareas.

4.2.19 Ventajas del manual de funciones

Según Ramos Huancani (2018) entre las ventajas que ofrecen los manuales de funciones indica las siguientes (págs. 27, 28):

- Establecimiento de un plan organizativo sólido: contribuye a mantener una estructura organizativa clara.
- Comprensión del plan general: asegura que todos los interesados comprendan sus roles y relaciones dentro de la organización.
- Facilitación del análisis organizacional: ayuda en la identificación de problemas dentro de la estructura organizativa.
- Guía para la gestión del personal clave: proporciona un marco para la preparación y compensación del personal crítico.
- Fuente de información continua: actúa como un recurso permanente sobre las tareas a realizar.
- Instrumento de capacitación: resulta útil en la formación del personal.
- Mejora de la coordinación laboral: aumenta la colaboración en la ejecución de tareas.

4.2.20 Contenido del manual de funciones

Rendon Huertas & Garcia Caballos (2007), el manual de funciones compila descripciones de puestos derivadas del análisis de cada cargo. Estas descripciones se presentan en fichas que detallan las características y responsabilidades de cada puesto, incluyendo:

- **Descripción básica del cargo:** Inicia con el nombre del cargo, su dependencia jerárquica y la posición de su superior inmediato. (pág. 26)
- **Objetivo estratégico del cargo:** Establece la función principal que barca las tareas, actividades y responsabilidades del puesto, justificando su importancia dentro de la organización. (pág. 26)
- **Funciones básicas:** Se detallan de manera concisa las responsabilidades y tareas esenciales que delimitan y caracterizan el puesto. (pág. 26)
- **Personal relacionado con el cargo:** Se determina la ubicación del puesto en el organigrama empresarial para identificar las áreas o empleados con los cuales debe interactuar para cumplir con sus funciones y deberes asignados. (pág. 26)
- **Perfil del cargo:** Describe el conjunto de habilidades y cualidades ideales que debería poseer el ocupante del puesto para desempeñarlo de manera óptima. (pág. 26)

De acuerdo con Aiteco Consultores (2017) el manual de funciones es un compendio que reúne las descripciones de los puestos de trabajo, derivadas del análisis de cada uno. Estas descripciones se presentan comúnmente en fichas descriptivas que detallan las características y responsabilidades asociadas a cada puesto. Una dicha de descripción de puestos es un documento formal que reflejan los resultados del análisis de puestos realizado previamente. Dentro de una ficha descriptiva de un puesto de trabajo se integra los siguientes elementos:

- **Finalidad:** Es la razón principal de un puesto de trabajo, mostrando su contribución esencial a los resultados de la organización.
- **Área de Eficacia / Resultados:** Representa lo que un puesto aporta concretamente a la empresa o un área en específica.
- **Tareas:** acciones clave que debe realizar una persona para cumplir con sus responsabilidades laborales.
- **Funciones:** Es útil agrupar las tareas en conjuntos más amplios denominados funciones, que a su vez se clasifican en categorías como ejecutivas, directivas y empresariales.
- **Relaciones del puesto:** Los puestos están estrechamente relacionados, y una interacción y colaboración efectiva entre ellos es importante para cumplir con el rendimiento.
- **Condiciones de trabajo:** Algunos roles se llevan a cabo en entornos difíciles, expuestos a factores como ruido, polvo, calor, frío, humedad, sustancias tóxicas, peligros físicos, lo que requiere aptitud física específica por parte de los empleados. El manual de funciones también debe detallar los posibles riesgos asociados a cada puesto.
- **Requerimientos del puesto:** el cumplimiento efectivo de las responsabilidades de un puesto, el titular debe cumplir ciertos requisitos, como nivel académico adecuado, conocimientos técnicos y tecnológicos específicos, experiencia relevante, así como habilidades intelectuales, aptitudes y características de personalidad adecuadas.

4.2.21 Manual de funciones por competencias

Astudillo Cerón (2012), señala que el manual de funciones se sitúa dentro del primer macroproceso de organización y planificación en la gestión de recursos humanos. Su objetivo es definir las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de otros procesos del departamento, convirtiéndolo en un área estratégica dentro de la organización. Para elaborar este

documento, es crucial considerar las funciones y responsabilidades de cada puesto, proporcionando así una visión integral que facilita su desempeño.

Función Pública (2023) destaca que el manual específico de funciones y competencia laborales en una herramienta de gestión que define las funciones y competencias requeridas para cada puesto, incluyendo los conocimientos y habilidades necesarias para adecuada ejecución. Esto es esencial para los procesos de planificación, contratación, retención y desarrollo del talento humano en las organizaciones.

4.2.22 Gestión de recursos humanos por competencias

Según Talero (2018), la gestión de recursos humanos por competencias “busca incrementar los niveles de productividad y rendimiento organizacional mediante la potenciación del desempeño laboral de las personas”

Adriana M. (2018) indica que la gestión de recursos humanos por competencias sirve para “cerciorarse de que la persona asignada a una determinada tarea resulta la más idónea para hacerse cargo de las labores que de ella se derivan”

Estos dos conceptos enfatizan que esta gestión de recursos humanos por competencias busca potenciar el desempeño laboral de los empleados, para garantizar que las personas designadas para ciertas labores sean las más aptas para realizarlas.

4.2.23 Gestión por competencias

Según Barcelo (2017) la gestión por competencias implica identificar las habilidades necesarias para cada puesto mediante un perfil que pueda ser cuantificado y medido de manera objetiva.

Este concepto indica que la gestión por competencia busca identificar las habilidades específicas que se necesitan para desempeñar cada puesto de trabajo, estas habilidades se describen

en un perfil que pueda ser evaluado y medido de manera objetiva, permitiendo una gestión más eficaz de los recursos humanos en la empresa.

4.2.24 Competencias

Sarramona (2007) indica que “las competencias son la síntesis de conocimientos habilidades y actitudes que permiten actuar de manera eficaz ante una situación”.

Romero Jácome , Romero Jácome, & Guijarro Intriago (2021) citan a Spencer y Spencer (1993), quienes definen una competencia como “una característica subyacente en una persona que está relacionada con su desempeño, en un trabajo”. Esto significa que las competencias no son solo habilidades visibles, sino que son atributos internos que influyen en como una persona actúa y se desempeña en diferentes contextos.

Para EUSA Centro Universitario (2017), el concepto de competencias también se entiende como un “potencial de conductas adaptada a una situación”. Esto implica que las competencias permitan a las personas comportarse de manera adecuada y efectiva en diversas circunstancias. Es decir, una persona con competencias bien desarrolladas puede ajustar su comportamiento según lo que a situación requiera, lo que es crucial para el éxito en el trabajo.

Dados estos conceptos se puede definir que las competencias son un conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a una persona desempeñarse de manera afectiva en una determinada situación o actividad. Estas competencias no solo están relacionadas con un rendimiento en el trabajo, sino que también se manifiestan a través de comportamientos y acciones concretas y son determinantes para el éxito en una actividad específica.

4.2.25 Importancia de las competencias

EUSA Centro Universitario (2017), resalta que las empresas buscan colaboradores competentes, no solo en términos de formación y experiencia, sino también en cualidades

personales y sociales que aporten valor al trabajo y a la organización. Reconoce la importancia del capital humano y la necesidad de contar con personas competentes para prosperar en un entorno competitivo y cambiante (pág. 9).

4.2.26 Competencias laborales

Según Alles (2005), Spencer y Spencer define las competencias como “características fundamentales del hombre que reflejan formas de comportamiento o pensamiento generalizables en diversas situaciones y que perduran a lo largo del tiempo”

Complementando esta perspectiva, Gutiérrez Tobar (2010) describe las competencias laborales como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, al ser aplicados en contextos productivos, generan logros significativos que contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización (pág. 5).

Con estas definiciones se puede deducir que las competencias son atributos esenciales que combinan comportamientos y formas de pensar, aplicables en múltiples situaciones a lo largo del tiempo. Estas competencias constituyen en conjunto cohesivo de conocimientos, habilidades y actitudes que, al ser implementadas en el ámbito laboral, producen resultados que favorecen el éxito organizacional

4.2.27 Características de las competencias

Cuando se debe elegir que enfoque de gestión basado en competencias se va aplicar en una empresa, es esencial considerar la cualidad que las competencias deben poseer en su conjunto. Ramos Ramos (2010), indica las siguientes características:

- **Adecuadas al negocio:** se requiere identificar las competencias que impacten directamente en el éxito de la empresa, ya sea de manera positiva o negativa. El propósito es elevar el

rendimiento global de la empresa, por lo tanto, es fundamental comprender las características de las personas involucradas. (pág. 14)

- **Adecuadas a la realidad actual y futura:** para anticipar las adaptaciones y necesidades futuras, es esencial tener en cuenta la situación presente, así como las carencias potenciales de la organización, y, además, tener en consideración el plan de desarrollo o evolución que la empresa plena llevar a cabo. (pág. 14)
- **Operativas, codificables y manejables:** cada competencia debe cotar con una escala de evaluación clara y simple, ya que las cualidades no deben ser conceptos abstractos. Es fundamental que cada competencia pueda proporcionar información que sea fácilmente medible y clasificable. (pág. 14)
- **Exhaustivas:** al definir las competencias, es fundamental considerar todos los aspectos relevantes tanto de la organización como de las personas involucradas,(pág. 14). Esto requiere un análisis integral que abarque desde la cultura organizacional hasta las capacidades individuales.
- **Terminología y evaluación:** es esencial emplear un lenguaje y conceptos uniformes dentro de la organización, de modo que todos los individuos comprendan lo que se espera de ellos y el sistema utilizado para evaluarlos. (pág. 15)
- **De fácil identificación:** dentro de un sistema, es crucial identificar el nivel o grado de competencia de manera accesible, evitando la necesidad de realizar un análisis exhaustivo o complejo cada vez que se requiera obtener información al respecto. (pág. 15)

4.2.28 Clasificación de competencias

Según Alles M. (2009) las competencias se presentan en tres grupos

- **Competencias genéricas**

Alles M. (2009) las competencias genéricas son aplicables a todos los miembros de la organización. Estas competencias representan la esencia de la misma y son cruciales para lograr la visión organizacional. Muñoz Osuna, Medina Rivilla, & Guillén Lúgigo (2015) añaden que las competencias genéricas son transversales y transferibles a diversas funciones, siendo comunes a la materia de las profesiones. Incluyendo la integración de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores, y son esenciales en múltiples áreas ocupacionales (Gómez et al., 2006, citado en Martínez, Cegarra y Rubio, 2012).

Así mismo el Ministerio de Educación Nacional (2005), indican que estas competencias son necesarias en una amplia gama de profesiones y ocupaciones, proporcionando a los trabajadores profesionales las habilidades necesarias para analizar problemas, evaluar estrategias y ofrecer soluciones adecuadas según la situación. Generalmente, se requiere en la mayoría de las tareas que un individuo enfrenta en diversos ámbitos profesionales.

- **Competencias específicas**

Según Alles M. (2009) las competencias específicas se relacionan con grupos o colectivos determinados dentro de la organización, como áreas particulares o niveles jerárquicos como el gerente.

El Ministerio de Educación Nacional (2005) indica que las competencias específicas son aquellas necesarias para llevar a cabo una ocupación particular y están estrechamente vinculadas con funciones o roles laborales específicos. Estas competencias proporcionan a estudiantes o trabajadores los conocimientos, actitudes, habilidades y valores característicos de cada profesión o actividad laboral.

Munoz Osuna, Medina Rivilla, & Guillén Lúgigo (2015) aclaran que estas competencias están directamente vinculadas al puesto de trabajo y son cruciales para un desempeño efectivo en roles específicos (Gómez et al., 2006, citado en Martínez, Cegarra y Rubio, 2012).

4.2.29 Definición de los niveles de competencia

Alles (2005), menciona que la categorización en diferentes niveles es arbitraria y se pueden establecer cinco o más grados (pág. 91):

A: Este nivel representa un desempeño superior y es considerado por Spencer y Spencer como una desviación positiva respecto al promedio. Aproximadamente una de cada diez personas alcanza este nivel en su entorno laboral, lo que indica un rendimiento excepcional.

B: Este nivel indica un desempeño que supera el estándar establecido, mostrando una competencia sólida y confiable.

C: Este grado representa el nivel mínimo requerido para el puesto, alineándose con la definición de desempeño de Spencer y Spencer. Se considera un nivel “mínimamente aceptable” que un empleado debe alcanzar; si no lo logra, no se le considera competente para el puesto. Este nivel no implica una subvaloración de la competencia, si no que establece un estándar de referencia.

D: Insatisfactorio, este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que, si una competencia no es esencial para el puesto, no es necesario asignarle un nivel correspondiente. Esto sugiere que la evaluación de competencia debe ser contextual y relevante para las funciones específicas del rol.

4.2.30 Diccionario por competencias

El diccionario de competencias laborales, según Martha Alles (2016), es un recurso interno de la organización que contiene las competencias establecidas en base a la estrategia. En este

documento se describen y detallan las 60 competencia más utilizadas en el siglo XXI, Son competencias que los colaboradores deben poseer o desarrollar, alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa y las responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo. Este diccionario se divide en: competencias genéricas, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área.

- **Competencias genéricas**

Tabla 7.

Competencias genéricas

Competencias Genéricas	
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno	11. Innovación y creatividad
2. Compromiso	12. Integridad
3. Compromiso con la calidad de trabajo	13. Justicia
4. Compromiso con la rentabilidad	14. Perseverancia en la consecución de objetivos
5. Conciencia organizacional	15. Prudencia
6. Ética	16. Respeto
7. Ética y sencillez	17. Responsabilidad personal
8. Flexibilidad y adaptación	18. Responsabilidad social
9. Fortaleza	19. Sencillez
10. Iniciativa	20. Temple

Nota. Fuente Alles M. (2009)

- **Competencias específicas gerenciales**

Tabla 8.

Competencias específicas gerenciales

Competencias Especificas gerenciales	
1. Conducción de personas	6. Liderar con el ejemplo
2. Dirección de equipos de trabajo	7. Liderazgo
3. Empowerment	8. Liderazgo ejecutivo
4. Entrenado	9. Liderazgo para el cambio
5. Entrepreneurial	10. Visión estratégica

Nota. Fuente Alles M. (2009)

- **Competencias específicas por área**

Tabla 9.

Competencias específicas por área

Competencias Específicas por área	
1. Adaptabilidad - Flexibilidad	16. Iniciativa - Autonomía
2. Calidad y mejora continua	17. Manejo de crisis
3. Capacidad de planificación y organización	18. Orientación a los resultados con calidad
4. Cierre de acuerdos	19. Orientación al cliente interno y externo
5. Colaboración	20. Pensamiento analítico
6. Competencia “del náufrago”	21. Pensamiento conceptual
7. Comunicación eficaz	22. Pensamiento estratégico
8. Conocimiento de la industria y el mercado	23. Productividad
9. Conocimientos técnicos	24. Profundidad en el conocimiento de los
10. Credibilidad técnica	productos
11. Desarrollo y autodesarrollo del talento	25. Relaciones públicas
12. Dinamismo - Energía	26. Responsabilidad
13. Gestión y logro de objetivos	27. Temple y dinamismo
14. Habilidades mediáticas	28. Tolerancia a la presión de trabajo
15. Influencia y negociación	29. Toma de decisiones
	30. Trabajo en equipo

Nota. Fuente Alles M. (2009)

4.2.31 Características de un diccionario de competencias laborales

Según (Core Global Partners) un diccionario de competencias laborales diseñado debe de contener ciertas características y tres condiciones mínimas:

- El nombre de la competencia.
- Una descripción breve de lo que es esa competencia.
- Descripción de cada nivel de comportamiento de esa competencia.

4.3 Marco Conceptual

4.3.1 Organización

Según Hernández Ortiz (2014), una organización es un grupo estructurado de personas en el que se ha establecido una serie de procedimientos y reglas, colaboran utilizando los recursos apropiados para lograr un objetivo específico que no podrían alcanzar de forma individual (pág. 23). Mientras que, para la RAE, organización es “la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”.

4.3.2 Gestión

Para Robbins & Coulter (2005) indican que consiste en “coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (pág. 7).

4.3.3 Puesto

Chiavenato (2009), afirma que concepto de puesto resurge a raíz de la división del trabajo. Los puestos son los medios mediante los cuales una empresa asigna y utiliza sus recursos humanos para alcanzar sus objetivos organizacionales, siguiendo ciertas estrategias. Un puesto incluye todas las actividades realizadas por una persona que ocupa una posición formal dentro del organigrama de la compañía (pág. 203).

4.3.4 Manual

Según Duhalt Kraus (1977) un manual es “un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y instrucciones sobre historia, organización y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

4.3.5 Diccionario de competencias

Según Alles M (2009) diccionario de competencias es una herramienta interna que utiliza una organización para definir y documentar las competencias necesarias para alcanzar objetivos estratégicos. Este documento proporciona claridad sobre que habilidades, competencias y actitudes se esperan de los empleados.(pág. 48)

4.3.6 Competencia

Según Alles M (2009) el termino competencia se refiere a las cualidades de personalidad que se traducen en comportamientos observables y efectivos en el entorno laboral. Estas características son fundamentales para lograr un buen desempeño en un puesto, ya que influye en como un individuo aborda su trabajo, interactúa con otro y resuelve problemas (pág. 47).

5 Metodología

Para desarrollar de la presente investigación titulada “MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERON CONECTATE CIA. LTDA. DE LA PARROQUIA ALAMOR, CANTON PUYANGO”, se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos, mismos que sirvieron para cumplir con los objetivos establecidos, los cuales se explican a continuación.

5.1 Tipo de investigación

Descriptiva: la investigación descriptiva permitió recopilar y analizar información detallada sobre los diferentes cargos dentro de la empresa Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda. Este tipo de investigación facilitó una descripción precisa de los perfiles de cargos basado en competencias, tomando en cuenta las habilidades y capacidades requeridas en cada puesto de trabajo, Además, se detalló como estas competencias se aplican a las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

5.2 Método de estudio

Inductivo: el método inductivo permitió estructurar y sistematizar la información específica recopilada, permitiendo así llegar a conclusiones generales para la creación del manual de funciones por competencias para la empresa Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda. Este método posibilitó la identificación de características generales de la organización y de los roles dentro de la empresa, lo cual facilitó definir las competencias generales y específicas aplicables a los diferentes cargos dentro de la empresa.

5.3 Enfoque de la investigación

Cualitativo: los datos cualitativos obtenidos a través de encuestas y entrevistas proporcionaron información fundamental que permitió una comprensión profunda de las funciones, responsabilidades y competencia dentro de la empresa Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda. Este enfoque fue esencial para desarrollar un manual de funciones por competencia de manera eficaz y eficiente, adaptado a cada cargo dentro de la empresa. Además, facilitó la delineación de perfiles de cargos que reflejan con precisión las competencias necesarias y describen como estas se aplican en las funciones y responsabilidades diarias de los trabajadores.

Población: La población de la empresa Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda.

Muestra: La muestra que se tomó en cuenta fue a todo el personal que conforma la empresa Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda, con un total de 19 trabajadores.

5.4 Técnicas

Encuesta: se aplicaron encuestas a todos los trabajadores de la empresa Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda, con la finalidad de recolectar información detallada sobre

las diferentes actividades, habilidades y aptitudes relacionadas con sus puestos de trabajo. Esta información permitió la correcta elaboración de los manuales de funciones por competencias.

Entrevista: se realizó una entrevista al gerente general para obtener una comprensión profunda de las funciones que realiza la empresa y evaluar el estado de satisfacción con respecto a estas funciones. Esta información complementó los datos obtenidos a través de las encuestas. En el cual se conoció su conocimiento frente a las funciones que realiza la empresa y el estado de satisfacción de los mismos.

5.5 Instrumentos

Cuestionario: Se desarrolló un cuestionario con preguntas abiertas que permitieron obtener un entendimiento más profundo de cada puesto laboral, abordando aspectos como las funciones, habilidades y conocimientos específicos asociados a cada cargo.

5.6 Procedimientos

El proyecto comenzó identificando un problema crucial dentro de la empresa “Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda”, que era la ausencia de manuales de funciones por competencias. Ante esta necesidad, se propuso como solución el desarrollo de manuales detallados para cada puesto de trabajo. Para fundamentar esta iniciativa, se llevó a cabo una exhaustiva investigación teórica que proporcionó el marco conceptual necesario. Posteriormente, se describió la metodología empleada y se elaboró el diseño de encuestas y entrevistas estructuradas en función de los objetivos del proyecto. La recolección de datos se realizó de manera sistemática, utilizando encuestas aplicadas a todo el personal y entrevista al gerente general, asegurando así obtener una comprensión profunda de las funciones, responsabilidades y competencias necesarias en cada puesto de trabajo. Los resultados obtenidos fueron analizados y presentados de manera clara mediante tablas y gráficos, facilitando su interpretación y entendimiento. Finalmente, con

base en la información recolectada y analizada, se procedió a la elaboración de los manuales de funciones por competencias. Estos documentos fueron diseñados para reflejar de manera precisa las competencias requeridas y como estas se aplican en las actividades diarias de cada trabajador.

6 Resultados

6.1 Resultados de encuestas

¿En el momento en el que ingresó a la empresa se le dio instrucciones específicas acerca de las funciones que tenía que realizar?

Tabla 10.

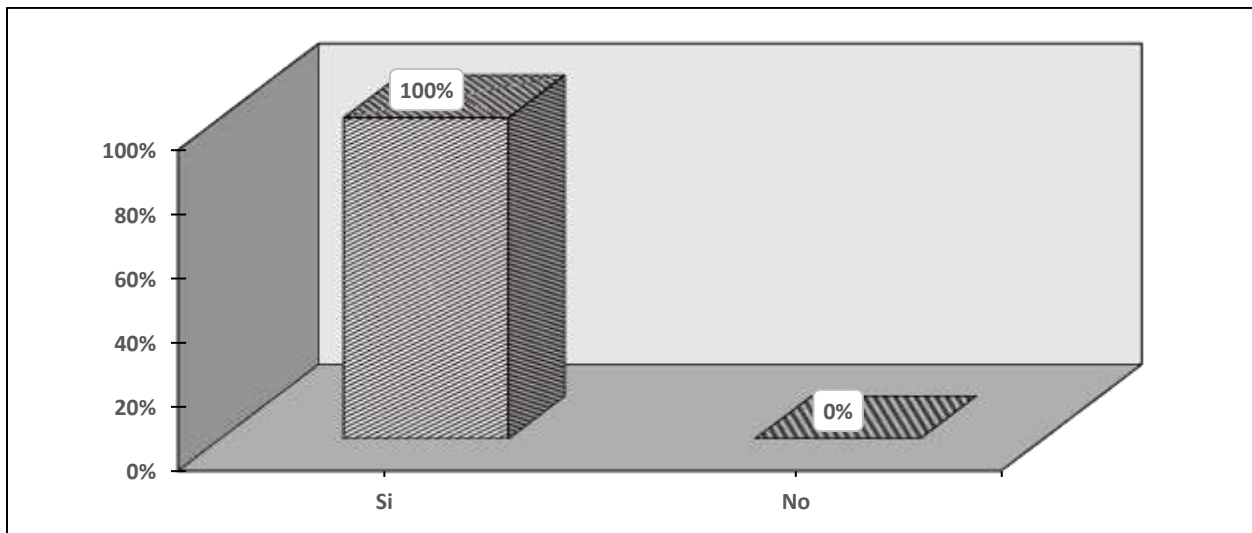
Instrucción al ingresar a la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 1.

Instrucción al ingresar a la empresa



Nota. La figura muestra el porcentaje de las personas que indicaron si la empresa dio instrucciones específicas al ingresar a la empresa.

Interpretación y análisis.

Como se evidencia en la figura 1, el 100% de los encuestados afirmaron haber recibido instrucciones específicas sobre sus funciones que debían desempeñar al ingresar a la empresa. Estos resultados indican que la empresa tiene una sólida estructura en cuanto a la definición de responsabilidades para cada puesto de trabajo, lo cual les permite brindar procesos de inducción a fin de familiarizar a los trabajadores con las tareas correspondientes a sus roles.

¿Cuál es su puesto o la función que desempeña, y la posición que ocupa dentro de la organización?

Tabla 11.

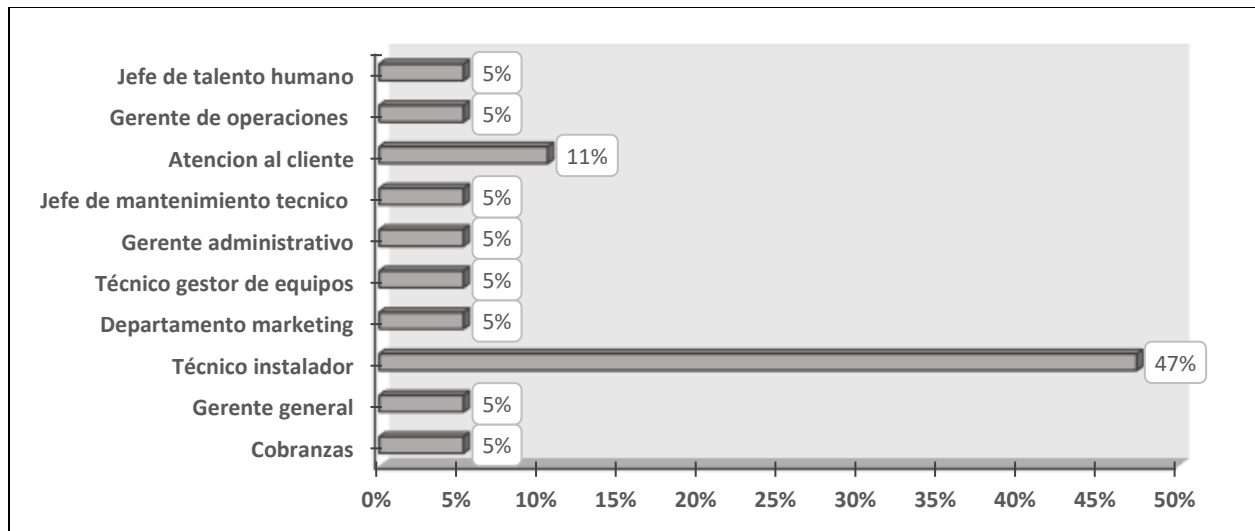
Funciones que desempeñan

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cobranzas	1	5%
Gerente general	1	5%
Técnico instalador	9	47%
Departamento marketing	1	5%
Técnico gestor de equipos	1	5%
Gerente administrativo	1	5%
Jefe de mantenimiento técnico	1	5%
Atención al cliente	2	11%
Gerente de operaciones	1	5%
Jefe de talento humano	1	5%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 2.

Funciones que desempeñan



Nota. La figura muestra el porcentaje de los puestos que existen dentro de la empresa.

Interpretación y análisis.

Al observar la figura 2, se puede apreciar que la empresa cuenta con diversos puestos ocupados por varios trabajadores como son. Entre ellos, se encuentran los técnicos instaladores, que representan el 47% de la fuerza laboral, y el departamento de atención al cliente, que representan un 11%. Además, hay puestos que son desempeñados por una única persona, los cuales conforma un 5% del total. Estos incluyen roles como gerente general, gerente administrativo, gerente de operaciones, jefe de talento humano, jefe de marketing, jefe de mantenimiento técnico, cobranzas y técnico gestor de equipos. Con esto se deduce que la empresa cuenta con una estructura organizacional establecida, conformado por departamentos administrativos, cuya función es coordinar, gestionar y organizar los recursos de manera más efectiva. Asimismo, cuenta con departamentos operativos, encargados de garantizar la ejecución, eficiencia y calidad necesarias para ofrecer un servicio excelente. servicio.

¿Existe algún código que tenga asignado su puesto, si su respuesta es afirmativa indique cuál es?

Tabla 12.

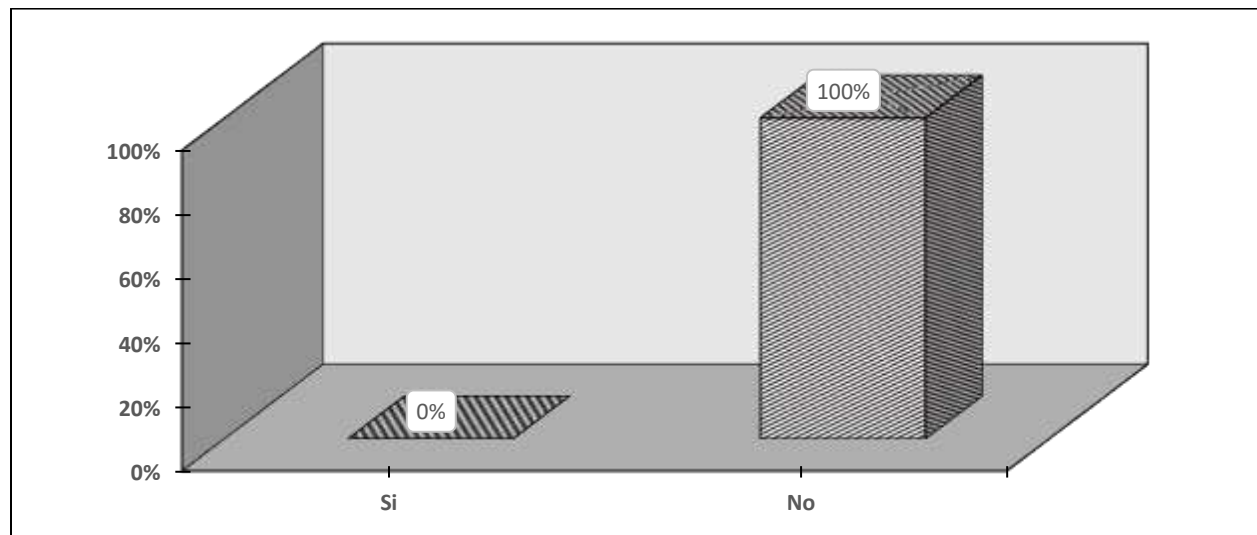
Código asignado en los puestos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	19	100%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 3.

Código asignado en los puestos



Nota. La figura muestra los porcentajes de los trabajadores que indicaron si tenían código asignado según su puesto de trabajo.

Interpretación y análisis.

Como se puede evidenciar en la figura 3, el 100% de los trabajadores señalaron que no tienen asignado un código en sus respectivos puesto. Esta situación se explica por la falta de manual de funciones dentro de la empresa y también por el reducido tamaño de la empresa, lo que hace innecesaria la asignación de códigos individuales para cada puesto de trabajo.

¿En qué horario desempeña usted sus actividades?

Tabla 13.

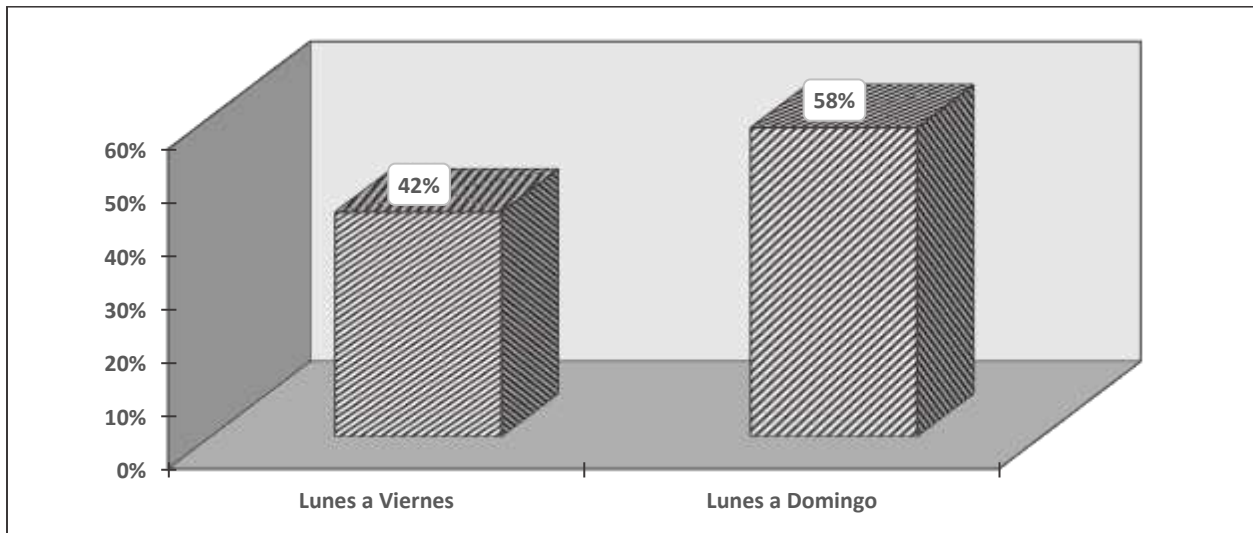
Horario de actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Lunes a viernes	8	42%
Lunes a domingo	11	58%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 4.

Horario de actividades



Nota. La figura muestra los porcentajes de los horarios de trabajo.

Interpretación y análisis.

En base a los datos presentados en la figura 4, se puede apreciar que el 42% de los encuestados tienen un horario de trabajo de lunes a viernes, mientras que el 58% trabaja de lunes a domingo. Los trabajadores mencionaron que su jornada laboral consta de 8 horas diarias, con una hora designada para el almuerzo. Sin embargo, es importante destacar que el jefe de mantenimiento técnico, el encargado de cobranzas y los técnicos son los que laboran hasta los domingos, acumulando horas extras y recibiendo un sueldo adicional por ello, esto se da de acuerdo a las necesidades de la empresa.

¿En qué lugar desempeña usted sus funciones?

Tabla 14.

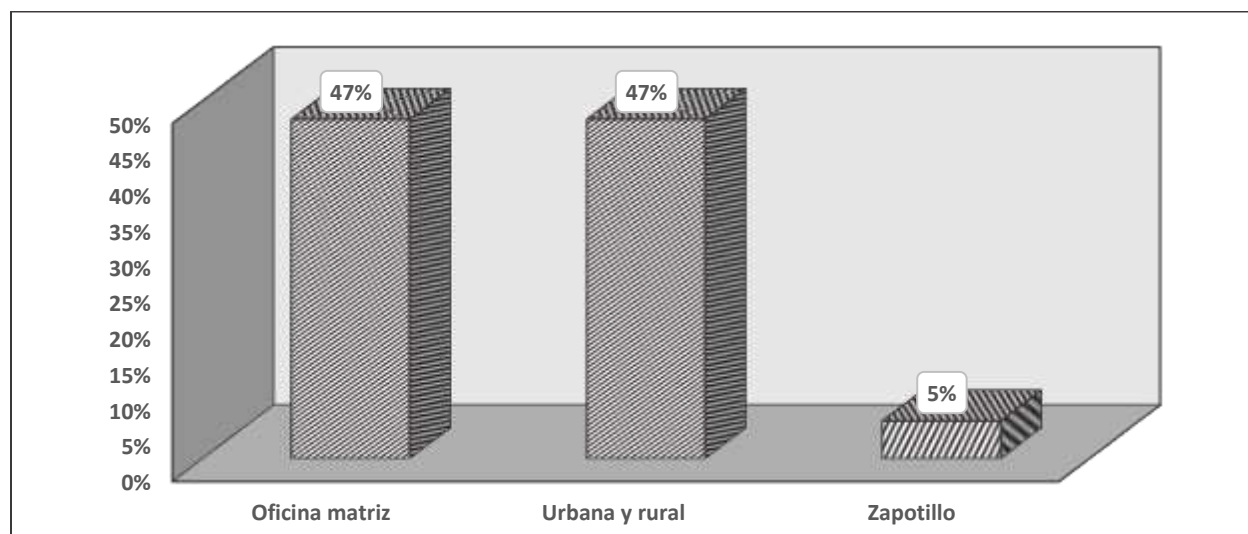
Lugar que desempeñan las funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Oficina matriz	9	47%
Urbana y rural	9	47%
Zapotillo	1	5%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 5.

Lugar que desempeñan las funciones



Nota. La figura muestra los porcentajes del lugar donde desempeñan las funciones los trabajadores.

Interpretación y análisis.

De acuerdo a los resultados presentados en la figura 5, se evidencia que el 47% de los encuestados trabajan en la oficina matriz ubicada en la parroquia de Alamor, así mismo el 47% se distribuye entre la zona urbana y rural, mientras que el 5% cubre la zona del cantón Zapotillo. Con los mencionados datos se puede concluir que los trabajadores asignados en la oficina matriz forman parte del área administrativa, mientras que los demás trabajadores realizan actividades en

campo cubriendo la zona urbana como rural, con la excepción de una persona que se encarga del cantón Zapotillo por cual también desempeña funciones administrativas.

¿El lugar en el que desarrolla las actividades es adecuado según sus funciones?

Tabla 15.

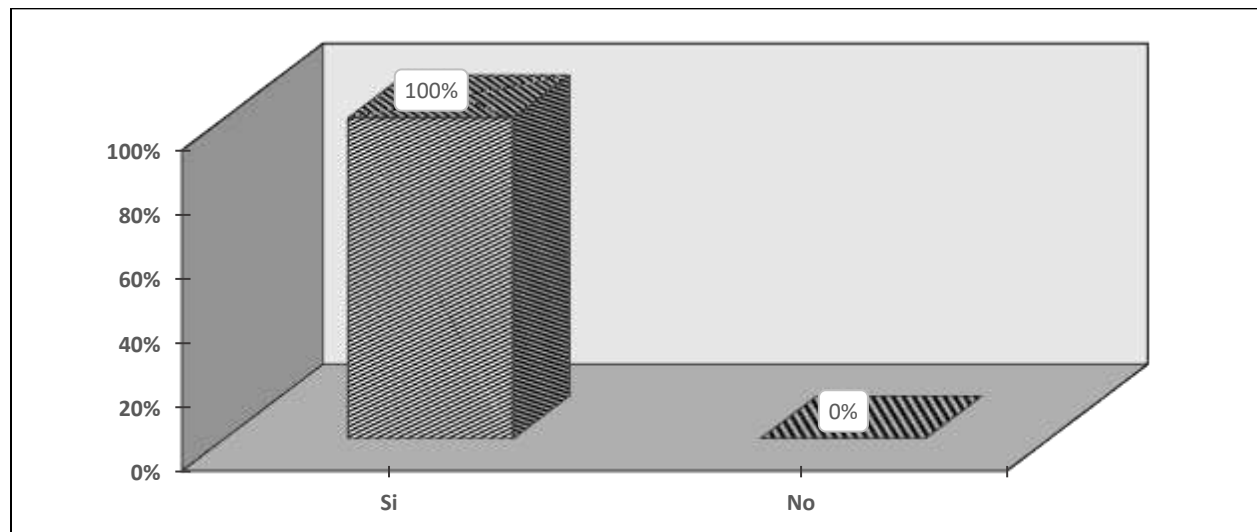
Lugar adecuado a sus funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 6.

Lugar adecuado a sus funciones



Nota. La figura muestra los porcentajes de los trabajadores que indicaron si el lugar donde desarrollan las actividades es adecuado a sus funciones.

Interpretación y análisis.

Como se observa en la figura 6, la totalidad de los encuestados indican que el lugar donde llevan a cabo sus actividades es considerado adecuado en relación a sus funciones. Esto indica que los trabajadores se sienten conformes con el espacio donde diseñan sus tareas, lo cual permite

deducir que la empresa proporciona las condiciones y recursos necesarios para que los trabajadores puedan realizar sus labores de manera eficiente.

¿Cuáles son las funciones específicas que desarrolla usted dentro de la empresa?

Tabla 16.

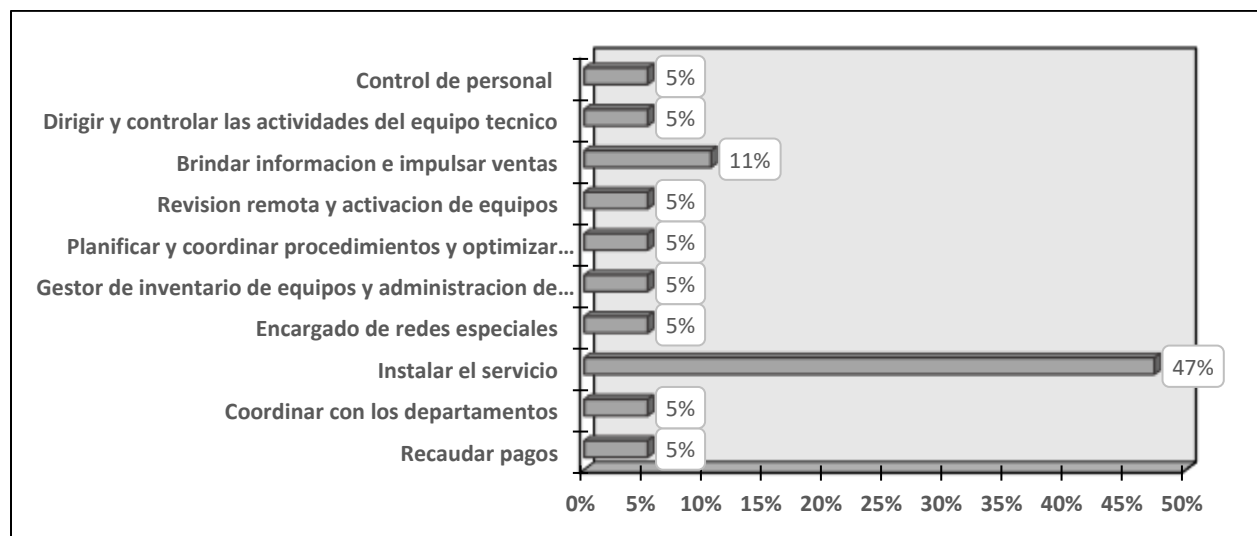
Funciones específicas de los trabajadores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Recaudar pagos	1	5%
Coordinar con los departamentos	1	5%
Instalar el servicio	9	47%
Encargado de redes sociales	1	5%
Gestor de inventario de equipos y administración de redes	1	5%
Planificar y coordinar procedimientos y optimizar procesos	1	5%
Revisión remota y activación de equipos	1	5%
Brindar información e impulsar ventas	2	11%
Dirigir y controlar las actividades del equipo técnico	1	5%
Control de personal	1	5%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 7.

Funciones específicas de los trabajadores



Nota. La figura muestra los porcentajes de las funciones específicas de los trabajadores.

Interpretación y análisis.

Las funciones específicas en la empresa dependen del puesto de trabajo, como se observa en la figura 7 existen funciones administrativas y operativas, dentro de las primeras se encuentran: coordinar con los departamentos, planificar y coordinar, dirigir y controlar, atención y asesoramiento al cliente, gestor de inventarios, asesor de ventas, recaudación de pagos, control de personal y por último revisión remota. Y dentro de las funciones operativas se encuentran las funciones de técnico instalador. Con esto se denota que existe una estructura jerárquica dentro de la empresa lo cual permite planificar, programar y ejecutar las actividades.

¿Cuáles son las funciones que usted comparte con todo el personal de la empresa?

Tabla 17.

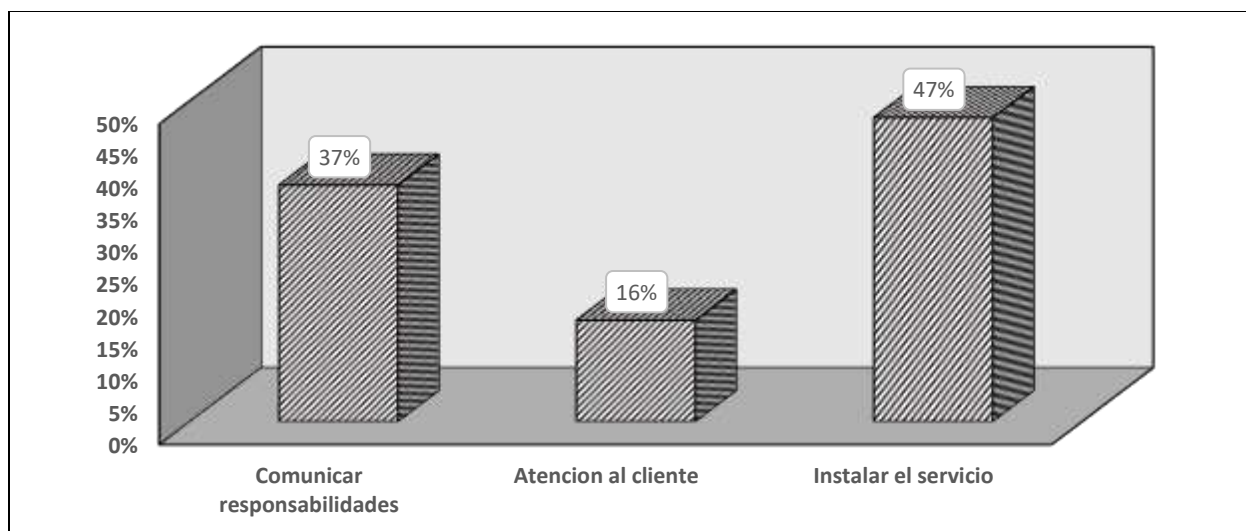
Funciones que comparte el personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	7	37%
Atención al cliente	3	16%
Instalar el servicio	9	47%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 8.

Funciones que comparte el personal



Nota. La figura muestra los porcentajes de las funciones que comparten con el personal.

Interpretación y análisis.

En la figura 8 muestra que el 47% de los encuestados comparten la función de “instalar el servicio”, mientras que el 37% comparte la función de “comunicación” y el 16% corresponde a la función de “atención al cliente”. Con base en los datos, se puede inferir que es comprensible que el 47% de los trabajadores desempeñen la función de instalar el servicio, ya que la mayoría de ellos son técnicos instaladores. Además, aquellos que realizan tareas de oficina indican que comparten la función de la comunicación, la cual desempeña un papel significativo al facilitar una interacción efectiva con otros departamentos. Por último, dentro de la función de atención al cliente, se cuenta con un equipo de 3 personas pertenecientes al departamento de marketing, lo cual implica que compartan la responsabilidad de brindar una adecuada asesoría a los clientes.

¿Las funciones que realizan están acorde al puesto que ocupa?

Tabla 18.

Funciones están acorde al puesto

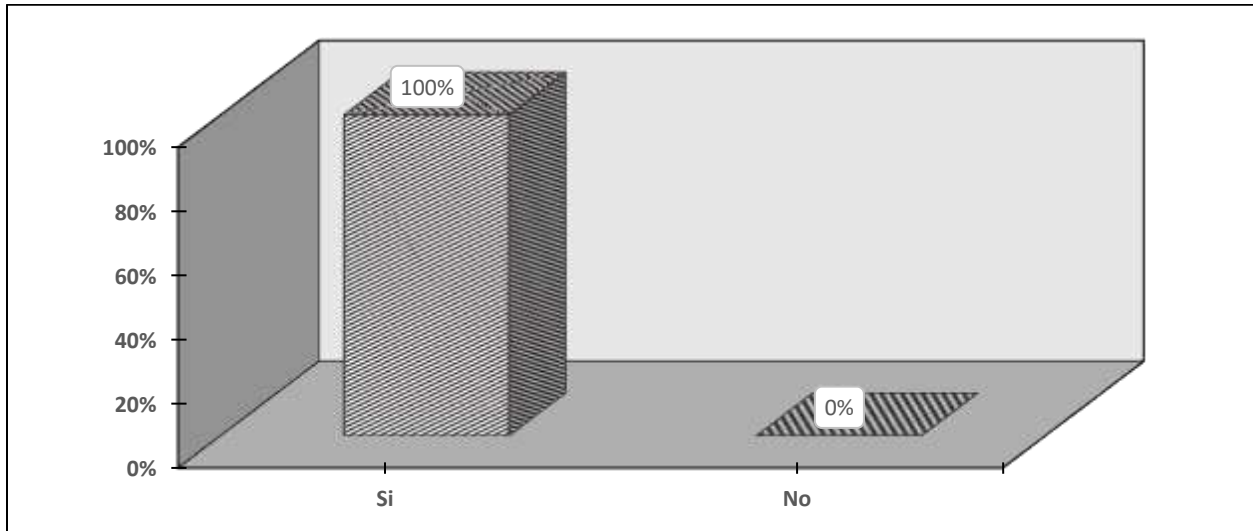
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%

Total**19****100%**

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 9.

Funciones están acorde al puesto



Nota. La figura muestra los porcentajes de los trabajadores que indican si las funciones que realizan están acordes al puesto que ocupan.

Interpretación y análisis.

De acuerdo a la información presentada en la figura 9, todos los trabajadores afirmaron que sus funciones se ajustan correctamente al puesto de trabajo que ocupan. Esto nos lleva a concluir que la empresa cuenta con una clara definición de las actividades correspondientes a cada posición, lo que implica que las tareas que realizan están alineadas con su rol específico. La empresa espera que esta correspondencia entre las funciones y los puestos permitan a los trabajadores cumplir con los requisitos establecidos, contribuyendo así al éxito y funcionamiento eficiente de la empresa.

¿Cuáles son las funciones que realiza si usted dirige personal?

Tabla 19.

Funciones que realiza si dirige personal.

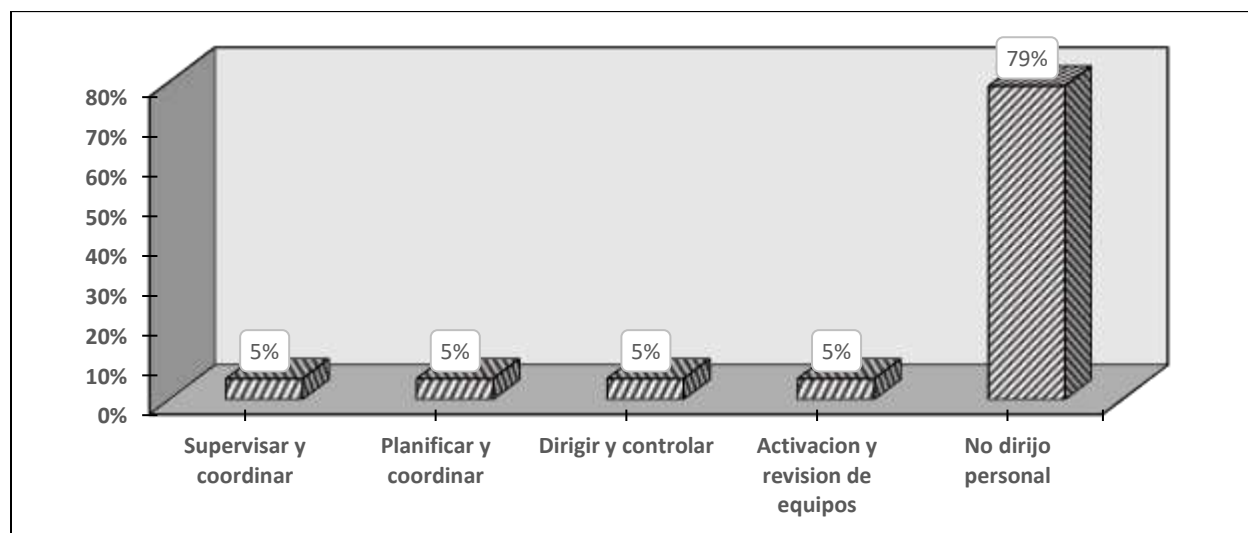
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
-------------	------------	------------

Supervisar y coordinar	1	5%
Planificar y coordinar	1	5%
Dirigir y controlar	1	5%
Activación y revisión de equipos	1	5%
No dirijo personal	15	79%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 10.

Funciones que realiza si dirige personal.



Nota. La figura muestra los porcentajes de las funciones que realiza si dirigen personal.

Interpretación y análisis.

Al observar la figura 10, se evidencia que el 79% de los trabajadores indicaron que no tienen personal a su cargo. Por otro lado, existe un 5% de funciones que son llevadas a cabo por un único trabajador, entre los cuales se encuentra supervisar y coordinar, planificar y coordinar, dirigir y controlar y activación y revisión de equipos. Estos resultados se deben a que la estructura organizativa de la empresa, que se divide en departamentos administrativos y operativos. Esta división explica el por qué hay un número reducido de personas que tienen personal a su cargo, mientras que la mayoría de los trabajadores desempeñan sus funciones específicas en cada departamento y no tienen responsabilidad de supervisión sobre otros empleados.

¿Cuál es el nivel salarial y su ingreso mensual que tiene asignado su puesto?

Tabla 20.

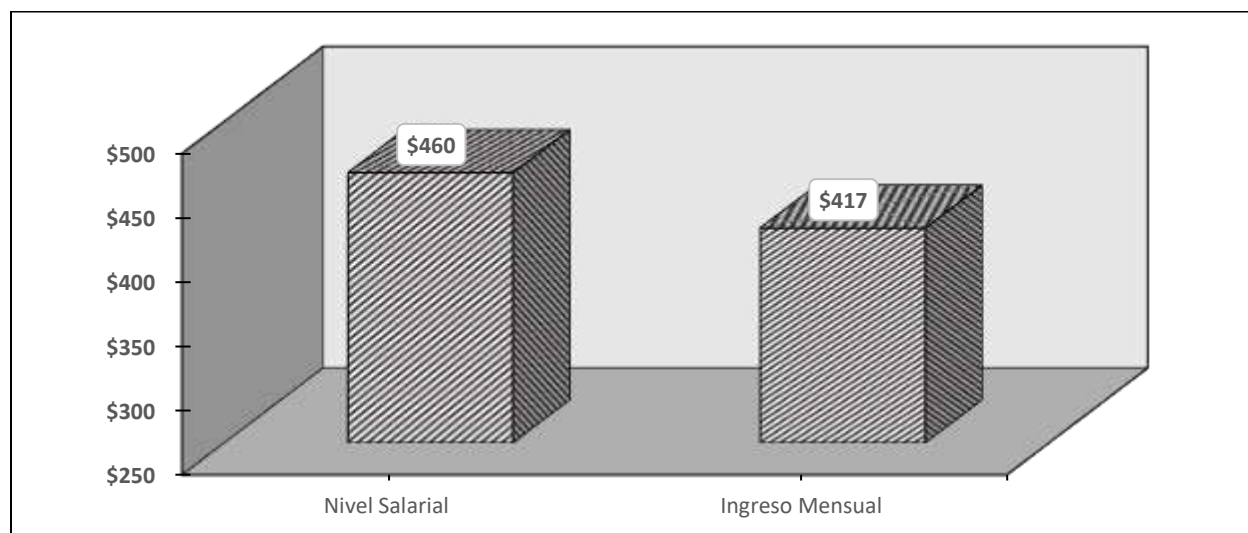
Nivel salarial e ingreso mensual

Alternativa	Monto	Frecuencia
Nivel salarial	\$460	19
Ingreso mensual	\$417	19

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 11.

Nivel salarial e ingreso mensual



Nota. La figura muestra el monto del nivel salarial y el ingreso mensual.

Interpretación y análisis.

Como se puede evidenciar en la figura 11, todos los trabajadores indican que su nivel salarial es de 460\$ y su ingreso mensual es de \$417. A partir de estos datos, podemos concluir que la empresa cumple con el salario mínimo establecido por el código de trabajo. Sin embargo, el ingreso mensual de \$417 se debe a los descuentos realizados por la empresa para cubrir el seguro y otras obligaciones establecidas.

¿Usted recibe beneficios que están contemplados en la ley?

Tabla 21.

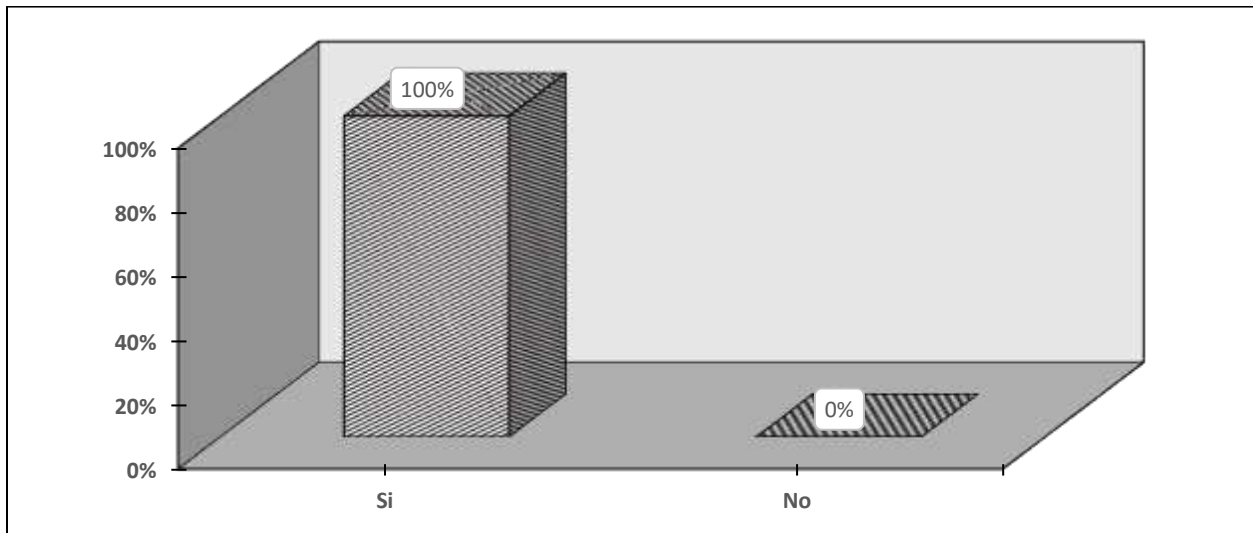
Beneficios contemplados en la ley

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 12.

Beneficios contemplados en la ley



Nota. La figura muestra los porcentajes de los trabajadores que indican si reciben los beneficios contemplados en la ley.

Interpretación y análisis.

Según se aprecia en la figura 12, todos los trabajadores indican que reciben los beneficios legales correspondientes. Esto conduce a la conclusión de que la empresa como empresa privada cumple con todas las obligaciones establecidas, que incluyen aspectos como el salario mínimo, estabilidad laboral, la jornada laboral y los descansos, la seguridad y salud ocupacional, entre otros.

¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

Tabla 22.

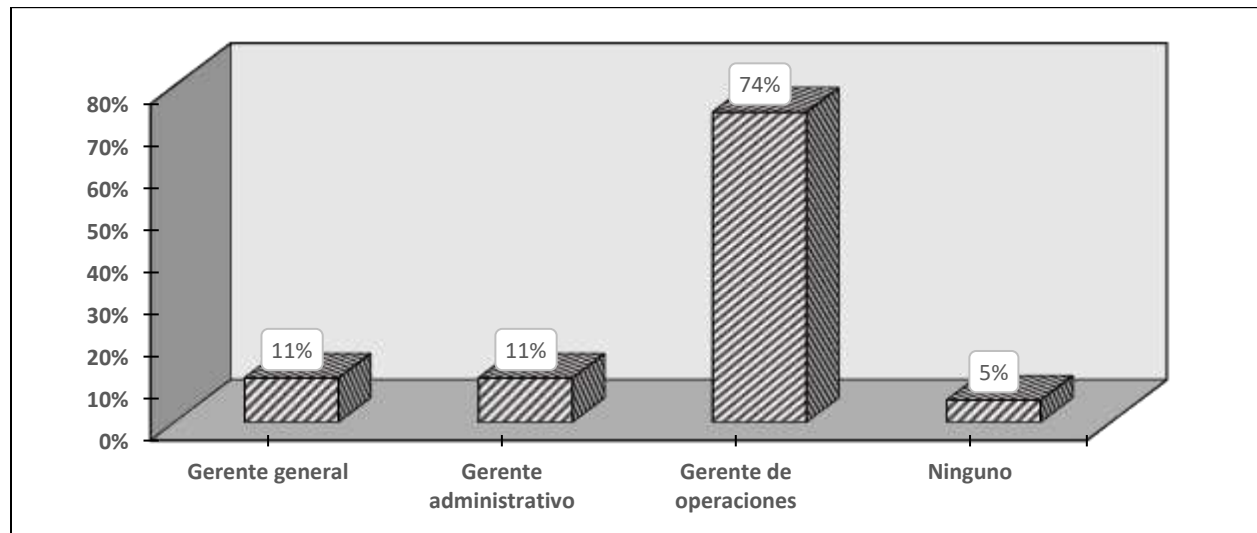
Reporte de resultados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gerente general	2	11%
Gerente administrativo	2	11%
Gerente de operaciones	14	74%
Ninguno	1	5%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 13.

Reporte de resultados



Nota. La figura muestra los porcentajes de los trabajadores que indican a quien reportan sus actividades.

Interpretación y análisis.

En la figura 13 se evidencia que el 74% de los trabajadores reportan sus resultados al gerente de operaciones, el 11% al gerente general, al igual que un 11% al gerente administrativo y el 5% a ninguno. Esta distribución refleja una situación normal, ya que la mayoría de los empleados pertenecen al departamento operativo, el cual incluye a técnicos instaladores, personal de marketing, técnico gestor de equipos, jefe de mantenimiento técnico y atención al cliente. Por

otro lado, el departamento administrativo comprende a talento humano, cobranzas y el jefe de operaciones. Esta estructura explica por qué solo un porcentaje pequeño reporta al gerente general, siendo el gerente administrativo y gerente de operaciones los que rinden cuentas directamente. Y el gerente general, no reporta los resultados a ninguno.

¿A quién supervisa usted en sus labores?

Tabla 23.

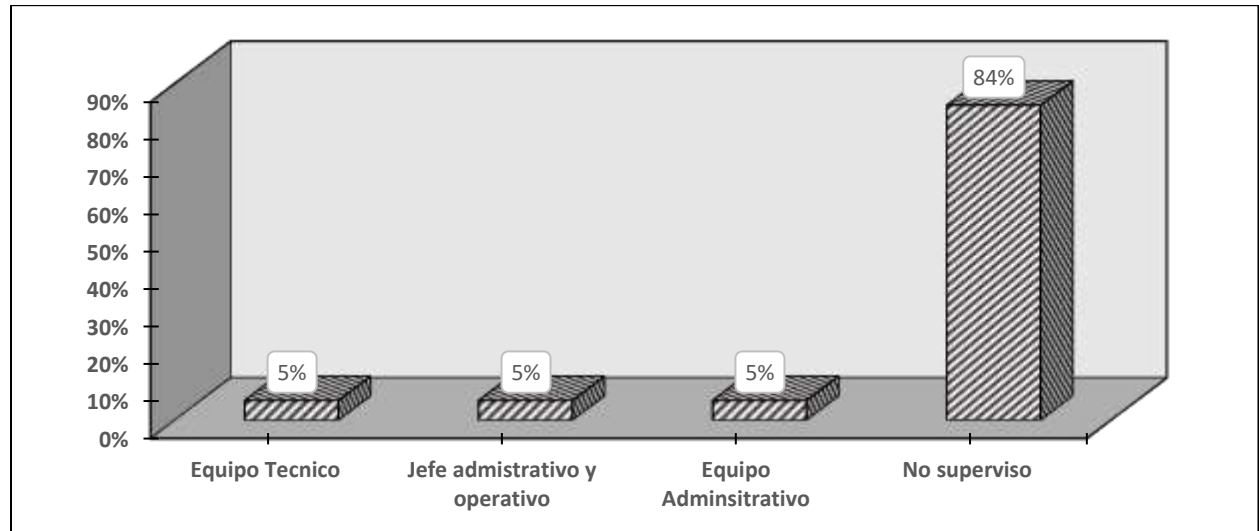
Supervisión de labores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Equipo Técnico	1	5%
Gerente administrativo y operativo	1	5%
Equipo Administrativo	1	5%
No superviso	16	84%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 14.

Supervisión de labores.



Nota. La figura muestra los porcentajes de los trabajadores que indicaron a quien supervisan los labores.

Interpretación y análisis.

Como se puede evidenciar en la figura 14, el 84% de los encuestados no desempeñan funciones de supervisión. Por otro lado, se identificó que un 15% representa a los trabajadores que desempeñan el rol de supervisión a los equipos administrativo, operativo y técnico, distribuyéndose equitativamente con un 5% cada uno. Estos resultados revelan que la empresa cuenta con una estructura jerárquica que permite contar con un líder para supervisar y dirigir las actividades de cada departamento. Debido a la naturaleza de la actividad económica de la empresa, la mayor parte de los trabajadores se encuentran en posiciones subordinadas.

¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?

Tabla 24.

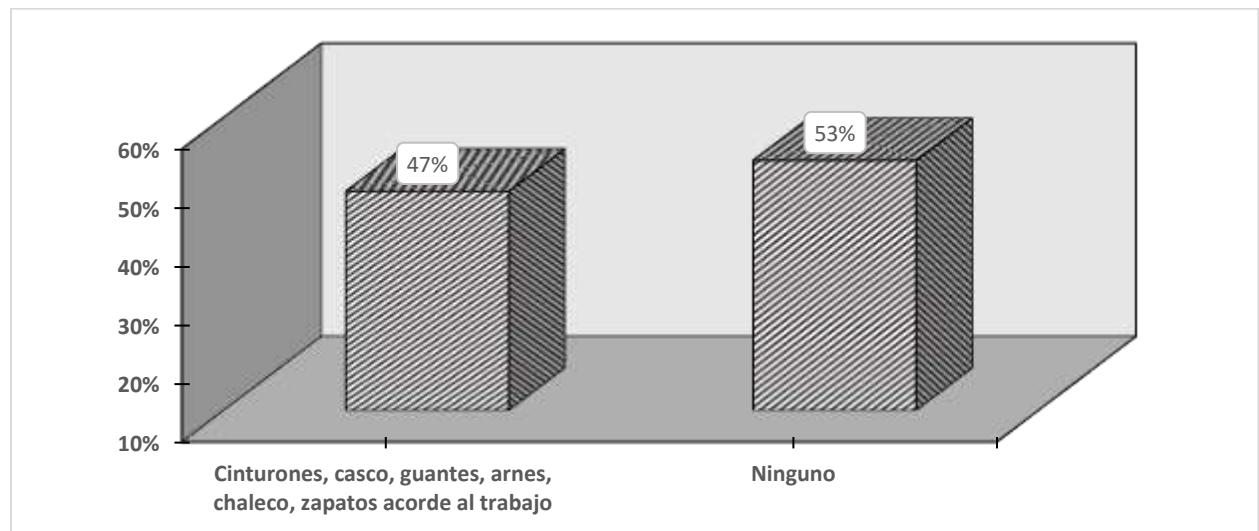
Equipo de seguridad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cinturones, casco, guantes, arnés, chaleco, zapatos acordes al trabajo	9	47%
Ninguno	10	53%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 15.

Equipo de seguridad



Nota. la figura muestra los porcentajes de los trabajadores que indicaron el equipo de seguridad que deben manejar en su trabajo.

Interpretación y análisis.

En la figura 15 se puede observar que el 53% de los trabajadores no utilizan ningún tipo de equipo de seguridad, mientras que el otro 47% indica que utilizan cinturones, cascos, guantes, arneses, chalecos y zapatos adecuados para su labor. Estos resultados son el reflejo de las diferentes responsabilidades y roles que desempeñan los trabajadores en la empresa. La mayoría de ellos se desempeñan como técnicos, por lo tanto, es comprensible que estén más expuestos a riesgos y necesiten contar con equipos de seguridad adecuados. Por otro lado, el resto de trabajadores realizan sus tareas en un entorno de oficina, donde los riesgos son diferentes y, por lo tanto, no requieren de equipo de seguridad específicos.

¿Cuenta usted con todos los implementos de seguridad para desarrollar su trabajo

Tabla 25.

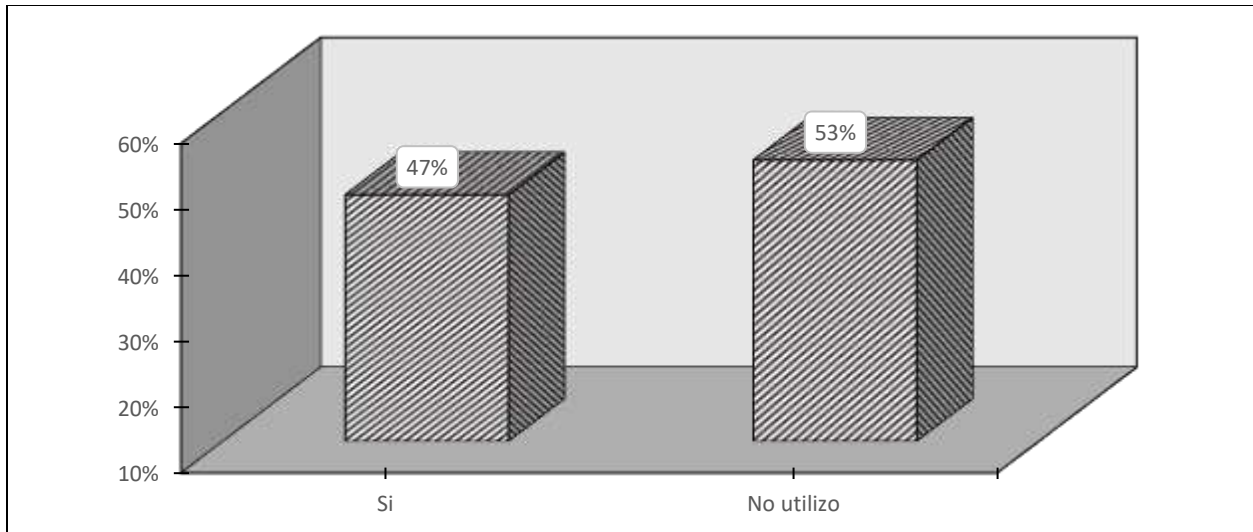
Implementos de seguridad.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	47%
No utilizo	10	53%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 16.

Equipo de seguridad



Nota. La figura muestra los porcentajes de los trabajadores que indican si cuentan con todos los implementos para desarrollar su trabajo.

Interpretación y análisis.

Según se puede apreciar en la figura 16, el 47% de los trabajadores indican que, si cuentan con todos los implementos de seguridad para desarrollar su trabajo, y el otro 53% no utilizan. Esto se debe a que gran parte de los trabajadores cumplen el rol de técnicos, cuyas tareas implican el manejo de herramientas para realizar las conexiones del servicio. Dado que su labor involucra riesgos, es importante que utilicen los implementos de seguridad correspondientes para llevar a cabo sus tareas de manera segura y proteger su integridad física. En contraste, el otro 53% de los empleados se dedican a trabajo de oficina que no requieren el uso de equipos de protección, mismo que no están expuestos a los mismos riesgos y no demandan el uso de implementos de seguridad.

¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?

Tabla 26.

Accidentes o enfermedades con mayor frecuencia

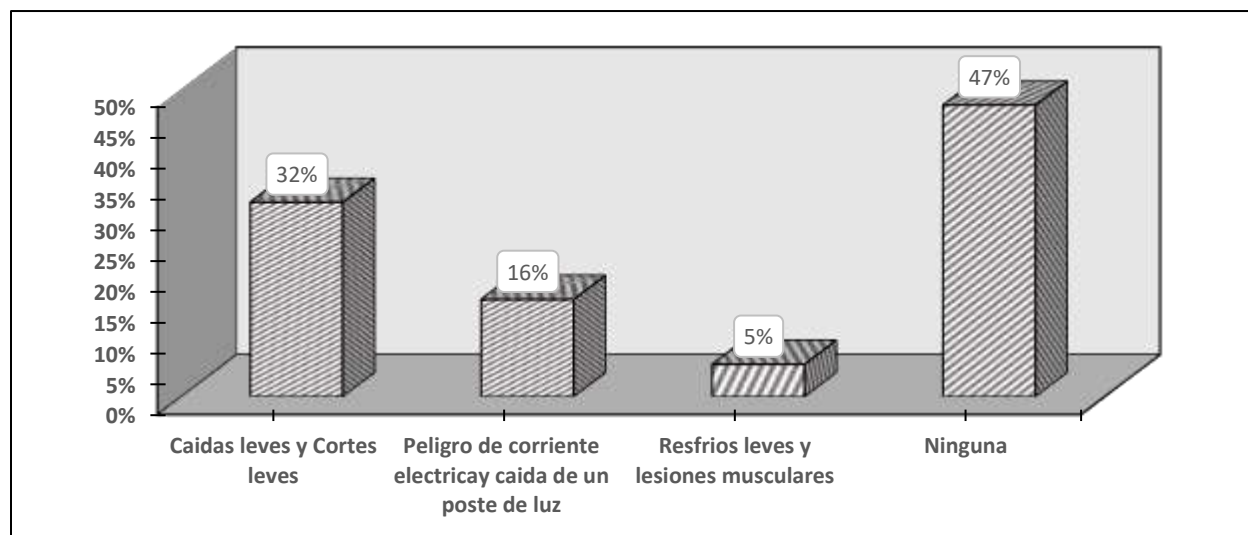
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Caídas leves y Cortes leves	6	32%

Peligro de corriente eléctrica y caída de un poste de luz	3	16%
Resfríos leves y lesiones musculares	1	5%
Ninguna	9	47%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 17.

Accidentes o enfermedades con mayor frecuencia



Nota. La figura muestra los porcentajes de los accidentes que ocurren como parte de su trabajo.

Interpretación y análisis.

Como se puede evidenciar en la figura 17, el 47% de los encuestados afirman no experimentar accidentes con frecuencia mientras realizan sus tareas. El 32% señala que las caídas leves y los cortes leves son los accidentes más comunes durante su desempeño laboral. Un 16% indica que los principales riesgos son la corriente eléctrica y las caídas desde postes de luz, mientras que el 5% menciona sufrir resfriados leves y lesiones musculares. Estos resultados pueden atribuirse al hecho de que la mayoría de los trabajadores son técnicos y están expuestos a los riesgos mencionados anteriormente. Esto pone en manifiesto la importancia de implementar medidas preventivas, como el uso de equipos de protección personal para prevenir accidentes

relacionados con la electricidad, alturas, cortes, entre otros. También es importante implementar programas de capacitación en prácticas seguras en el manejo de herramientas. Además, el encargado de la bodega informó que con frecuencia presenta resfríos leves y lesiones musculares y articulares por el levantamiento de peso. Estos resultados resaltan la necesidad de promover medidas ergonómicas y de salud ocupacional en el entorno de trabajo, como el uso de técnicas adecuadas de levantamiento de cargas.

¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?

Tabla 27.

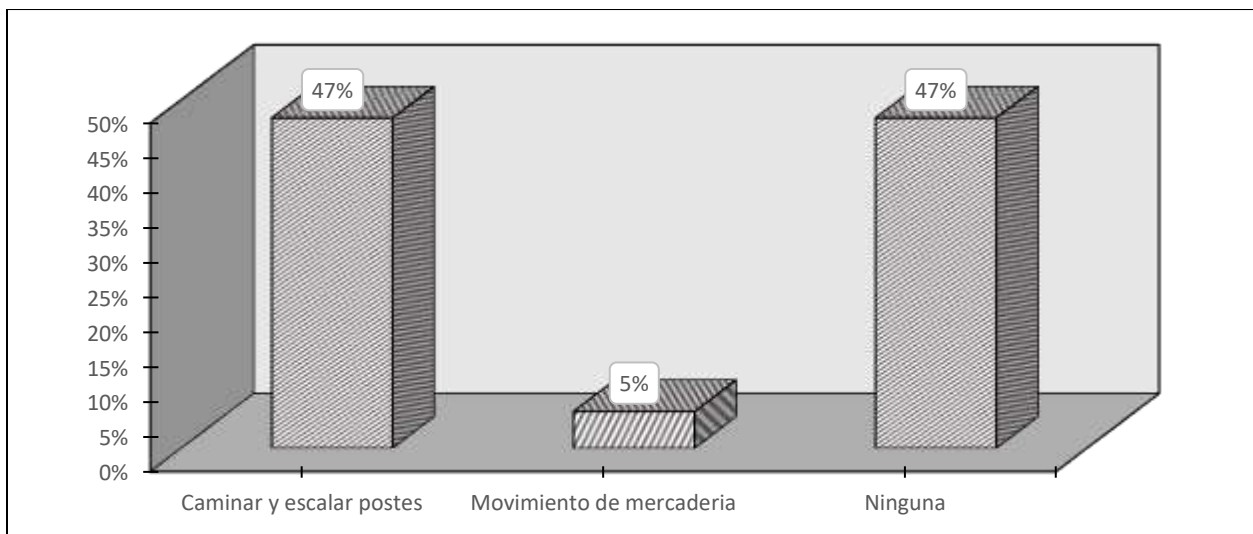
Actividad física en sus tareas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Caminar y escalar postes	9	47%
Movimiento de mercadería	1	5%
Ninguna	9	47%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 18.

Actividad física en sus tareas.



Nota. la figura muestra los porcentajes de las actividades físicas que realizan los trabajadores

Interpretación y análisis.

La figura 18 muestra claramente que el 47% de los trabajadores informan que la actividad física que realizan como parte de sus tareas implica caminar y escalar postes. Así mismo un 47% indica no tener ninguna actividad física, mientras que el 5% restante manifiesta que es el movimiento de mercadería. Esto se debe a que la mayoría de los trabajadores debe desplazarse a zonas rurales, en muchos casos, los vehículos no pueden acceder directamente a los lugares donde se realizan conexiones. Por otro lado, el encargado de bodega tiene la responsabilidad de trasladar físicamente los artículos almacenados.

¿El lugar donde desarrolla sus actividades cumple con las condiciones establecidas por la ley? (espacio, ventilación, iluminación, etc.)

Tabla 28.

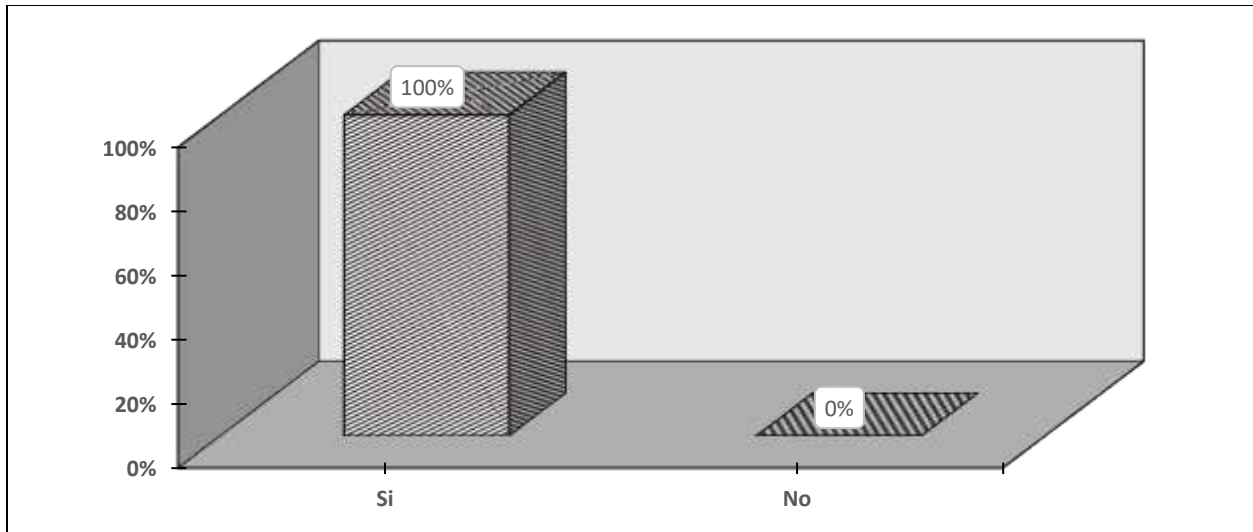
Lugar de actividades con condiciones establecidas por la ley

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 19.

Lugar de actividades con condiciones establecidas por la ley



Nota. la figura muestra los porcentajes de los trabajadores que indicaron que el lugar de trabajo cumple con las condiciones establecidas por la ley.

Interpretación y análisis.

En la figura 19 se evidencia que todos los trabajadores expresan que el lugar donde llevan a cabo sus labores cumple con las condiciones establecidas por la ley. Esto nos lleva a concluir que la empresa cumple con las disposiciones legales relacionadas con la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores en el entorno laboral. Esto indica que el lugar de trabajo cumple con los estándares mínimos requeridos como la iluminación y ventilación, el espacio y distribución, la seguridad, la higiene y la ergonomía.

¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Tabla 29.

Conocimientos para desarrollar sus funciones

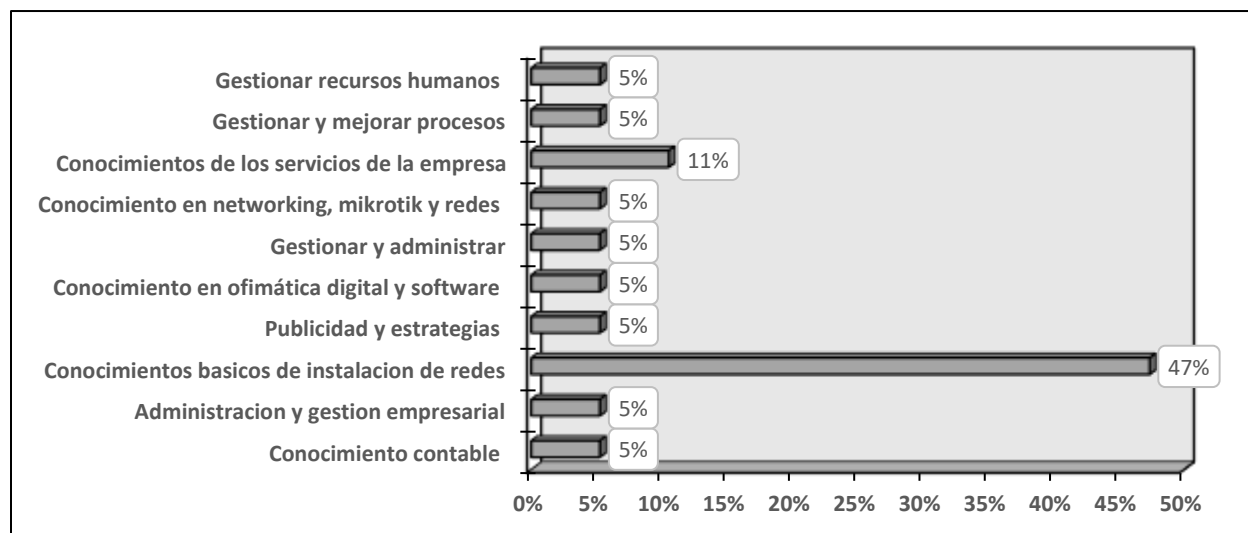
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Conocimiento contable	1	5%
Administración y gestión empresarial	1	5%
Conocimientos básicos de instalación de redes	9	47%
Publicidad y estrategias	1	5%
Conocimiento en Ofimática digital y software	1	5%
Gestionar y administrar	1	5%

Conocimiento en networking, mikrotik y redes	1	5%
Conocimientos de los servicios de la empresa	2	11%
Gestionar y mejorar procesos	1	5%
Gestionar recursos humanos	1	5%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 20.

Conocimientos para desarrollar sus funciones



Nota. la figura muestra los porcentajes de los conocimientos que debe poseer los trabajadores.

Interpretación y análisis.

Como se observa en la figura 20, el 47% de los encuestados indican que deben tener conocimientos básicos de instalación de redes. Asimismo, un 11% menciona la importancia de familiarizarse con los servicios de la empresa. Por otro lado, se identifican que los conocimientos listados a continuación representan un 5% cada uno: contabilidad, administración y gestión empresarial, gestión de recursos humanos, mejora y gestión de procesos, administración y gestión, publicidad y estrategia, herramientas de ofimática digital y software, y networking, mikrotik y redes. Estos resultados indican que los trabajadores son conscientes de los conocimientos que deben tener para desempeñar de manera eficiente las actividades en el puesto de trabajo, esto les

permitirá aprovechar sus habilidades y competencias en la resolución de problemas que puedan surgir en su trabajo.

¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Tabla 30.

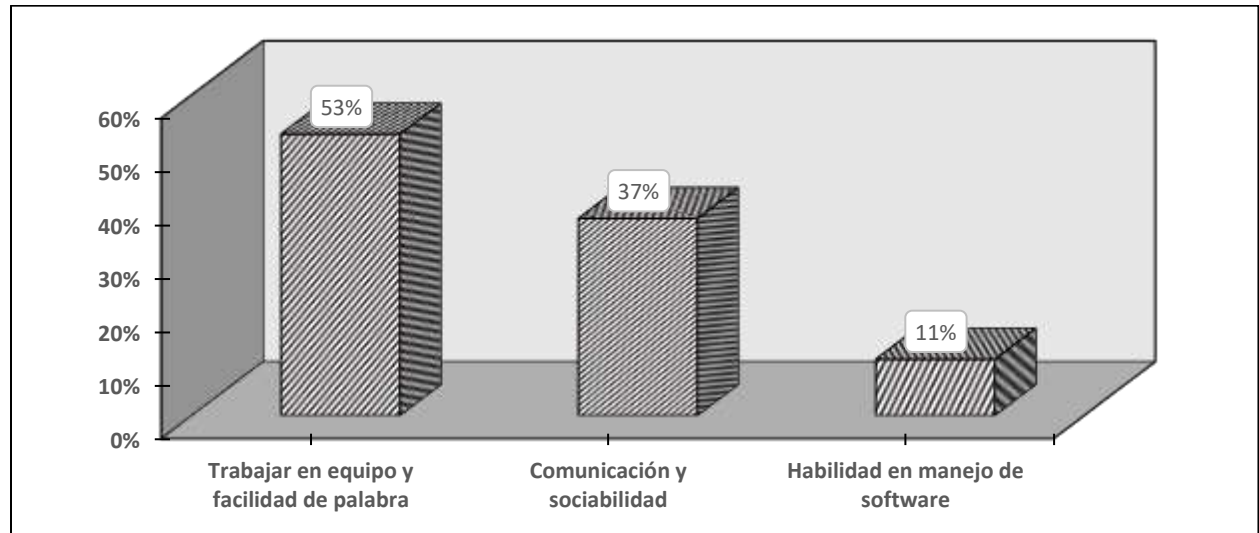
Habilidades para desarrollar sus funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Trabajar en equipo y facilidad de palabra	10	53%
Comunicación y sociabilidad	7	37%
Habilidad en manejo de software	2	11%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 21.

Habilidades para desarrollar sus funciones



Nota. la figura muestra los porcentajes de las habilidades que debe poseer los trabajadores.

Interpretación y análisis.

De acuerdo con los datos presentados en la figura 21, se destaca que el 53% de los encuestados consideran que para desempeñar adecuadamente sus funciones laborales es necesario tener habilidades en trabajo en equipo y facilidad de palabra., mientras que el 37% destaca la

importancia de la comunicación y sociabilidad. Además, el 11% indica que la habilidad en el manejo de software es relevante para su desempeño laboral. Estos resultados nos llevan a concluir que los trabajadores deben contar con habilidades específicas dependiendo del puesto de trabajo en el que se desempeñen. Es fundamental que los trabajadores posean estas habilidades ya que les permiten interactuar de manera efectiva, transmitir ideas de forma clara, y establecer una comunicación con trabajadores, clientes y proveedores. Además, tener la habilidad en el manejo de software se vuelve fundamental para prestar un servicio de calidad.

¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

Tabla 31.

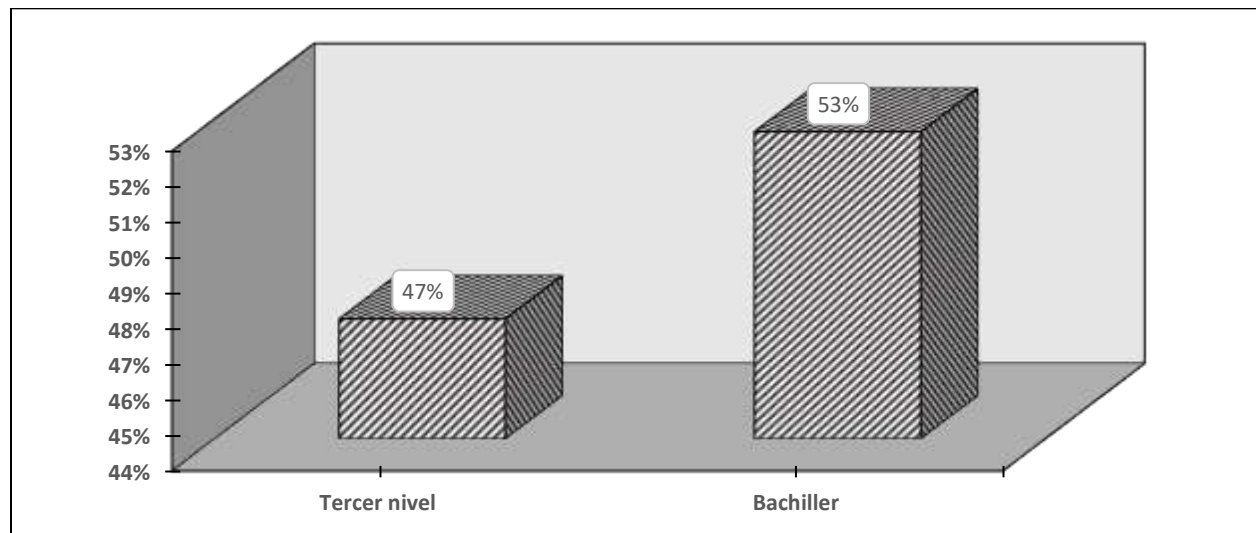
Nivel de estudios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Tercer nivel	9	47%
Bachiller	10	53%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 22.

Nivel de estudios.



Nota. La figura muestra los porcentajes del nivel de estudio que requieren los trabajadores.

Interpretación y análisis.

Como se puede evidenciar en la figura 22, el 53% de los encuestados indican que para realizar su trabajo deben tener un título de bachiller, mientras que el 47% menciona que debe tener un título de tercer nivel. Estos resultados indican que los trabajadores que desempeñan sus labores en la oficina matriz deben contar con profesionales que posean un nivel educativo más alto, acorde con los requisitos de sus respectivos puestos de trabajo. Esto busca garantizar que la empresa cuente con personal calificado para obtener resultados positivos en el mercado. Por otro lado, para los encargados de las conexiones del servicio, se destaca que lo importante es que posean conocimientos y habilidades que les permitan desempeñarse eficientemente en sus labores, sin hacer énfasis en la necesidad de un título de tercer nivel.

¿Qué equipo maneja como parte de sus actividades?

Tabla 32.

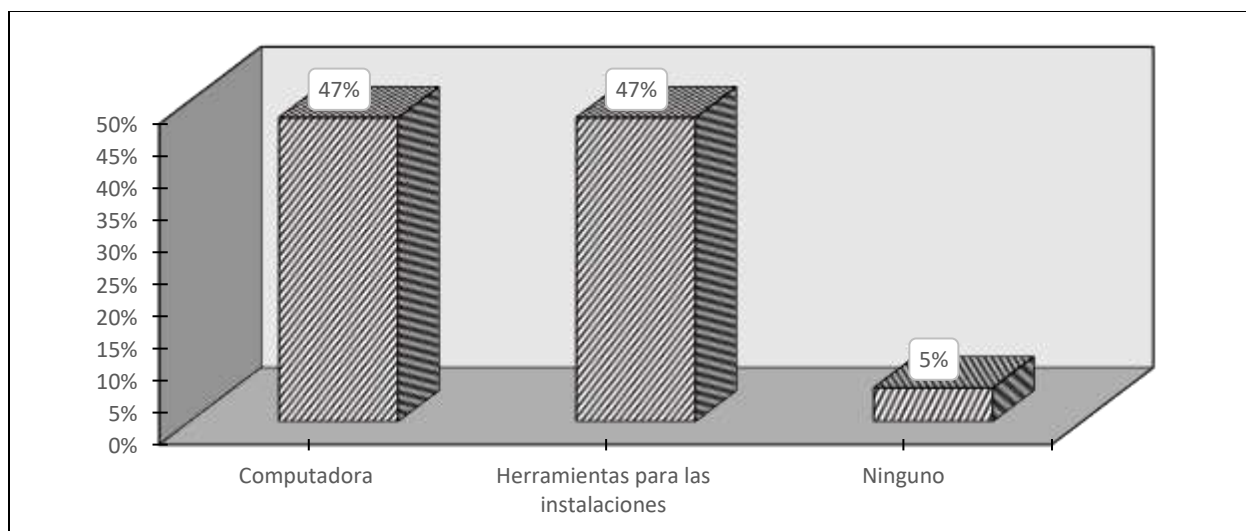
Equipo que maneja en sus actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Computadora	9	47%
Herramientas para las instalaciones	9	47%
Ninguno	1	5%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 23.

Equipo que maneja en sus actividades



Nota. La figura muestra los porcentajes de los equipos que manejan los trabajadores

Interpretación y análisis.

En la figura 23 se muestra que el 47% de los trabajadores utilizan herramientas para las instalaciones como parte de sus actividades, mientras que el otro 47% emplea computadoras. Además, el 5% de los trabajadores no utiliza ningún equipo. Estos resultados revelan una correlación evidente entre las tareas desempeñadas por los trabajadores y el equipo que utilizan. Por ejemplo, la mayoría de los trabajadores se dedican a realizar conexiones de internet y cable, por lo que requieren de equipos para garantizar una conexión de calidad y brindar un servicio óptimo. Por otro lado, aquellos trabajadores que desempeñan sus labores en oficina necesitan contar con una computadora para llevar a cabo sus tareas diarias.

¿Usted cuando realiza sus funciones lo cumple en orientación a resultados o en objetivos?

Tabla 33.

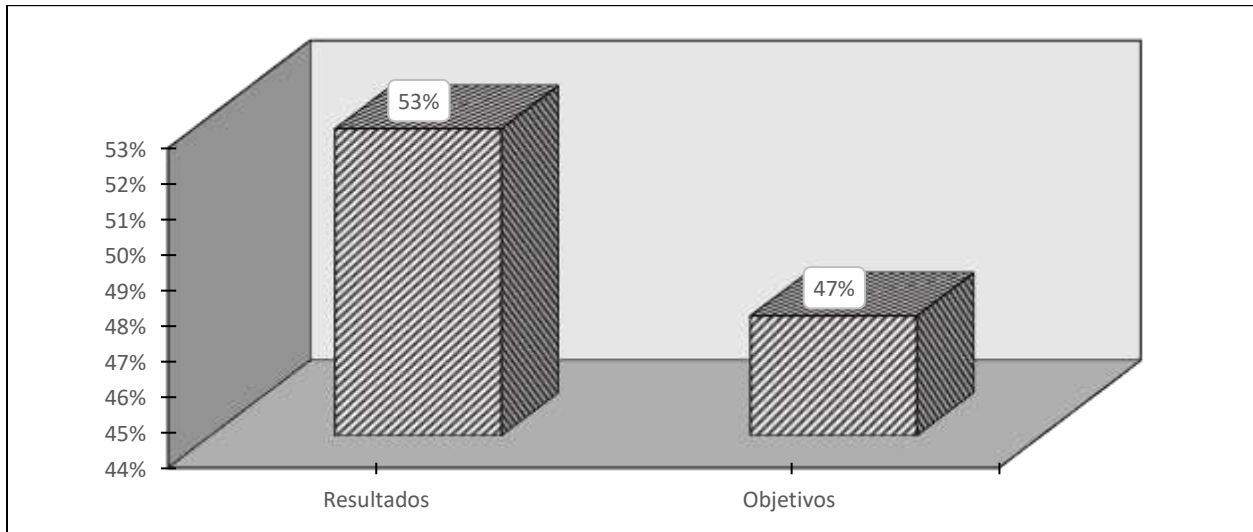
Desarrollo de funciones en orientación a resultados o en objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Resultados	10	53%
Objetivos	9	47%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 24.

Desarrollo de funciones en orientación a resultados o en objetivos



Nota. La figura muestra los porcentajes de los trabajadores que indican a función de que cumplen sus actividades.

Interpretación y análisis.

Como se evidencia en la figura 24, el 53% de los trabajadores indica que realiza sus funciones en orientación a resultados y el 47% indican que realiza sus funciones en orientación a objetivos. Estos datos reflejan que los trabajadores que cumplen sus funciones en orientación a resultados se enfocan en cumplir metas específicas establecidas donde priorizan la eficiencia al momento de desempeñar sus funciones. Y los trabajadores que cumplen sus funciones en orientación a objetivos se enfocan en lograr metas y objetivos específicos utilizando recursos y estrategias adecuadas.

¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?

Tabla 34.

Lenguas para desarrollar su trabajo

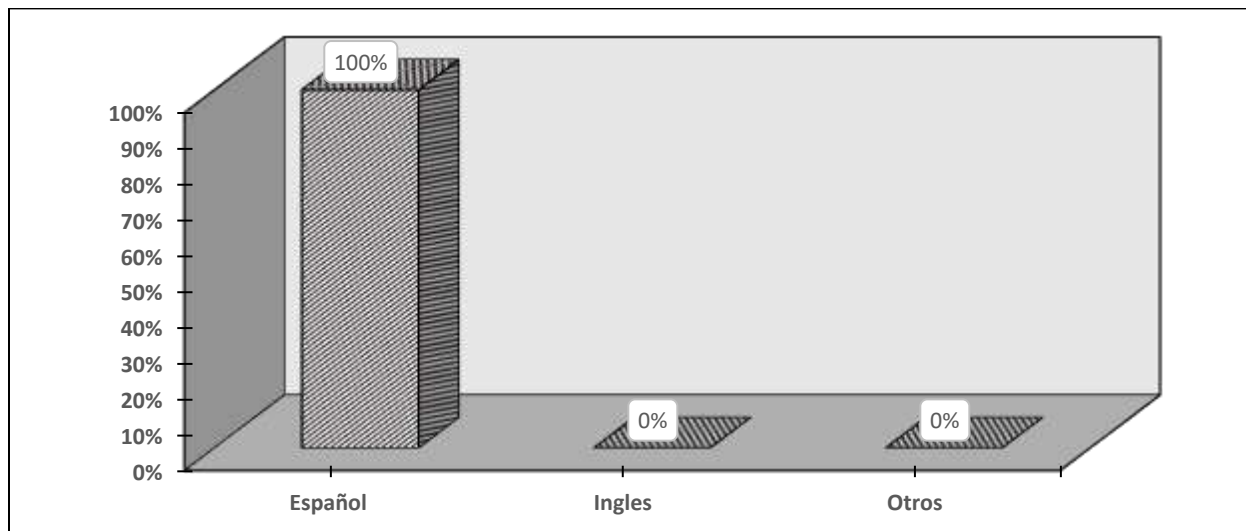
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Español	19	100%

Ingles	0	0%
Otros	0	0%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 25.

Lenguas para desarrollar su trabajo



Nota. La figura muestra los porcentajes del idioma que necesitan dominar los trabajadores.

Interpretación y análisis.

Como se evidencia en la figura 25, el 100% de los encuestados indican que para desarrollar su trabajo solo es necesario dominar el idioma español. Con estos resultados podemos concluir que, para todos los trabajadores, el idioma español es la principal herramienta de comunicación, no se considera necesario tener fluidez en otros idiomas para desempeñarse en sus trabajos, ya que la empresa se encuentra ubicada en una zona donde el idioma natal es el español.

¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto, la empresa) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?

Tabla 35.

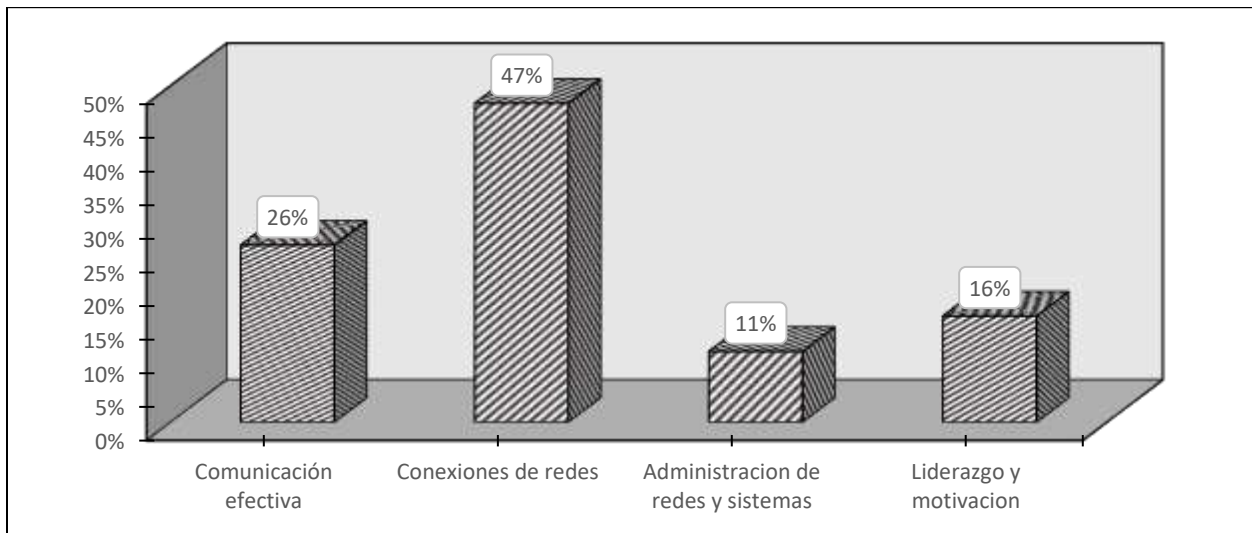
Experiencia para desarrollar sus funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación efectiva	5	26%
Conexiones de redes	9	47%
Administración de redes y sistemas	2	11%
Liderazgo y motivación	3	16%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 26.

Experiencia para desarrollar sus funciones



Nota. La figura muestra los porcentajes de las experiencias que deben tener los trabajadores.

Interpretación y análisis.

En la figura 26 se observa que el 47% de los encuestados considera que la experiencia requerida para llevar a cabo sus funciones es en el ámbito de las conexiones de redes. El 26% indica que debe tener experiencia en comunicación efectiva, mientras que un 11% menciona la importancia en la experiencia en administración de redes y sistemas, y otro 16% destaca el liderazgo y motivación. Estos resultados indican que para ingresar a la empresa deben tener una experiencia

laboral mínima, dependiendo del puesto de trabajo en el que se vayan a desenvolver, con la finalidad de contar con personal apto para el puesto de trabajo.

6.2 Resultados de entrevista

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Dirigido a: Gerente General

Nombre del entrevistado: Ing. Daniel Macas

El entrevistado señaló que la empresa tiene un organigrama establecido para que los trabajadores conozcan su posición. Además, mencionó que la empresa está dividida en departamentos como talento humano, contabilidad, marketing y técnico. En cuanto a los trabajadores, al ingresar se les asignan las funciones que realizan diariamente, ya que cada puesto de trabajo tiene tareas específicas y esto no permite que haya duplicidad de funciones dentro de la empresa, sin embargo, no tienen asignado ningún código específico.

En relación a los horarios de trabajo, son de lunes a viernes de 8am a 5pm, con una hora de almuerzo, y los sábados y domingos trabajan por turnos y se pagan con horas extras. Respecto a los salarios, el grupo de técnicos tienen un salario básico establecido, y aquellos trabajadores con mayores conocimientos reciben un salario más alto. Además, todos los empleados reciben los beneficios establecidos por la ley

En lo referente al lugar donde desarrollan sus actividades son las apropiadas, indico que como la mayoría de trabajadores son técnicos cumplen sus funciones en campo, y la otra mitad desarrollan sus funciones dentro de la empresa, donde esta cumplen con las condiciones establecidas por la ley como con la ventilación, iluminación, espacio, entre otras.

En el desarrollo de las actividades los trabajadores deben realizarlas en relación a los objetivos establecidos en la empresa y cada trabajador informa los resultados de sus actividades diariamente y se supervisa mensualmente, sin embargo, los técnicos son supervisados diariamente.

En cuanto a los equipos de seguridad, el entrevistado mencionó que los trabajadores cuentan con todos los equipos necesarios para prevenir accidentes, aunque han ocurrido accidentes muy esporádicos, también indico que los trabajadores hacen uso de equipo para desarrollar sus actividades diarias como son computadores, equipos de conexión, entre otras.

En lo que concierne a la contratación de personal indicó que piden tener conocimientos en redes, pero en su mayoría no se cumple porque no es obligatorio, y no se exige ningún nivel de estudios específico. Durante las entrevistas, se indagan los conocimientos, pero se enfocan más en el deseo de querer trabajar y se ofrece un periodo de prueba, menciono que no exigen ningún nivel de estudio.

7 Discusión

La presente investigación se llevó a cabo con el objetivo de elaborar un manual de funciones por competencias de la empresa Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda. de la parroquia Alamor del cantón Puyango, para cumplir con este objetivo se planteó 3 objetivos específicos:

Primer objetivo: Identificar y analizar los cargos existentes en la empresa Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda.

Para cumplir con el primer objetivo, se implementó una estrategia de recolección de datos a través de encuestas dirigidas a todos los empleados. Los resultados obtenidos, detallados en la tabla 11 y la figura 2, revelaron la presencia de nueve roles distintos que prenden tanto funciones administrativas como operativas dentro de la empresa. La diversidad de roles identificados destaca

la estructura organizativa integral y la distribución de responsabilidades dentro de la empresa. Esta comprensión profunda de los cargos existentes es importante para el desarrollo del manual de funciones por competencias. Al considerar cada puesto de manera precisa, se garantiza una alineación óptima entre las habilidades y capacidades de los empleados y las exigencias específicas de cada función.

Tabla 11.

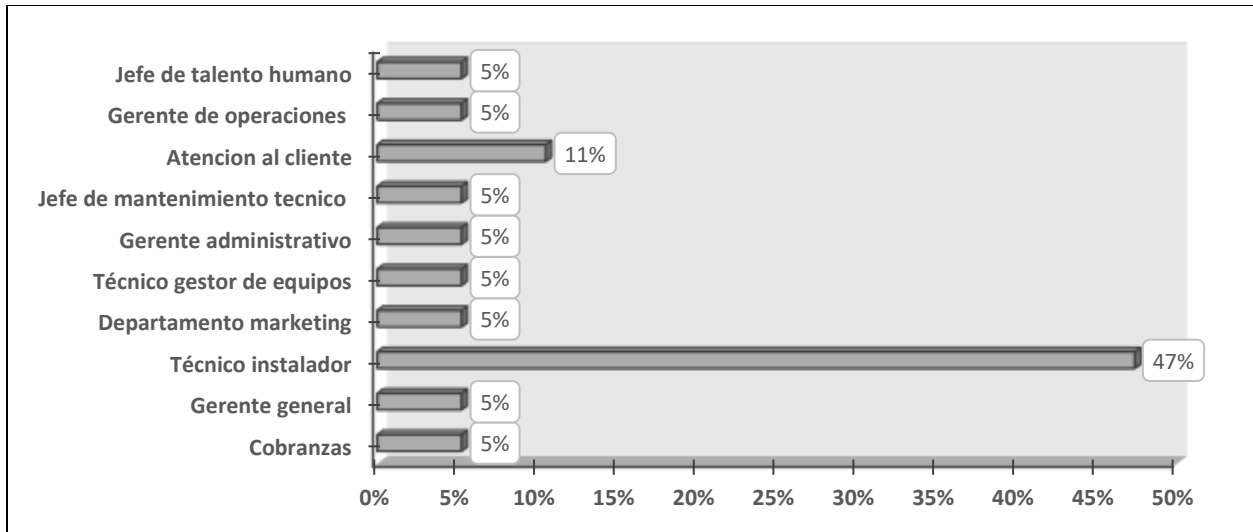
Funciones que desempeñan

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cobranzas	1	5%
Gerente general	1	5%
Técnico instalador	9	47%
Departamento marketing	1	5%
Técnico gestor de equipos	1	5%
Gerente administrativo	1	5%
Jefe de mantenimiento técnico	1	5%
Atención al cliente	2	11%
Gerente de operaciones	1	5%
Jefe de talento humano	1	5%
Total	19	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Figura 2.

Funciones que desempeñan



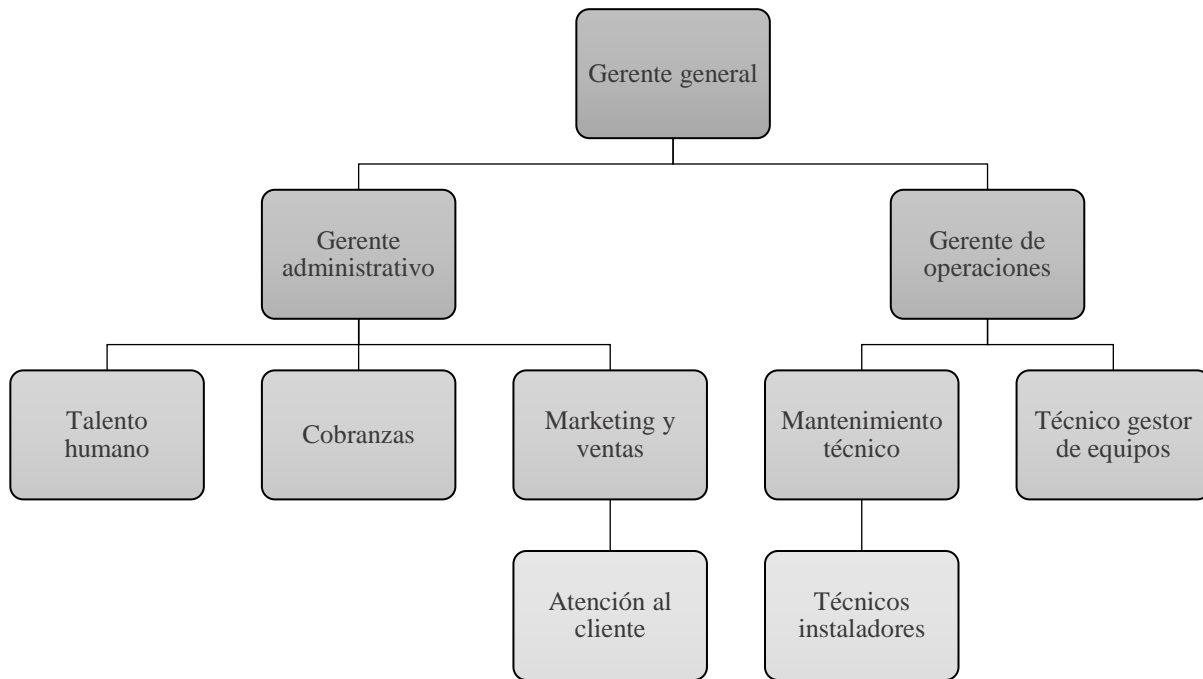
Nota. La figura muestra el porcentaje de los puestos que existen dentro de la empresa.

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

En la actualidad la empresa “Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda”, no cuenta con un organigrama estructural definido. Por ello, basándonos en la información recopilada a través de encuestas, se propone la creación de un organigrama estructural que es fundamental para optimizar la organización interna y facilitar la elaboración de un manual de funciones claro y efectivo. Este organigrama proporcionará una representación visual de las jerarquías y las relaciones de autoridad, lo que permitirá a los trabajadores comprender sus roles y responsabilidades específicas. Además, mejorará la comunicación interna al establecer líneas claras de interacción entre departamentos, lo que es esencial para evitar malentendidos y fomentar

la colaboración. Al definir quien toma las decisiones en cada área, se agilizarán los procesos y se establecerán protocolos claros en el manual.

Segundo objetivo: Diseñar el diccionario de competencias para la empresa Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda.



El manual de funciones se elaboró tomando como referencia el libro escrito por Martha Alles, titulado “DICCIONARIO DE COMPETENCIAS – LA TRILOGÍA”. En este libro de detallan 60 competencia más utilizadas, clasificadas en competencia genéricas, competencias específicas gerenciales y competencias especifica por área. Cada competencia incluye grados de posesión e indicadores de comportamiento para cada nivel.

7.1 Diccionario de competencias

Para la elaboración el diccionario de competencias, partimos de la información estratégica de la empresa, es decir comienza con una revisión de misión, visión, y estrategia de la empresa, asegurando que las competencias identificadas respondieran a sus necesidades y metas. A partir de esta base, se definieron las competencias cardinales, esenciales para todos los colaboradores, y

se establecieron competencias específicas tanto gerenciales como por área, adaptadas a los distintos roles dentro de la empresa.

En la fase de la elaboración del diccionario de competencias, donde se prestó especial atención en la elaboración, asegurando una estructura coherente y funcional. Cada competencia fue claramente definida, especificando los comportamientos esperados y los niveles de competencia necesario para cada puesto. Se establecieron grados de competencias para asegurar una evaluación precisa y objetiva, facilitando así el desarrollo y la gestión del talento en la empresa.

7.1.1 Diccionario de competencias genéricas

Tabla 36.

Competencias genéricas

COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	
La adaptabilidad a los cambios del entorno se refiere a la habilidad de reconocer y entender rápidamente las variaciones que afectan a la organización, tanto desde dentro como fuera. Esta competencia implica convertir las debilidades en oportunidades y fortalecer las capacidades existentes mediante la implementación de planes de acción que aseguren la sostenibilidad y el posicionamiento de la organización. En situaciones desafiantes, donde las condiciones operativas son restrictivas, un líder adaptativo puede guiar su empresa o área de negocio, aprovechando su capacidad para anticipar tendencias y cambios en el mercado. Esto no solo involucra tomar decisiones estrategias, sino también inspirar y motivar a los colaboradores a enfrentar juntos las dificultades.	
Grado	Definición
A	Este nivel implica la habilidad de diseñar estrategias y política que fomenten a otros la capacidad de adaptación al entorno. Además, incluye la creación de planes que transformen debilidades en fortalezas, asegurando el posicionamiento de la organización a largo plazo y guiando al equipo en tiempos difíciles, mientras se anticipan tendencias.
B	En este nivel, se busca promover en los demás la capacidad de identificar cambios en el entorno. También incluye la formulación de planes que permitan convertir debilidades en fortalezas, asegurando la presencia de la organización a mediano plazo y liderando el área en momentos complicados, con un enfoque motivador hacia el equipo.
Compromiso con la calidad de trabajo	

El compromiso con la calidad en el trabajo implica la capacidad de actuar con prontitud y tomar decisiones efectivas para alcanzar los objetivos organizaciones o de un área específica, logrando así altos niveles de rendimiento. Esto abarca la gestión de procesos y políticas que faciliten la obtención de resultados esperados. Además, incluye un esfuerzo constante por mantenerse actualizado en su campo y ofrecer soluciones que aseguren estándares de calidad elevados.

Grado	Definición
A	Este nivel se caracteriza por la capacidad de actuar rápidamente y tomar decisiones significativas que impacten positivamente en toda la organización. Involucra la definición y diseño de procesos y políticas para alcanzar resultados óptimos, junto con un compromiso constante con la actualización profesional y la búsqueda de estándares de calidad superiores. También se espera que la persona sea un referente tanto dentro de la organización como en la comunidad, destacándose por su dedicación a la calidad de trabajo.
B	En este nivel, se espera que la persona actúe con rapidez y tome decisiones relevantes para su área, implementando políticas y diseñando procesos que faciliten la obtención de resultados. El compromiso con la actualización en su especialidad y la búsqueda de soluciones para alcanzar altos estándares de calidad son esenciales. Además, la persona debe ser referente en su área, destacándose por su dedicación a la calidad del trabajo.

Compromiso con la rentabilidad

El compromiso con la rentabilidad implica alinearse con los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Esto requiere dirigir tanto las acciones individuales como las de los colaboradores hacia el cumplimiento de la estrategia organizacional, optimizando las actividades y promoviendo un uso eficiente de los recursos para lograr los mejores resultados posibles.

Grado	Definición
A	En este nivel, se espera que la persona sea capaz de establecer objetivos claros de rentabilidad y crecimiento a largo plazo, y diseñar políticas y procedimientos que faciliten su consecución. Además, debe liderar a todos los miembros de la organización en la implementación de la estrategia corporativa asegurando un uso eficiente de los recursos para alcanzar resultados óptimos. Se espera que esta persona sea un modelo a seguir en términos de compromiso con la rentabilidad.
B	En este grado, se espera que la persona defina objetivos de rentabilidad y crecimiento para su área específica, alineándolos con la estrategia general de la organización. Esto incluye guiar sus propias acciones y las de su equipo hacia el cumplimiento de estas metas, optimizando las actividades y promoviendo el uso adecuado de los recursos para obtener resultados positivos a mediano plazo.

Conciencia organizacional

La conciencia organizacional es la capacidad de comprender los aspectos fundamentales de una organización, reconocer sus cambios y entender las dinámicas de poder tanto internas como

externas, incluyendo la relación con clientes y proveedores. Esto implica identificar a las personas influyentes en la toma de decisiones y prever cómo diversas situaciones impactarán a los distintos grupos dentro de la organización.

Grado	Definición
A	En este nivel, se espera que la persona posea un conocimiento exhaustivo de los componentes y estructuras de la organización, anticipando cambios antes de que sucedan. Debe mantener una perspectiva amplia y a largo plazo, comprender las relaciones de poder, e identificar claramente a los tomadores de decisiones clave. Además, se espera que desarrolle y mantenga una red de contactos efectiva, analice el entorno de la organización y prevea el impacto de los eventos en los distintos grupos. También debe diseñar e implementar políticas que faciliten a los miembros de la organización la comprensión de su estructura y relaciones de poder, contribuyendo así al logro de las metas organizacionales e individuales.
B	En este grado, se espera que la persona tenga un buen conocimiento de los elementos clave de la organización y sea capaz de identificar cambios desde una perspectiva global y a largo plazo. Debe entender las dinámicas de poder y reconocer quienes son los principales responsables de las decisiones. ES importante que construya y mantenga una red de contactos, analice el entorno organizacional, y anticipe cómo los eventos afectarán a los diferentes grupos dentro de la organización. También debe implementar políticas que ayuden a los miembros a entender mejor la estructura organizacional y las relaciones de poder, apoyando así el cumplimiento de las metas individuales y colectivas.

Ética y sencillez

La ética y la sencillez se refiere a la capacidad de actuar con integridad, respetando los principios morales, las normas profesionales y las políticas de la organización. Este enfoque también implica generar confianza a través de acciones claras, directas y comprensibles, evitando la complejidad innecesaria. Es crucial ser auténtico y mantener coherencia entre lo que se dice y lo que se hace para evitar confusiones.

Grado	Definición
A	En este nivel, se espera que la persona desarrolle la visión, misión, valores y estrategia de la organización con base en principios éticos sólidos y prácticas ejemplares. Debe crear un marco de referencia que guíe el comportamiento propio y el de la organización, asegurando que todas las acciones sean consistentes con los valores y políticas establecidas, fomentando un ambiente de confianza. La autenticidad, la confianza en sí mismo y la capacidad de servir como modelo ético tanto dentro como fuera de la organización son altamente valoradas.
B	En este grado, se espera que la persona lidere su área con un fuerte enfoque en valores morales y buenas prácticas, respetando las políticas de la organización. Debe priorizar estos valores sobre intereses personales o del departamento que dirige, estableciendo relaciones laborales y comerciales basadas en principios éticos. Se

espera que sea un referente ético dentro de la organización, demostrando una conducta íntegra tanto en el ámbito profesional como personal.

Iniciativa

La iniciativa se refiere a la capacidad de actuar de manera proactiva, anticipando acciones y escenarios futuros para crear oportunidades o evitar problemas que podrían pasar desapercibidos para otros. Esto implica la habilidad de tomar decisiones anticipadas y explorar nuevas soluciones para enfrentar desafíos que puedan presentar.

Grado

Definición

A En este nivel, se espera que la persona pueda anticipar y abordar tanto situaciones internas como externas, considerando contextos locales, regionales y globales, con una perspectiva a largo plazo. Debe ser capaz de identificar opciones de acción efectivas, analizar situaciones a fondo y desarrollar planes de contingencia para generar oportunidades o prevenir problemas que otros podrían no detectar. Además, se espera que sea un modelo a seguir dentro de la organización y en el mercado, destacándose por sus propuestas innovadoras y su visión a largo plazo.

B A este nivel, la persona debe anticipar situaciones internas y externas con una perspectiva a mediano plazo. Debe ser capaz de prever opciones de acción efectivas, analizar las circunstancias en detalle y crear planes de contingencia para aprovechar oportunidades o evitar problemas potenciales. Se espera que sea un referente en su área y en la organización por sus propuestas de mejora y su capacidad para abordar desafíos con una visión a mediano plazo.

Innovación y creatividad

La innovación y creatividad se refiere a la habilidad de desarrollar soluciones nuevas y originales para abordar problemas o situaciones que surgen en el entorno laboral, tanto dentro de la organización como en relación con los clientes, con el propósito de añadir valor a la entidad.

Grado

Definición

A En este nivel, se espera que la persona proponga soluciones innovadoras y exclusivas que respondan a las necesidades particulares de cada situación, ya sea para clientes internos, externos o de la comunidad en general. Las soluciones deben ser únicas, sin precedentes en la organización o en el mercado. Además, se valora que la persona sea reconocida por su capacidad para ofrecer soluciones innovadoras que aporten un valor significativo y real.

B En este nivel, la persona debe ser capaz de desarrollar soluciones creativas para problemas o situaciones relacionadas con su trabajo o con los clientes, que no hayan sido previamente utilizadas por la organización. El objetivo es siempre añadir valor a través de la innovación. Se espera que sea un referente en su área y en la organización por su habilidad para presentar propuestas originales y efectivas contribuyendo al incremento del valor de la entidad.

Integridad

La integridad implica actuar de acuerdo con los principios éticos, buenas prácticas y valores morales, manteniendo una coherencia constante entre lo que se dice y lo que se hace. Esto se traduce en comportarse de una manera honesta y transparente, lo cual es crucial para construir y mantener relaciones basadas en la confianza.

Grado	Definición
A	En este nivel, se espera que la persona adhiera a valores morales y buenas prácticas profesionales, estructurando la empresa de acuerdo con estos principios. Debe promover el respeto y la justicia en las interacciones entre todos los miembros de la organización. Además, es esencial que establezca relaciones duraderas basadas en la honestidad y sea un modelo a seguir tanto dentro de la empresa como en el mercado, destacándose por su coherencia entre palabras y acciones.
B	A este nivel, la persona debe orientar sus acciones y las de su equipo conforme a valores morales y buenas prácticas. Debe servir de ejemplo, demostrando una conducta que refleje los principios de la organización. Es crucial que establezca relaciones de confianza con sus colaboradores, fomentando un entorno de respeto y honestidad.

Perseverancia en la consecución de objetivos

La perseverancia en la consecución de objetivos es la capacidad de mantener un enfoque firme y constante para llevar a cabo proyectos y alcanzar metas, ya sean personales o de la organización. Implica una determinación interna que permite persistir en los esfuerzos, repetir acciones y mantener un comportamiento continuo hasta lograr el objetivo establecido.

Grado	Definición
A	En este nivel, se espera que la persona sea capaz de desarrollar políticas y procedimientos que fomenten un comportamiento constante y determinado entre todos los miembros de la organización. Debe centrarse en alcanzar la visión y estrategia de la empresa, mostrando una gran determinación y capacidad para persistir en los esfuerzos necesarios. Además, debe inspirar y cultivar esta perseverancia en sus colaboradores, convirtiéndose en un modelo a seguir tanto dentro de la organización como en el mercado por su dedicación en alcanzar objetivos.
B	En este grado, se requiere que la persona establezca políticas y procedimientos en su área que promuevan un comportamiento firme y constante entre los miembros de su equipo con el objetivo de apoyar la visión y estrategia organizacional. También debe demostrar una fuerza interior que le permita persistir y repetir acciones cuando sea necesario para alcanzar metas. Es importante que impulse esta capacidad en su equipo y sea un referente en su área y en la organización por su perseverancia en el logro de objetivos.

Respeto

El respeto se refiere a la capacidad de tratar a los demás y a uno mismo con dignidad, sinceridad y tolerancia, siempre alineado con principios éticos y buenas prácticas profesionales. Implica

ser consistente entre lo que se dice y lo que se hace, lo cual ayuda a construir relaciones calidad y duraderas basadas en la honestidad y la verdad.

Grado	Definición
A	En este nivel, se espera que la persona desarrolle estrategias que fomenten un trato digno y respetuoso en toda la organización, tanto hacia otros como hacia sí misma. Debe actuar en alineación con principios morales y buenas prácticas, y estructurar la organización en base a estos valores. Además, debe ser capaz de crear relaciones calidad y basadas en la honestidad, destacándose en la organización y el mercado por su congruencia constante entre lo que dice y lo que hace.
B	En este grado, se requiere que la persona trate a los demás y a sí misma con dignidad y tolerancia, promoviendo esta actitud entre sus colaboradores. Debe dirigir sus acciones y las de su equipo conforme a valores morales y buenas prácticas profesionales, siendo un modelo a seguir en su área. La capacidad para establecer relaciones cálidas, fundamentadas en la honestidad y la veracidad, también es esencial en este nivel.

Responsabilidad personal

La responsabilidad personal se refiere a la capacidad de manejar de manera efectiva tanto las obligaciones personales como las profesionales, asegurando el cumplimiento de los objetivos de la empresa y promoviendo un entorno laboral saludable.

Grado	Definición
A	En este nivel, se espera que la persona equilibre adecuadamente sus responsabilidades personales y profesionales, no solo en su propio desempeño, sino también dentro de la organización. Esto implica establecer políticas que motiven a los colaboradores a mantener este equilibrio. Además, debe fomentar el cumplimiento de los objetivos corporativos mientras contribuye a crear un ambiente de trabajo positivo. Ser un modelo a seguir en esta área para sus colaboradores es crucial.
B	En este grado, la persona debe equilibrar sus responsabilidades personales y profesionales y fomentar esta práctica entre sus colaboradores. Esto incluye asegurarse de que se cumplan las políticas que regulan estas responsabilidades y apoyar el logro de los objetivos de su área, al mismo tiempo que contribuye a mantener un ambiente laboral positivo en su entorno de trabajo.

Responsabilidad social

La responsabilidad social implica alinear las acciones con las políticas de la organización para diseñar y ejecutar proyectos que benefician a la sociedad, especialmente en un área con mayores necesidades y carencias.

Grado	Definición
A	En este nivel, se espera que la persona desarrolle políticas de responsabilidad social para la organización con un enfoque a mediano y largo plazo. Debe crear y llevar a cabo iniciativas que aborden las áreas más necesitadas de la sociedad. Además, es

crucial que tenga la capacidad de entender y adaptarse a diferentes culturas y formas de pensamiento, utilizando esta comprensión para mejorar las políticas de responsabilidad social. Ser referente en este campo, dentro de la organización como en el mercado, es esencial.

B

A este nivel, la persona debe apoyar las políticas de responsabilidad social de la organización, diseñando y ejecutando iniciativas que beneficien a la sociedad en áreas con mayores necesidades. También debe tener la habilidad de entender otras culturas y sus comportamientos, aplicando este conocimiento para fortalecer las políticas organizacionales. Además, debe ser un modelo a seguir en responsabilidad social para sus colaboradores, guiándolos en esta área.

Nota. Fuente: (Alles M. , Diccionario de Competencias - La triología, 2009)

7.1.2 Diccionario de competencias específicas gerenciales

Tabla 37.

Competencias específicas gerenciales

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
Conducción de personas	
La conducción de personas implica la habilidad de liderar y gestionar un equipo, asignando tareas, delegando autoridad y ofreciendo oportunidades para el desarrollo profesional. SE centra en potenciar el talento y habilidades de los miembros del equipo, proporcionando retroalimentación constructiva y ajustando los estilos de liderazgo según las necesidades individuales y grupales. El objetivo es identificar lo que motiva e inspira a cada colaborador para que pueda rendir al máximo.	
Grado	Definición
A	En este nivel, se espera que la persona gestione grupos de alto rendimiento, distribuya tareas de manera eficiente y delegue autoridad de forma adecuada. Debe facilitar oportunidades de crecimiento y aprendizaje, desarrollando las habilidades de su equipo y proporcionando retroalimentación constructiva. Además, es esencial que adapte su estilo de liderazgo a las necesidades individuales y del grupo, reconociendo lo que estimula e inspira a sus colaboradores. También debe ser capaz de guiar a otros líderes dentro de la organización, destacándose como un referente en la gestión de personas.
B	A este nivel, la persona debe ser capaz de liderar uno o varios grupos de colaboradores, asignar tareas y delegar autoridad de manera efectiva. Debe ofrecer oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo, y proporcionar retroalimentación adecuada para mejorar el desempeño del equipo. Es importante que ajuste su estilo de liderazgo según las características individuales y grupales, y que apoye a los

colaboradores que también tiene equipos a su cargo, contribuyendo así a un entorno de liderazgo eficaz.

Dirección de equipos de trabajo

La dirección de equipos de trabajo se refiere a la capacidad de formar, desarrollar y liderar un grupo de personas, fomentando su autonomía y responsabilidad. Esto incluye coordinar y asignar tareas de manera eficiente, basándose en las habilidades y conocimientos de cada miembro de equipo. También implica establecer plazos para el cumplimiento de objetivos y guiar al equipo hacia metas concretas.

Grado	Definición
A	En este nivel, se espera que la persona cree e implemente estrategias que optimicen la información de equipos efectivos, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos corporativos. Debe seleccionar a los miembros adecuados para el equipo, promover prácticas efectivas entre los líderes y desarrollar equipos fuertes, alentando a sus miembros a trabajar de manera autónoma y responsable. Es crucial que coordine y asigne tareas según las habilidades de cada miembro y los objetivos establecidos, fijando plazos y dirigiendo al equipo hacia metas específicas.
B	A este nivel, la persona debe seleccionar a los integrantes de equipo y establecer metas claras. Debe ser capaz de integrar, desarrollar y liderar el equipo, promoviendo la autonomía y responsabilidad entre sus miembros. También debe coordinar y asignar tareas y prioridades según las competencias de los colaboradores y los objetivos esperados, estableciendo plazos y guiando al equipo hacia la consecución de objetivos específicos.

Empowerment

El empowerment es la habilidad de otorgar poder a los equipos de trabajo, permitiendo que compartan tanto los éxitos como las responsabilidades de los resultados. Incluye acciones efectivas para potenciar y desarrollar las habilidades y conocimientos de las personas. Su objetivo es alcanzar los mejores resultados, fomentar la integración del equipo y aprovechar la diversidad para aportar valor al negocio. Esto implica establecer metas de rendimiento claras y medibles y asignar responsabilidades apropiadas.

Grado	Definición
A	En este nivel, se espera que la persona desarrolle e implemente estrategias que permitan empoderar a los equipos, compartiendo los resultados positivos y negativos con todos los miembros. Debe tomar medidas efectivas para maximizar el talento en toda la organización y asegurar resultados óptimos. Además, debe promover la integración de diversas áreas y utilizar la diversidad del equipo para aportar valor a la estrategia organizacional. Esto incluye establecer políticas, definir objetivos de rendimiento claros y medibles, y distribuir responsabilidades de manera adecuada.
B	A este nivel, la persona debe diseñar e implementar estrategia que empoderen a los equipos dentro de su área y compartan los resultados con todos los colaboradores. Debe tomar medidas efectivas para mejorar y desarrollar el talento en su sector,

superando los objetivos establecidos. También es esencial que integre los distintos sectores y aproveche la diversidad del equipo para crear valor añadido a la estrategia organizacional. Esto requiere la implementación de procesos, la fijación de objetivos claros y medibles, y la asignación de responsabilidades a los diferentes sectores bajo su supervisión.

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de motivar y conseguir el apoyo de los superiores para enfrentar con éxito los desafíos de una organización, involucra dirigir eficazmente a las personas, fomentar su desarrollo y mantener un ambiente laboral que sea armonioso y estimulante.

Grado	Definición
A	En este nivel, se espera que la persona cree estrategias y procesos que garanticen una dirección efectiva del equipo, promuevan el desarrollo del talento y logren el compromiso de todas las áreas de la organización. Debe mantener un entorno de trabajo positivo y desafiante, y ser un modelo a seguir en liderazgo, inspirando a otros con una visión a largo plazo.
B	A este nivel, la persona debe diseñar y aplicar procesos que aseguren una buena dirección del equipo y el desarrollo del talento en su área. también debe obtener el apoyo de sus superiores para superar los retos específicos de su sector. Es esencial fomentar un ambiente organizacional positivo y ser un ejemplo de liderazgo, desarrollando a otros con una perspectiva a mediano plazo.

Liderazgo ejecutivo

El liderazgo ejecutivo es la habilidad de dirigir un equipo que tiene impacto en otros equipos, comunicando eficazmente la visión de la organización desde una posición de autoridad y respeto. Este tipo de liderazgo implica ser un “líder de líderes”, creando un ambiente lleno de energía y compromiso, y fomentando un fuerte deseo de guiar a los demás, lo que se manifiesta en el entusiasmo y la actitud positiva de los equipos.

Grado	Definición
A	En este nivel, se espera que el líder defina y comunique de manera clara la visión de la organización. Inspirando un profundo compromiso y entusiasmo hacia los objetivos establecidos. Debe liderar equipos variados, incluyendo aquellos como problemas, mejorar su rendimiento y guiarlos hacia el cumplimiento de sus metas. Además, tiene la responsabilidad de formar y capacitar a otros líderes, estableciendo metas globales e individuales para cada equipo y tomando decisiones que faciliten su consecución. Debe ser un modelo a seguir en liderazgo ejecutivo tanto dentro como fuera de la organización.
B	En este nivel, el líder debe comunicar eficazmente la misión y visión, objetivos y políticas de la organización, motivando a todos a identificarse y participar activamente. Debe dirigir equipos que gestionan otros equipos, manejando incluso posibles resistencias. Es esencial que actúe como un ejemplo de liderazgo para sus colaboradores directos e indirectos. también debe evaluar las metas de los equipos y

tomar decisiones que favorezcan su consecución siendo reconocido como un referente en liderazgo ejecutivo en su área.

Visión estratégica

La visión estratégica es la capacidad de anticipar y comprender los cambios en el entorno, evaluando cómo estos afectan a la organización a corto, mediano y largo plazo. Su objetivo es mejorar las fortalezas, enfrentar las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Esto implica ver y gestionar la empresa o el área como un sistema completo para alcanzar objetivos ambiciosos que estén en línea con la estrategia corporativa.

Grado	Definición
A	En este nivel, se espera que la persona no solo anticipe y comprenda los cambios en el entorno, sino que también evalúe su impacto en la organización en diferentes periodos. Debe diseñar políticas y procedimientos que fortalezcan las ventajas y aborden las debilidades, aprovechando las oportunidades disponibles. Además, debe definir la visión de la organización y guiarla como un sistema integral corporativa, convirtiéndose en un referente en su campo dentro del mercado.
B	En este nivel, la persona debe ser capaz de anticipar y entender los cambios del entorno, evaluando su impacto en la organización a corto, mediano y largo plazo. Debe ajustar procedimientos en su área para maximizar fortalezas y enfrentar debilidades, considerando las oportunidades del entorno. Es esencial que gestione su área reconociendo que la organización funciona como un sistema integrado, donde las acciones de un sector influyen en el conjunto, con el objetivo de lograr metas desafiantes alineadas con la estrategia corporativa.

Nota. Fuente: (Alles M. , Diccionario de Competencias - La triología, 2009)

7.1.3 Diccionario de competencias específicas por área

Tabla 38.

Competencias específicas por área

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	
Adaptabilidad - Flexibilidad	
Adaptabilidad y flexibilidad se refiere a la capacidad de comprender y valorar distintas perspectivas, así como de modificar creencias y comportamientos para ajustarse rápidamente a diferentes situaciones, contextos, entornos y personas. Esto incluye una reflexión crítica sobre las propias acciones y las de los demás.	
Grado	Definición
A	En este nivel, se espera que la persona no solo entienda y valore distintas perspectivas, sino que también pueda cambiar rápidamente sus creencias y comportamientos ante diversas circunstancias, ya sean internas o externas a la organización. Debe llevar a cada una revisión de las estrategias y objetivos de su

área, así como de su propio desempeño y el de su equipo, proponiendo cambios cuando sean necesarios para adaptarse a nuevas situaciones. Además, debe ser capaz de revisar críticamente las estrategias de la organización en su conjunto y sugerir los ajustes necesarios si es pertinente.

B

En este nivel, la persona debe comprender y considerar diferentes perspectivas, y ser capaz de modificar sus creencias y comportamientos para adaptarse rápidamente a diversas situaciones y contextos. Debe revisar críticamente los objetivos que le corresponden y su propio desempeño y el de su equipo, proponiendo cambios cuando sea necesario para lograr una adecuada adaptación. Además, debe ajustar sus acciones a los objetivos de la organización.

Calidad y mejora continua

La calidad y mejora continua se refiere a la capacidad de optimizar los recursos disponibles, como personas y materiales, y agregar valor mediante ideas, enfoques o soluciones innovadoras en relación con las tareas asignadas, las funciones del equipo y los procesos de la organización. Esto implica mantener una actitud proactiva para ofrecer soluciones situaciones inusuales y contribuir a la perfección, modernización y optimización del uso de los recursos.

Grado

Definición

A

En este nivel, se espera que la persona diseñe métodos de trabajo organizacionales que optimicen los recursos disponibles y agreguen valor a través de ideas y soluciones originales. Debe generar y fomentar una disposición constante para aportar soluciones a situaciones inusuales y contribuir a la mejora continua de los recursos a su cargo. Además, debe convertirse en un referente en la organización y en el mercado en general en temas de calidad y mejora continua.

B

En este nivel, la persona debe ser capaz de diseñar métodos de trabajo para su área que optimicen los recursos disponibles y aporten valor mediante ideas y enfoques innovadores. Debe mantener una disposición constante para ofrecer soluciones a situaciones inusuales y contribuir a la modernización y optimización de los recursos. También se espera que se convierta en un referente en su área en cuanto a calidad y mejora continua.

Capacidad de planificación y organización

La capacidad de planificación y organización implica establecer metas y prioridades de manera efectiva para tareas, áreas o proyectos, definiendo las etapas, acciones, plazos y recursos necesarios para alcanzar esos objetivos. Esto también incluye implementar mecanismos para monitorear y verificar el progreso, asegurando así el control del proceso y la posibilidad de aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

Grado

Definición

A

En este nivel, se espera que la persona diseñe métodos de trabajo organizacionales que faciliten la determinación eficaz de metas y prioridades para todos los colaboradores. Debe especificar claramente las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzar objetivos generales y específicos de cada etapa. Además, debe ser capaz de

	crear e implementar mecanismos de seguimiento y verificación del avance en las distintas fases, lo que le permitirá mantener el control de los proyectos y aplicar las correcciones necesarias. También se espera que se convierta en un referente en planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional.
B	En este nivel, la persona debe diseñar métodos de trabajo para su área que le permitan establecer eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores. Debe definir las etapas, acciones, plazos y recursos necesarios para lograr los objetivos fijados, tanto en general como en cada etapa específicas. Además, debe ser capaz de diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación del progreso en las distintas etapas, asegurando el control de los proyectos y la posibilidad de aplicar las medidas correctivas necesarias.

Cierre de acuerdos

El “cierre de acuerdos” es la habilidad de establecer y formalizar compromisos con los clientes que sean mutuamente beneficiosos. Este proceso implica desarrollar propuestas y soluciones que se alineen con las necesidades y expectativas del cliente, garantizando así una relación duradera.

Grado	Definición
A	En un nivel avanzado, esta capacidad incluye no solo la formalización de acuerdos, sino también la identificación de factores clave que influyen en la decisión del cliente, incluso aquellos que no son evidentes. Esto permite enfocar las propuestas de manera más efectiva. Además, se requiere la habilidad de crear estrategias que generen confianza y aceptación, asegurando que las decisiones sean mutuamente favorables.
B	En un nivel intermedio, la capacidad se centra en reconocer el interés del cliente y actuar rápidamente para formalizar acuerdos que beneficien a ambas partes. Esto implica eliminar posibles objeciones en las propuestas y facilitar su aceptación, así como cultivar la confianza del cliente para fortalecer las relaciones comerciales.

Colaboración

La colaboración es la habilidad de apoyarse a otros, ya sean compañeros, superiores o colaboradores, atendiendo sus necesidades y ayudando a resolver problemas, incluso cuando estos no se expresan de manera directa. Este concepto implica actuar como un facilitador para alcanzar objetivos comunes y construir relaciones fundamentadas en la confianza.

Grado	Definición
A	En este nivel, la colaboración se manifiesta a través de un apoyo proactivo y espontáneo, anticipando las necesidades de los demás. Esto permite resolver problemas y dudas de manera efectiva, incluso antes de que sean planteadas. Además, se promueve un ambiente de confianza y se impulsa el espíritu colaborativo en toda la organización, implementando mecanismos que fomenten la cooperación entre departamentos para alcanzar metas comunes.

B	En este nivel, la capacidad de colaboración se centra en ofrecer ayuda a los colegas dentro de su área y entro otros sectores relacionados. Se muestra interés genuino por las necesidades de los demás, apoyándolos en el cumplimiento de sus objetivos. También se busca establecer relaciones de confianza y utilizar los recursos organizaciones que favorezcan la cooperación entre departamentos, proponiendo mejoras cuando sea necesario.
---	---

Comunicación eficaz

La comunicación eficaz se refiere a la habilidad de escuchar y comprender a los demás, así como de transmitir información de manera clara y oportuna. Esta capacidad es fundamental para alcanzar los objetivos de la organización y para mantener abiertos los canales de comunicación en todos los niveles, tanto formales como informales.

Grado	Definición
A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.
B	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.

Conocimiento de la industria y el mercado

El conocimiento de la industria y el mercado tiene la capacidad de detectar y comprender las necesidades presentes y futuras de los clientes. También abarca la identificación de tendencias y oportunidades, así como el análisis de las amenazas que pueden surgir de la competencia. Además, implica evaluar la viabilidad y factibilidad de adaptar los productos a los requerimientos, gustos y necesidades de los consumidores.

Grado	Definición
A	Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, en función del

análisis de los puntos fuertes y débiles de la propia organización en ese contexto. Implica un profundo conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la factibilidad y viabilidad de la adaptación de los productos a los requerimientos, gustos y necesidades de clientes y consumidores. Capacidad para constituirse como un referente en el mercado, tanto nacional como regional, en lo que respecta a los conocimientos sobre la materia.

B Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, y para analizar en tal contexto las fortalezas y debilidades de la organización. Implica un amplio conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la viabilidad de la adaptación de los productos a las necesidades y preferencias de clientes y consumidores. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado nacional en lo que respecta al conocimiento sobre la materia.

Conocimientos técnicos

Implica entender y demostrar, a nivel avanzado, todos los aspectos de la especialidad y función de una persona, incluso los más completos. Es fundamental renovar continuamente el interés por el aprendizaje y la curiosidad. Además, quienes tienen estos conocimientos deben ser capaces de compartir sus experiencias y asumir el rol de mentores o entrenadores para ayudar a otros a desarrollar sus habilidades en la materia.

Grado

Definición

A Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa.

B Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.

Desarrollo y autodesarrollo del talento

Incluye la identificación continua de oportunidades para el crecimiento tanto persona como de los colaboradores. Es esencial promover el concepto de autodesarrollo como una

responsabilidad individual, donde cada persona asume el compromiso de su propio aprendizaje. Además, se trata de maximizar el uso de las tecnologías y herramientas disponibles para el desarrollo del talento. Mantener una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo y la incorporación de nuevos conocimientos es fundamental para mejorar las actividades y resultados de la organización.

Grado	Definición
A	Capacidad para identificar permanentemente las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) propio y de los colaboradores. Capacidad para instalar y difundir el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. Capacidad para maximizar la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento. Capacidad para mantener una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la empresa, tendientes al mejoramiento de las actividades, de la gestión y de los resultados. Capacidad para transformarse en un referente organizacional en la materia.
B	Capacidad para identificar oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes de su equipo de trabajo. Capacidad para entender el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual. Capacidad para administrar de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento. Capacidad para buscar nuevos caminos de aprendizaje y la actualización permanente, útiles para su desempeño y el de sus colaboradores.

Gestión y logro de objetivos

Incluye la habilidad para establecer metas desafiantes, tanto a nivel personal como organizacional, que estén orientadas al logro de objetivos. Implica maximizar los resultados a través de una adecuada selección y formación de colaboradores, así como la delegación de tareas y la generación de directrices efectivas. Además, es esencial diseñar estrategias y procesos basados en la planificación y el análisis de información, movilizandolos recursos organizacionales de manera eficiente.

Grado	Definición
A	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para la organización, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para maximizar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y la generación de directrices y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar actividades, y fundar todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

B	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para lograr la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y aplicar en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
---	--

Influencia y negociación

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.

Grado	Definición
-------	------------

A	Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para desarrollar estrategias complejas que le permitan influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.
---	---

B	Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.
---	--

Manejo de crisis

Implica la habilidad para definir estrategias y procesos que permitan abordar eficazmente situaciones críticas. La capacidad de crear soluciones que se alineen con el marco organizacional es fundamental para mitigar los efectos negativos de una crisis.

Grado	Definición
-------	------------

A	Se caracteriza por la habilidad para definir estrategias, procesos y métodos de trabajo que no solo identifiquen, sino que también gestionen situaciones de presión y conflicto. Esta persona se convierte en un referente dentro de la organización, capaz de resolver problemas complejos tanto a nivel local como global, siempre con una visión a largo plazo
B	Se enfoca en la propuesta y diseño de procesos que permitan manejar situaciones de crisis, considerando los objetivos organizacionales. Aunque también puede ser un ejemplo dentro de su área, su enfoque es más a mediano plazo, buscando soluciones adecuadas y oportunas para el contexto específico.

Orientación al cliente interno y externo

Esta competencia implica una vocación de servicio constante, comprendiendo adecuadamente las necesidades de los clientes y generando soluciones efectivas para satisfacerlas.

Grado	Definición
A	Se caracteriza por la habilidad para crear un ambiente organizacional enfocado en la satisfacción del cliente, estableciendo relaciones a largo plazo. Esta persona diseña políticas y procedimientos que ofrecen soluciones de excelencia, lo que resulta en un reconocimiento en el mercado y refuerza el prestigio de la organización. Se convierte en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos
B	Se enfoca en anticiparse a las necesidades de los clientes y buscar continuamente formas de resolverlas. Tiene la capacidad de proponer acciones de mejora en su área para incrementar la satisfacción del cliente y brindar soluciones efectivas. Además, establece relaciones duraderas con los clientes basadas en la confianza.

Pensamiento estratégico

Implica una visión integral que permite a los líderes establecer objetivos desafiantes y guiar a la organización hacia los resultados positivos.

Grado	Definición
A	Se caracteriza por la habilidad para comprender los cambios del entorno y su impacto a corto, mediano y largo plazo. Esta persona diseña políticas y procedimientos que optimizan las fortalezas internas y abordan las debilidades, aprovechando las oportunidades del contexto. Tiene la capacidad de fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, logrando objetivos y metas retadoras que se reflejan positivamente en los resultados corporativos. Se convierte en una autoridad en su campo dentro del mercado.
B	Se enfoca en comprender los cambios del entorno y su impacto en la organización. Esta persona puede modificar procedimientos en su área para optimizar fortalezas, abordar debilidades y considerar oportunidades. Conduce su área teniendo en cuenta la organización como un sistema integral, reconociendo que las acciones de un sector afectan al conjunto. Su objetivo es asegurar que las acciones de las distintas áreas contribuyan positivamente a los resultados corporativos.

Tolerancia a la presión de trabajo

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

Grado	Definición
A	Se caracteriza por la habilidad para trabajar con firmeza y eficacia para alcanzar objetivos desafiantes. Esta persona diseña políticas y procedimientos que facilitan la implementación de planes organizacionales en contextos complejos y toma decisiones que requieren un mayor compromiso y esfuerzo. Mantiene un alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes, cuidando las relaciones interpersonales y motivando a otros a mantener un clima laboral armonioso y productivo.
B	Se enfoca en trabajar con determinación y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles en su área. Diseña procedimientos y métodos que permiten llevar a cabo planes en contextos complejos, y toma decisiones que requieren un esfuerzo adicional. Al igual que en el grado A, mantiene un alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y es un ejemplo para su equipo, promoviendo relaciones interpersonales positivas y un ambiente de trabajo productivo.

Trabajo en equipo

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Grado	Definición
A	Se caracteriza por la habilidad para fomentar un espíritu de colaboración en toda la organización, promoviendo el intercambio entre áreas y guiando a colegas y colaboradores hacia la consecución de la estrategia organizacional. Esta persona expresa satisfacción por los logros de otros, subordina sus intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de todas las áreas. Además, se convierte en un ejemplo de cooperación y mantiene un buen clima laboral, comprendiendo y valorando a los demás.
B	Se enfoca en fomentar el espíritu de colaboración dentro de su área, promoviendo el intercambio con otros sectores y orientando a sus compañeros hacia la estrategia organizacional. Al igual que en el grado A, expresa satisfacción por los éxitos de otros y subordina sus intereses a los objetivos grupales, aunque su enfoque es más limitado a corto y mediano plazo. Se convierte en un ejemplo de colaboración dentro de su área, manteniendo un buen clima de trabajo y comprendiendo a los demás.

Nota. Fuente: (Alles M. , Diccionario de Competencias - La triología, 2009)

Tercer objetivo: Identificar las competencias genéricas y específicas de cada cargo y delinear los perfiles de cargos por competencias para la empresa Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda.

Tabla 39.

Competencias genéricas y específicas del gerente general

GERENTE GENERAL				
COMPETENCIAS GENÉRICAS	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno	X			
Compromiso con la calidad de trabajo	X			
Compromiso con la rentabilidad	X			
Conciencia organizacional	X			
Ética y sencillez	X			
Perseverancia en la consecución de objetivos	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Conducción de personas	X			
Dirección de equipos de trabajo	X			
Empowerment	X			
Liderazgo ejecutivo	X			
Visión estratégica	X			

Nota. La tabla muestra las competencias genéricas y competencias especifica que debe tener el gerente general.

Tabla 40.

Competencias genéricas y específicas del gerente administrativo.

GERENTE ADMINISTRATIVO				
COMPETENCIAS GENÉRICAS	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		X		
Compromiso con la calidad de trabajo		X		
Conciencia organizacional	X			
Perseverancia en la consecución de objetivos	X			
Responsabilidad personal	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Dirección de equipos de trabajo		X		
Empowerment	X			

Liderazgo	X
Visión estratégica	X

Nota. La tabla muestra las competencias genéricas y competencias específica que debe tener el gerente administrativo

Tabla 41.

Competencias genéricas y específicas del gerente de operaciones

GERENTE DE OPERACIONES				
COMPETENCIAS GENÉRICAS	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		X		
Compromiso con la calidad de trabajo		X		
Conciencia organizacional	X			
Integridad		X		
Perseverancia en la consecución de objetivos	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Conducción de personas	X			
Empowerment	X			
Dirección de equipos de trabajo		X		
Liderazgo		X		
Visión estratégica		X		

Nota. La tabla muestra las competencias genéricas y competencias específica que debe tener el gerente de operaciones.

Tabla 42.

Competencias genéricas y específicas del jefe de talento humano.

JEFE DE TALENTO HUMANO				
COMPETENCIAS GENÉRICAS	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		X		
Compromiso con la calidad de trabajo	X			
Conciencia organizacional		X		
Ética		X		
Responsabilidad social	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Capacidad de planificación y organización		X		
Comunicación eficaz	X			
Desarrollo y autodesarrollo del talento	X			

Influencia y negociación	X
Trabajo en equipo	X

Nota. La tabla muestra las competencias genéricas y competencias específica que debe tener el jefe de talento humano.

Tabla 43.

Competencias genéricas y específicas del jefe de cobranzas

JEFE DE COBRANZAS				
COMPETENCIAS GENÉRICAS	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		X		
Compromiso con la rentabilidad		X		
Ética	X			
Perseverancia en la consecución de objetivos	X			
Responsabilidad personal	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Capacidad de planificación y organización		X		
Comunicación eficaz	X			
Influencia y negociación	X			
Manejo de crisis	X			
Tolerancia a la presión de trabajo	X			

Nota. La tabla muestra las competencias genéricas y competencias específica que debe tener el jefe de cobranzas.

Tabla 44.

Competencias genéricas y específicas del jefe de marketing y ventas

JEFE DE MARKETING Y VENTAS				
COMPETENCIAS GENÉRICAS	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno	X			
Compromiso con la rentabilidad		X		
Iniciativa		X		
Innovación y creatividad	X			
Responsabilidad social	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Cierre de acuerdos		X		
Comunicación eficaz	X			
Conocimiento de la industria y el mercado	X			

Gestión y logro de objetivos					X
Influencia y negociación				X	

Nota. La tabla muestra las competencias genéricas y competencias específica que debe tener el jefe de marketing y ventas.

Tabla 45.

Competencias genéricas y específicas del jefe de mantenimiento técnico

JEFE DE MANTENIMIENTO TÉCNICO				
COMPETENCIAS GENÉRICAS	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		X		
Compromiso con la calidad de trabajo		X		
Iniciativa	X			
Integridad	X			
Responsabilidad personal	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Capacidad de planificación y organización	X			
Conocimientos técnicos		X		
Gestión y logro de objetivos		X		
Pensamiento estratégico		X		
Trabajo en equipo	X			

Nota. La tabla muestra las competencias genéricas y competencias específica que debe tener el jefe de mantenimiento técnico.

Tabla 46.

Competencias genéricas y específicas del técnico gestor de equipos.

TÉCNICO GESTOR DE EQUIPOS				
COMPETENCIAS GENÉRICAS	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		X		
Compromiso con la calidad de trabajo		X		
Ética	X			
Iniciativa		X		
Responsabilidad personal	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Calidad y mejora continua		X		
Capacidad de planificación y organización		X		
Comunicación eficaz	X			

Conocimientos técnicos		X
Tolerancia a la presión de trabajo	X	

Nota. La tabla muestra las competencias genéricas y competencias específica que debe tener el técnico gestor de equipos.

Tabla 47.

Competencias genéricas y específicas de los trabajadores en atención al cliente.

ATENCIÓN AL CLIENTE				
COMPETENCIAS GENÉRICAS	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		X		
Compromiso con la calidad de trabajo	X			
Conciencia organizacional		X		
Ética	X			
Respeto		X		
Responsabilidad personal	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Adaptabilidad – Flexibilidad		X		
Calidad y mejora continua	X			
Comunicación eficaz	X			
Manejo de crisis	X			
Orientación al cliente interno y externo	X			
Tolerancia a la presión de trabajo		X		

Nota. La tabla muestra las competencias genéricas y competencias específica que debe tener los trabajadores en atención al cliente.

Tabla 48.

Competencias genéricas y específicas de los técnicos instaladores.

TÉCNICOS INSTALADORES				
COMPETENCIAS GENÉRICAS	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		X		
Compromiso con la calidad de trabajo	X			
Ética		X		
Iniciativa	X			
Responsabilidad personal	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Adaptabilidad – Flexibilidad		X		

Calidad y mejora continua		X
Capacidad de planificación y organización	X	
Comunicación eficaz	X	
Conocimientos técnicos		X
Orientación al cliente interno y externo	X	
Tolerancia a la presión de trabajo		X

Nota. La tabla muestra las competencias genéricas y competencias específica que debe tener los técnicos instaladores.


7.2 Manual de funciones

		MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERÓN CONÉCTATE CIA. LTDA.	
COD: 001			
Nombre del cargo: Gerente general		Depende de: Ninguno	
Objetivo: Garantizar la dirección administrativa y operativa de la empresa, asegurando la calidad y la eficiencia en la prestación de servicios de internet y cable, además de velar por el crecimiento sostenible y la rentabilidad de la empresa.			
Condiciones de trabajo: Gestión y supervisión de las áreas administrativas y operativas.		Supervisión: Gerente administrativo Gerente de operaciones	
Riesgos: Riesgos ergonómicos			
Situaciones críticas del cargo: Ninguno		Equipamiento: Ninguno	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	Área de conocimiento específica:	Administración de empresas
Tiempo de experiencia:	Mínimo 2 años	Conocimientos generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración y gestión empresarial. • Estrategias de negocio y planificación. • Liderazgo y gestión.
Capacitación en:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de habilidades de liderazgo • Planificación y organización • Capacitación en normativa y regulaciones 		

Misión: Dirigir y supervisar todas las actividades de la empresa, asegurando que se cumplan los objetivos estratégicos y operativos, proporcionando servicios de internet y cable de alta calidad.		
FUNCIONES		
Elaborar planes de negocios y estrategias a corto, mediano y largo plazo		
Supervisar las operaciones diarias de la empresa para asegurar su eficiencia		
Coordinar con los departamentos técnicos y de servicio al cliente para mejorar los procesos y satisfacción del cliente		
Revisar, aprobar y controlar presupuestos, asegurando una gestión financiera sostenible y rentable		
Supervisar informes financieros y tomar decisiones seguras		
Liderar y motivar al personal, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y el desarrollo profesional		
Identificar oportunidades de innovación y mejora en los servicios y proceso de la empresa		
Asegurar que la empresa cumpla con todas las leyes y regulaciones aplicables		
Establecer política y procedimiento que promuevan la ética y el cumplimiento normativo		
RESPONSABILIDADES		
Crear y ejecutar planes de negocios y estrategias para asegurar el crecimiento y la competitividad		
Supervisar la planificación y ejecución de las operaciones de la empresa		
Garantizar la calidad y continuidad de los servicios de internet y cable		
Asegurar la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa		
Fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador		
Desarrollar y mantener relaciones positivas con clientes claves y proveedores		
Supervisar las autorías y revisiones regulatorias		
COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Nombre	Nivel	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	A	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estrategias y política que capaciten a los trabajadores a identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno. • Guiar a la empresa durante tiempos difíciles y utilizar una interpretación anticipada de las tendencias, alentando a los trabajadores.
Compromiso con la calidad de trabajo	A	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones rápidas y efectiva para lograr un alto rendimiento en la empresa. • Mantenerse actualizado en los temas de especialidad y aportar soluciones innovadoras para alcanzar estándares de calidad

Compromiso con la rentabilidad	A	<ul style="list-style-type: none"> Definir objetivos de rentabilidad y crecimiento y crear políticas y procedimientos para alcanzarlos. Dirigir a los trabajadores para lograr la estrategia corporativa, optimizando actividades y fomentando el buen uso de recursos.
Conciencia organizacional	A	<ul style="list-style-type: none"> Comprender en profundidad la estructura y cambios de la empresa, anticipando futuros cambios con una visión global. Interpretar las relaciones de poder dentro de la empresa y en otras empresas claves como clientes y proveedores.
Ética y sencillez	A	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar métodos de trabajo transparentes y accesibles para generar confianza. Ser congruente entre el decir y el hacer, y promover este comportamiento en toda la empresa
Perseverancia en la consecución de objetivos	A	<ul style="list-style-type: none"> Actuar con determinación e insistencia, repitiendo acciones y manteniendo la constancia para alcanzar los objetivos personales como organizacionales Fomentar la perseverancia en el equipo, guiando a los trabajadores para mantener un enfoque firme en los proyectos.
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
Conducción de personas	A	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir y desarrollar equipos de alto desempeño, distribuyendo tareas y delegando autoridad de manera efectiva Proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento, brindando retroalimentación oportuna. Identificar y reconocer motivaciones para inspirar y estimular a los trabajadores
Dirección de equipos de trabajo	A	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar métodos de trabajo que promuevan la efectividad en la dirección de equipos y faciliten el logro de metas. Establecer plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos a objetivos específicos asegurando el éxito.
Empowerment	A	<ul style="list-style-type: none"> Implementar métodos organizacionales que otorguen poder a los equipos y compartan los éxitos y las consecuencias de los resultados.
Liderazgo ejecutivo	A	<ul style="list-style-type: none"> Definir y comunicar la visión organizacional con entusiasmo, generando un fuerte compromiso con los objetivos y metas. Formar y entrenar a otros líderes, estableciendo metas globales e individuales

Visión estratégica	A	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar políticas u procedimiento para optimizar fortaleza, abordar debilidades y aprovechar oportunidades
Responsable:		
Fecha:		
Firma:		Observaciones:

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERÓN CONÉCTATE CIA. LTDA.		
COD: 002			
Nombre del cargo: Gerente administrativo		Depende de: Gerente general	
Objetivo: asegurar el correcto funcionamiento de los procesos administrativos y financieros, así como garantizar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios de internet.			
Condiciones de trabajo: gestión y supervisión de las áreas administrativas y financieras		Supervisión:	
Riegos: Riesgos ergonómicos		Jefe de cobranzas Jefe de talento humano Jefe de marketing y ventas	
Situaciones críticas del cargo: ninguno		Equipamiento: ninguno	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	Área de conocimiento específica:	Administración de empresas
Tiempo de experiencia:	Mínimo 2 años	Conocimientos generales:	<ul style="list-style-type: none"> Gestión Contabilidad Liderazgo Trabajo en equipo
Capacitación en:	<ul style="list-style-type: none"> Normativas fiscales Comunicación efectiva Planificación y organización 		
Misión: Garantizar el correcto funcionamiento de los procesos administrativos y financieros de la empresa de servicios de internet.			
FUNCIONES			
Supervisar y gestionar los procesos administrativos y financieros de la empresa.			
Velar por el cumplimiento de las políticas y normativas de la empresa.			
Tomar decisiones estratégicas para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.			
Gestionar y supervisar al equipo de trabajo.			


Mantener una comunicación efectiva con otros departamentos y con la dirección de la empresa.		
Analizar la información financiera y administrativa para la toma de decisiones basadas en datos.		
Gestionar el presupuesto y los recursos financieros de la empresa.		
Planificar y coordinar procedimientos y sistemas administrativos.		
Idear modos de optimizar procesos.		
RESPONSABILIDADES		
Encargarse de que los procesos administrativos y financieros de la empresa se lleven a cabo de manera efectiva y eficiente.		
Asegurarse de que la empresa cumpla con todas las políticas y normativas aplicables, tanto internas como externas de la empresa.		
Aprovechar las oportunidades de negocio, garantizando que la empresa sea sostenible y siga creciendo		
Garantizar que se cumplan los objetivos de la empresa.		
Tomar decisiones informadas, tomando en cuenta los análisis de los estados financieros y el seguimiento del presupuesto.		
COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Nombre	Nivel	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	B	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar nuevas ideas dentro del equipo para resolver problemas de manera creativa. • Estimular el talento interno, ofreciendo oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. • Enfrentar los desafíos con optimismo y transmitir confianza al equipo de trabajo.
Compromiso con la calidad de trabajo	B	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar tareas que requieren atención inmediata para asegurar la continuidad del servicio evitando retrasos. • Optimizar los procesos administrativos para mejorar la eficiencia y efectividad en la prestación de servicios. • Participar en capacitación para asegurar que sus conocimientos y habilidades estén al día.
Conciencia organizacional	A	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la estructura organizacional, identificando puestos y responsabilidades y mantenerse informado sobre cambios en la estructura • Identificar personas claves en la toma de decisiones y aquellos que influyen dentro de la empresa, así como a los clientes y proveedores.
Perseverancia en la	A	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer procedimientos claves que fomenten la constancia y firmeza en la ejecución de tareas.

consecución de objetivos		<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los trabajadores a mantener un comportamiento constante y firme en la consecución de objetivos
Responsabilidad personal	A	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y delegar tareas para mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. • Implementar actividades de salud mental y recreativas en el lugar de trabajo. • Promover un entorno laboral positivo y colaborativo, donde los empleados se sientan valorados y respetados.
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
Dirección de equipos de trabajo	B	<ul style="list-style-type: none"> • Definir metas alcanzables alineadas con los objetivos de la empresa. • Organizar actividades y talleres que fortalezcan el trabajo en equipo. • Asignar tareas según la carga de trabajo y habilidades de cada empleado.
Empowerment	A	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir los éxitos y las consecuencias negativas de los resultados con todos los trabajadores. • Fomentar un ambiente de aprendizaje continuo y crecimiento personal.
Liderazgo	B	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer métodos y procesos que aumenten la productividad del equipo. • Identificar las necesidades de capacitación y ofrecer oportunidades de crecimiento profesional. • Mantener un equipo motivado y enfocado en la mejora continua.
Visión estratégica	B	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas claras y alcanzables. • Dar a conocer sobre la importancia de la contribución individual y colectiva para alcanzar los objetivos. • Ayudar a los trabajadores a identificar y priorizar las tareas para llegar más rápidos a los objetivos establecidos.
Responsable:		
Fecha:		
Firma:		Observaciones:

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERÓN CONÉCTATE CIA. LTDA.		
COD: 003			
Nombre del cargo: Gerente de operaciones		Depende de: Gerente general	
Objetivo: asegurar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios de internet, a través de la gestión y supervisión de los procesos operativos y técnicos de la empresa.			
Condiciones de trabajo: Supervisar y coordinar las actividades operativas en diferentes áreas. Riesgos: Riesgos ergonómicos		Supervisión: <ul style="list-style-type: none"> • Técnico gestor de equipos • Jefe de mantenimiento técnico 	
Situaciones críticas del cargo: ninguno		Equipamiento: ninguno	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	Área de conocimiento específica:	Ingeniería de telecomunicaciones
Tiempo de experiencia:	Mínimo 3 años	Conocimientos generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Gestión de tiempos • Liderazgo • Trabajo en equipo
Capacitación en:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Gestión • Tecnología de la información • Cursos de liderazgo 		
Misión: Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa de servicios de internet.			
FUNCIONES			
Dirigir y controlar las actividades del equipo técnico			
Planificar y coordinar las operaciones diarias de la empresa para asegurar la entrega eficiente de los servicios de internet.			
Supervisar y optimizar los procesos operativos para mejorar la calidad y productividad.			
Coordinar con otros departamentos para resolver problemas técnicos complejos y seguimiento de solicitudes de los clientes.			
Atender y resolver consultas, problemas técnicos, quejas y reclamos de los clientes			
Gestionar recursos y presupuesto para optimizar la eficiencia operativa y el control de costos.			
Implementar mejoras en los procesos operativos y asegurar el cumplimiento de normativas y políticas internas.			

RESPONSABILIDADES		
Velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.		
Asegurar que se entreguen los servicios de internet de manera eficiente.		
Mejorar la calidad y productividad de la empresa.		
Resolver problemas técnicos complejos y hacer seguimiento a las solicitudes de los clientes.		
Mantener a los clientes contentos		
Optimizar la eficiencia operativa y el control de costos.		
Garantizar la eficiencia y legalidad de las operaciones.		
COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Adaptabilidad a los cambios	B	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar nuevas tendencias y cambios en el entorno interno y externo de la empresa. • Evaluación continua de las debilidades de la empresa. • Estar al tanto de las tendencias y cambios relevantes en el mercado.
Compromiso con la calidad de trabajo	B	<ul style="list-style-type: none"> • Atender de manera eficaz las necesidades y problemas diarios. • Mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa con nuevas ideas. • Participar en formaciones para mejorar habilidades y conocimientos.
Integridad	B	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar una cultura que valore la ética y las buenas costumbres profesionales. • Tomar decisiones y comunicarse de manera clara y honesta con todos los trabajadores de la empresa. • Asegurar que todos los acuerdos con clientes, proveedores y compañeros de trabajo sean claros.
Perseverancia en la consecución de objetivos	A	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y mitigar riesgos que puedan afectar la consecución de los objetivos. • Proveer mentoría para ayudar a los miembros del equipo a desarrollar su capacidad y mantenerse constantes en el logro de objetivos. • Mantener una comunicación abierta proporcionando feedback constructivo y apoyo continuo.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Conducción de personas	A	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar responsabilidades y tareas específicas a cada miembro del equipo asegurando un equilibrio adecuado de a carga de trabajo. • Fomentar un entorno de trabajo que motive a los trabajadores alcanzar su máximo potencial.


		<ul style="list-style-type: none"> • Resolver conflictos interpersonales de manera efectiva, promoviendo el trabajo en equipo.
Empowerment	A	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un entorno donde los éxitos sean celebrados y las consecuencias de los resultados sean compartidas. • Fomentar una cultura de responsabilidad compartida. • Proveer recursos y el apoyo necesario a los trabajadores para que puedan cumplir con sus responsabilidades
Dirección de equipos de trabajo	B	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que todos los trabajadores entiendan claramente lo que se espera de ellos. • Reasignar tareas según sea necesario para optimizar el rendimiento del equipo. • Proporcionar orientación y recursos para ayudar a los trabajadores a alcanzar sus metas.
Liderazgo	B	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar enfoques nuevos para superar desafíos y alcanzar los objetivos. • Identificar las fortalezas y áreas de mejora y ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. • Dirigir y motivar a los trabajadores para gestionar el talento de manera efectiva y fomentar el desarrollo continuo de habilidades.
Visión estratégica	B	<ul style="list-style-type: none"> • Estar al tanto de las novedades en el entorno tecnológico, regulatorio y de mercado. • Optimizar las fortalezas y mitigar las debilidades en el área de operaciones. • Asegurar que todas las decisiones y acciones contribuyan a los objetivos estratégicos de la empresa.
Responsable:		
Fecha:		
Firma:		Observaciones:

 CONÉCTATE	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERÓN CONÉCTATE CIA. LTDA.
COD: 004	
Nombre del cargo: jefe de talento humano	Depende de: Gerente administrativo

Objetivo: asegurar la gestión efectiva del recurso humano, desde la selección y contratación de nuevos empleados hasta el desarrollo y retención del talento existente.			
Condiciones de trabajo: enfocada en la gestión y desarrollo del capital humano de la empresa.		Supervisión: Ninguno	
Riegos: Ninguno			
Situaciones críticas del cargo: Ninguno		Equipamiento: Ninguno	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	Área de conocimiento específica:	Gestión de recursos humanos
Tiempo de experiencia:	Mínimo 1 año	Conocimientos generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Contabilidad •
Capacitación en:	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas y técnicas de evaluación del desempeño. • Manejo de nomina • Selección de personal • Administración de personal 		
Misión: contribuir al desarrollo y bienestar de los colaboradores de la empresa de servicios de internet.			
FUNCIONES			
Organización y planificación del personal			
Crear e impulsar planes de reclutamiento y de retención del talento			
Revisión y verificación de los entes de control			
Coordinar y ejecutar procesos de selección y contratación de personal			
Manejar conflictos laborales y resolver situaciones críticas que puedan afectar el clima laboral y el rendimiento del personal.			
Liderar y motivar al equipo de recursos humanos para lograr los objetivos establecidos			
Evaluación del desempeño y control del personal			
RESPONSABILIDADES			
Asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa.			
Atraer y retener a los mejores empleados.			
Garantizar que la empresa cumpla con las regulaciones laborales y fiscales.			
Mantener un proceso de contratación de los candidatos adecuados.			
Velar por un ambiente laboral saludable.			
COMPETENCIAS GENÉRICAS			
Nombre	Nivel	Definición	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	B	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar y motivar a los trabajadores para superar desafíos y aprovechar nuevas oportunidades. • Desarrollar la habilidad de los trabajadores para identificar y entender rápidamente los cambios internos y externos. 	

Compromiso con la calidad de trabajo	A	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y mejorar continuamente los procesos de recursos humanos para asegurar eficiencia y efectividad • Establecer sistemas de evaluación del desempeño y retroalimentación
Conciencia organizacional	B	<ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimiento profundo y actualizado de la estructura, cultura y procesos de la empresa. • Evaluar el mercado, la competencia, los clientes y proveedores para anticipar el impacto de cambios en la empresa.
Ética	B	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un comportamiento basado en principios morales y buenas prácticas en todas las actividades. • Seguir y hacer cumplir las políticas de la empresa, promoviendo el respeto a las reglas y procedimientos. • Fomentar la importancia de la integridad y la ética en todas las funciones y decisiones dentro del área de talento humano.
Responsabilidad social	A	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer políticas de responsabilidad social que estén alineados con los valores y objetivos de la empresa. • Planificar y coordinar actividades necesarias para llevar a cabo los proyectos de responsabilidad social.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Capacidad de planificación y organización	B	<ul style="list-style-type: none"> • Crear y establecer métodos y procedimientos de trabajo que permitan definir con precisión las metas y prioridades para el área de talento humano y sus colaboradores. • Asegurar que los métodos de trabajo diseñados no solo sean efectivos para alcanzar los objetivos, sino también eficientes en términos de optimización de recursos y tiempo.
Comunicación eficaz	A	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar habilidades para escuchar activamente a los demás, comprendiendo sus preocupaciones, necesidades y expectativas. • Establecer y mantener canales de comunicación organizacionales que faciliten relaciones fluidas y eficaces en todos los niveles (ascendente, descendente y horizontal) de la organización. • Desarrollar redes de contacto formales e informales dentro y fuera de la organización, que contribuyan a construir un ambiente positivo de intercomunicación y apoyo mutuo.
Desarrollo y autodesarrollo del talento	A	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar de manera continua y proactiva las oportunidades para el crecimiento y desarrollo del talento, tanto propio como de los colaboradores, alineándolos con las necesidades y objetivos organizacionales.

		<ul style="list-style-type: none"> Maximizar el uso y la eficacia de diversas tecnologías, herramientas y medios disponibles para facilitar el desarrollo del talento, adaptándolos según las necesidades específicas del negocio y de cada individuo.
Influencia y negociación	B	<ul style="list-style-type: none"> Mediación en situaciones de conflicto, utilizando el razonamiento conjunto y la comprensión de interés para encontrar soluciones Mantener relaciones de colaboración con otras áreas de la empresa, buscando siempre el beneficio mutuo
Trabajo en equipo	B	<ul style="list-style-type: none"> Guiar y motivar a los equipos hacia el logro de objetivos Reconocer públicamente los logros y contribuciones de los trabajadores Implementar actividades que fortalezca al equipo, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo.
Responsable:		
Fecha:		
Firma:		Observaciones:

 CONÉCTATE	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERÓN CONÉCTATE CIA. LTDA.		
COD: 005			
Nombre del cargo: Cobranzas		Depende de: Gerente administrativo	
Objetivo: garantizar el cobro oportuno y efectivo de las facturas emitidas por la empresa, maximizando la recuperación de los ingresos y minimizando el riesgo de pérdidas financieras.			
Condiciones de trabajo: enfocada en la gestión de cobro de facturas y deudas pendientes de los clientes		Supervisión: Ninguno	
Riegos: pérdida de dinero			
Situaciones críticas del cargo: Ninguno		Equipamiento: Ninguno	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	Área de conocimiento específica:	Contabilidad
Tiempo de experiencia:	Mínimo 1 año	Conocimientos generales:	<ul style="list-style-type: none"> Finanzas Contabilidad Administración

Capacitación en:	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Comunicación efectiva • Software de gestión de cobranzas. 	
Misión: asegurar el cumplimiento de los pagos de los clientes y mantener la estabilidad financiera de la empresa de servicios de internet.		
FUNCIONES		
Negociar con clientes para establecer planes de pago		
Registrar y actualizar información sobre los pagos y movimientos financieros en el sistema de gestión de cobranzas.		
Generar informes periódicos sobre el estado de cuentas por cobrar y resultados de las gestiones de cobro para la gerencia.		
Mantener un registro claro y organizado de las gestiones de cobro		
Proporcionar un servicio de atención al cliente de calidad, respondiendo a preguntas y resolviendo problemas de manera efectiva y cortés		
RESPONSABILIDADES		
Recuperar las cuentas por cobrar de la empresa		
Llevar un control adecuado de las cuentas por cobrar.		
Asegurar un control riguroso y facilitar el seguimiento de las cuentas por cobrar.		
Garantizar la satisfacción del cliente.		
COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Adaptabilidad a los cambios del entorno	B	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar capacidad para liderar el área de cobranzas durante épocas difíciles, asegurando la estabilidad y continuidad de las operaciones de recuperación de pagos. • Proveer apoyo emocional y profesional a los colaboradores, alentándolos a mantener la motivación
Compromiso con la calidad de trabajo	B	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar con rapidez ante situaciones imprevistas o problemas emergentes en el proceso de cobranzas, minimizando retrasos y pérdidas financieras. • Aportar soluciones innovadoras y efectivas que mejoren continuamente los estándares de calidad en el área de cobranzas.
Ética	A	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que todas las decisiones relacionadas con las cobranzas sean transparentes. • Fomentar un ambiente de trabajo donde los valores morales y las buenas prácticas sean la norma.
Perseverancia en la	A	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer procedimientos detallados para la gestión de cobranzas que fomente el cumplimiento de los objetivos

consecución de objetivos		<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a personal para que mantengan un comportamiento constante y orientado a resultados
Responsabilidad social	A	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar de manera eficiente el tiempo y las responsabilidades para mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal • Crear y mantener un ambiente laboral positivo y saludable que promueva la colaboración, el respeto mutuo y el equilibrio entre la vida personal y profesional.
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
Calidad y mejora continua	B	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir de manera eficiente los recursos disponibles, incluyendo personal, tiempo y herramientas • Implementar métodos de trabajo que optimicen la eficiencia del equipo de cobranzas, asegurando que los procesos sean claros, estandarizados y fáciles de seguir.
Comunicación eficaz	A	<ul style="list-style-type: none"> • Practicar la escucha activa y empática para comprender las necesidades, preocupaciones y opiniones de los colaboradores, clientes y otras partes interesadas. • Transmitir información de manera clara y comprensible, asegurando que todos los destinatarios comprendan el mensaje. • Adaptar el estilo de comunicación según las características y necesidades particulares de la audiencia o el interlocutor, utilizando el lenguaje y los medios más adecuados para cada situación.
Influencia y negociación	A	<ul style="list-style-type: none"> • Exhibir actitudes y comportamientos que generen confianza y respeto, influyendo de manera positiva en las opiniones y decisiones de los demás. • Desarrollar y presentar argumentos bien fundamentados y basados en datos y hechos verificables. • Profundizar en el conocimiento de los temas a negociar, desarrollando conceptos claros y explicaciones detalladas que respalden las posiciones y criterios propuestos.
Manejo de crisis	A	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar datos financieros para identificar indicadores de problemas. • Actuar como mediador en situaciones de conflicto con clientes o dentro del equipo de cobranzas. • Revisar y evaluar las respuestas a crisis pasadas para identificar áreas de mejora.

Tolerancia a la presión de trabajo	A	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar tareas y gestionar eficientemente el tiempo para cumplir con los plazos establecidos. • Delegar responsabilidades de manera efectiva para distribuir la carga de trabajo. • Fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativos, incluso en situaciones de alta presión.
Responsable:		
Fecha:		
Firma:		Observaciones:

 CONÉCTATE	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERÓN CONÉCTATE CIA. LTDA.		
COD: 006			
Nombre del cargo: Jefe de marketing y ventas		Depende de: Gerente administrativo	
Objetivo: desarrollar e implementar estrategias de marketing efectivas para promocionar los servicios de la empresa, aumentar la base de clientes y mejorar la satisfacción del cliente.			
Condiciones de trabajo: enfocada en el diseño, implementación y supervisión de estrategias de marketing para promocionar los servicios de la empresa		Supervisión: atención al cliente	
Riegos: Ninguno			
Situaciones críticas del cargo: Riesgos ergonómicos		Equipamiento: Ninguno	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	Área de conocimiento específica:	Marketing
Tiempo de experiencia:	Mínimo 1 año	Conocimientos generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Redes sociales • Estrategias • Publicidad en line
Capacitación en:	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad e innovación en el diseño de estrategias de marketing • Técnicas de branding • Diseño gráfico 		


Misión: Desarrollar y ejecutar estrategias de marketing efectivas que promuevan los servicios de internet de la empresa, aumenten la base de clientes y fortalezcan la presencia de la marca en el mercado.		
FUNCIONES		
Supervisar el diseño y producción de material publicitario y contenido multimedia		
Gestionar las campañas de marketing en medios digitales y redes sociales		
Crea estrategias de marketing		
Identificación de clientes potenciales.		
Representar a la empresa en eventos y ferias para promocionar los servicios y fortalecer la imagen de la marca		
Mantenerse actualizado con las tendencias del mercado y las novedades en el campo del marketing digital y publicidad en línea.		
RESPONSABILIDADES		
Garantizar la calidad de la marca.		
Promocionar los servicios y aumentar el alcance de la empresa		
Asegurar que la empresa tenga una presencia en el mercado y se destaque entre la competencia.		
Dirigir las campañas de marketing a los clientes adecuados.		
Mantener actualizada la estrategia de marketing para asegurar su liderazgo en innovación.		
COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Adaptabilidad a los cambios del entorno	A	<ul style="list-style-type: none"> • Crear y establecer planes de marketing que se adapten rápidamente a los cambios del entorno. • Usar técnicas de marketing que respondan eficazmente al cambio, mismas que permitan aumentar el número de ventas. • Evaluar como las estrategias de marketing y ventas contribuyen a alcanzar las metas.
Compromiso con la rentabilidad	B	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que las estrategias de marketing y ventas apoyen los objetivos de crecimiento y financieros de la empresa. • Evaluar y optimizar las actividades de marketing y ventas para eliminar redundancias y maximizar la eficiencia. • Supervisar y controlar el presupuesto del departamento para usar los recursos de una mejor manera.
Iniciativa	B	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el entorno competitivo y tecnológico para identificar tendencia y oportunidades de mercado que puedan afectar a la empresa. • Proponer nuevas estrategias de marketing y ventas que permitan mantener ventaja competitiva a la empresa
Innovación y creatividad	A	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar propuestas novedosas y efectivas. • Promover la búsqueda de nuevas ideas dentro de la empresa.

		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer métodos y procesos que impulsen la creatividad y la innovación en el equipo de marketing.
Responsabilidad social	A	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer estrategia de responsabilidad social que reflejen los valores y compromisos de la empresa hacia la comunidad y el medio ambiente
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Cierre de acuerdos	B	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las necesidades y expectativas de los clientes potenciales para adaptar las propuestas de ventas. • Gestionar el proceso de negociación desde el inicio hasta el cierre, asegurando una comunicación efectiva y un seguimiento adecuado
Comunicación eficaz	A	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender las necesidades y expectativas tanto dentro como fuera de la empresa. • Ajustar la manera de comunicarse según las características y preferencias de los clientes. • Promover el intercambio de ideas y feedback constructivo para mejorar continuamente.
Conocimiento de la industria y el mercado	A	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y seguir las tendencias del mercado que puedan beneficiar a la empresa. • Estar al tanto de la competencia y planificar como enfrentarlas proactivamente. • Ubicar los servicios de manera que sean relevante y demandados en el mercado.
Gestión y logro de objetivos	B	<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos ambiciosos para sí mismo y el equipo de marketing y ventas • Asignar responsabilidades según las capacidades individuales. • Usar los recursos disponibles de manera óptima para apoyar las iniciativas de marketing y ventas
Influencia y negociación	A	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar argumentos honestos para influir en la decisión de los clientes. • Manejar situaciones conflictivas durante la negociación con habilidades de razonamiento, buscando soluciones.
Responsable:		
Fecha:		
Firma:		Observaciones:

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERÓN CONÉCTATE CIA. LTDA.		
COD: 007			
Nombre del cargo: Jefe de mantenimiento técnico		Depende de: Gerente operativo	
Objetivo: garantizar la disponibilidad y funcionalidad de los sistemas y equipos técnicos necesarios para la prestación de los servicios de internet.			
Condiciones de trabajo: enfocada en asegurar el correcto funcionamiento y disponibilidad del servicio que brinda la empresa. Riegos: Ninguno		Supervisión: técnicos instaladores	
Situaciones críticas del cargo: Ninguno		Equipamiento: Ninguno	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	Área de conocimiento específica:	Ingeniería de telecomunicaciones
Tiempo de experiencia:	Mínimo 1 año	Conocimientos generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Networking • Redes LAN Y WAN • Mikrotik • Office
Capacitación en:	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos y sistemas de redes • Administración y supervisión de equipos 		
Misión: asegurar el óptimo funcionamiento de la infraestructura de red y equipos de comunicaciones de la empresa de servicios de internet.			
FUNCIONES			
Planificar y supervisar todas las actividades de instalación y reparación			
Llevar a cabo inspecciones de las instalaciones para identificar y solucionar problemas manera remota			
Asignar carga de trabajo y supervisar al personal técnico			
Agendamientos de revisiones e instalaciones			
Revisión de enlaces y activación de equipos			
RESPONSABILIDADES			
Asegurar la eficiencia y la eficacia en las instalaciones y reparaciones del servicio.			
Reducir el tiempo de inactividad al momento de realizar las instalaciones y soluciones de problemas			
Garantizar que se cumplan los objetivos y se mantenga la calidad del trabajo.			
Asegurar que las instalaciones se realicen en su debido momento y se eviten retrasos.			
Garantizar que estén funcionando correctamente y que la empresa pueda ofrecer los servicios			

COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Adaptabilidad a los cambios del entorno	B	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a los compañeros de trabajo a identificar y entender rápidamente las modificaciones en el entorno. • Desarrollar al personal para que puedan ajustarse rápidamente a nuevos desafíos.
Compromiso con la calidad de trabajo	B	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar rápidamente para contribuir al logro de los objetivos del área de mantenimiento técnico. • Evaluar continuamente el rendimiento para identificar mejoras en los procesos. • Estar al tanto de los avances tecnológicos para el área de mantenimiento técnico.
Iniciativa	A	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer e implementar soluciones técnicas innovadoras que optimicen la eficiencia operativa y mejore la calidad del servicio.
Integridad	A	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar un comportamiento ético y transparente en todas las acciones y decisiones relacionadas con el mantenimiento técnico • Manejar dilemas y situaciones conflictiva de manera justa y equitativa
Responsabilidad personal	A	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar de manera efectiva las tareas personales y profesionales, optimizando el tiempo y recursos. • Alinear las decisiones y acciones del equipo con los objetivos de la empresa. • Demostrar capacidad para gestionar compromiso dentro y fuera del trabajo, generando confianza en el equipo.
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
Capacidad de planificación y organización	A	<ul style="list-style-type: none"> • Definir metas y objetivos claros del departamento de mantenimiento técnico. • Identificar áreas de mejora en los procesos de mantenimiento técnico que optimicen la eficiencia y calidad del servicio.
Conocimientos técnicos	B	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer un conocimiento sólido en todas las áreas técnicas relacionadas con el mantenimiento. • Participar en formaciones para mantenerse actualizado con avances tecnológicos y mejores prácticas. • Fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias dentro del equipo y de la empresa.
Gestión y logro de objetivos	B	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirar compromiso hacia las metas alcanzables alineadas con la estrategia empresarial.

		<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer las habilidades necesarias para el equipo de mantenimiento técnico. • Analizar la información relevante para mejorar la eficiencia operativa y efectividad.
Pensamiento estratégico	B	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar mejoras continuas que fortalezcan la capacidad operativa y la eficiencia del departamento. • Mantener una orientación clara hacia el logro de objetivos que beneficien a la empresa.
Trabajo en equipo	A	<ul style="list-style-type: none"> • Promover un ambiente colaborativo y de apoyo mutuo entre los equipos de mantenimiento técnico. • Facilitar la comunicación y el intercambio de información entre diferentes áreas • Reconocer y celebrar los logros y éxitos tanto del equipo como de otras áreas de la empresa • Manejar conflictos interpersonales de manera constructiva, buscando siempre el beneficio de la empresa.
Responsable:		
Fecha:		
Firma:		Observaciones:

 CONÉCTATE	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERÓN CONÉCTATE CIA. LTDA.
COD: 008	
Nombre del cargo: técnico gestor de equipos	Depende de: gerente operativo
Objetivo: asegurar la disponibilidad y funcionalidad de los equipos y sistemas necesarios para la prestación de los servicios de internet, a través de la gestión y supervisión del inventario y la configuración de los equipos.	
Condiciones de trabajo: enfocada en la gestión, configuración y mantenimiento de equipos de comunicaciones y redes. Riesgos: lesiones musculares y articulares leves por levantamiento de peso	Supervisión: Ninguno
Situaciones críticas del cargo: Ninguno	Equipamiento: Ninguno
PERFIL DEL CARGO	

Nivel de instrucción:	Tercer nivel	Área de conocimiento específica:	Sistemas de información
Tiempo de experiencia:	Mínimo 1 año	Conocimientos generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Telecomunicaciones • Ofimática digital • Software de administración de redes y sistemas • Informática
Capacitación en:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y configuración de equipos de redes • Manejo de equipos electrónicos y herramientas técnicas. • Administración de redes y sistemas 		
Misión: garantizar la disponibilidad y calidad del servicio de internet mediante la adecuada gestión y mantenimiento de los equipos de comunicaciones			
FUNCIONES			
Gestión de inventario de equipos			
Administración de redes: asignación, consultas y permisos			
Realizar el mantenimiento periódico de sistemas			
Gestionar el inventario de equipos y recursos técnicos, asegurando el abastecimiento necesario			
Brindar asistencia a los empleados o clientes acerca de tecnología			
Realizar la solicitud de las piezas nuevas cuando falten en el inventario			
Realizar pruebas y diagnósticos de conectividad para asegurar la calidad del servicio.			
Resolver problemas técnicos y operativos que afecten la disponibilidad y rendimiento del servicio.			
Realizar revisiones de seguridad en todos los sistemas.			
RESPONSABILIDADES			
Asegurar la disponibilidad del equipo necesario y evitar retrasos.			
Garantizar que los empleados tengan acceso a los recursos necesarios.			
Velar por el uso correcto de los equipos para que la empresa pueda ofrecer los servicios adecuados.			
Garantizar que se disponga del equipo necesario y se eviten retrasos.			
Asegurar el cumplimiento de los estándares de seguridad.			
COMPETENCIAS GENÉRICAS			
Nombre	Nivel	Definición	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	B	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la moral del equipo alta y proporcionar el aliento necesario para enfrentar las dificultades. • Preparar al equipo para que actúe de manera proactiva ante las tendencias identificadas, asegurando una ventaja competitiva. 	

Compromiso con la calidad de trabajo	B	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar tareas y proyectos que impacten directamente en los objetivos organizacionales y del área. • Introducir soluciones innovadoras que mejoren la calidad y eficiencia del trabajo en su área.
Ética	A	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que todas las cumplan con los estándares éticos y las buenas prácticas profesionales. • Mantener una comunicación clara y honesta con los clientes sobre el estado del servicio • Evitar cualquier conducta que pueda ser percibida como poco ética
Iniciativa	B	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el rendimiento de los equipos anticipando posibles necesidades de mantenimiento • Proponer mejoras en los procedimientos relacionados con la gestión de equipos
Responsabilidad personal	A	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir medidas de flexibilidad laboral que permitan a los colaboradores gestionar mejor sus obligaciones personales y profesionales. • Promover la colaboración y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo para alcanzar tanto los objetivos individuales como los grupales.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
Calidad y mejorar continua	B	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir conocimientos y buenas prácticas con los compañeros de trabajo y colaboradores para fomentar una cultura de mejora continua. • Estar atento a situaciones inusuales o áreas de mejora dentro del equipo o los procesos y proponer soluciones efectivas.
Capacidad de planificación y organización	B	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar de manera efectiva las metas y prioridades tanto para el equipo como para los proyectos específicos bajo su responsabilidad. • Estar preparado para aplicar medidas correctivas de manera oportuna y efectiva cuando sea necesario
Comunicación eficaz	A	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar a los clientes y compañeros de trabajo para comprender sus necesidades y preocupaciones. • Comunicar información técnica de manera clara y comprensible. • Ajustar el estilo de comunicación según las características del cliente o compañero de trabajo. • Mantener canales de comunicación fluidos y abiertos dentro del equipo y con otras áreas


Conocimientos técnicos	B	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar habilidades prácticas para resolver problemas y ejecutar tareas complejas dentro de su campo técnico. • Mantener un interés constante por aprender nuevas tecnologías, métodos y prácticas relacionadas con su especialidad. • Ayudar activamente a desarrollar las habilidades y conocimientos técnicos de otros mediante la capacitación y la orientación.
Tolerancia a la presión de trabajo	A	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un alto nivel de desempeño calidad en el trabajo, incluso durante situaciones de alta demanda. • Tomar decisiones informadas y efectivas, incluso bajo presión, para asegurar la continuidad y calidad de trabajo. • Adoptar una actitud enfocada en resolver problemas rápidamente y minimizar el impacto en el servicio.
Responsable:		
Fecha:		
Firma:		Observaciones:

	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERÓN CONÉCTATE CIA. LTDA.		
COD: 009			
Nombre del cargo: Atención al cliente		Depende de: Jefe de marketing y ventas	
Objetivo: garantizar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio a través de una atención efectiva y personalizada.			
Condiciones de trabajo: enfocada en brindar asistencia y soporte técnico a los clientes a través de diversos canales de comunicación		Supervisión: Ninguno	
Riesgos: ninguno			
Situaciones críticas del cargo: ninguno		Equipamiento: ninguno	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Bachiller	Área de conocimiento específica:	Conocimientos básicos de servicios de internet, redes y telecomunicaciones.

Tiempo de experiencia:	Mínimo 6 meses	Conocimientos generales:	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación efectiva Manejo de sistemas y herramientas de atención al cliente.
Capacitación en:	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de atención al cliente manejo de situaciones conflictivas. Habilidades de negociación 	Relación directa con:	jefe de marketing
Misión: brindar un servicio de calidad, asistiendo y resolviendo las necesidades, consultas y problemas de los clientes para mantener una alta satisfacción y fidelidad hacia la empresa de servicios de internet conéctate			
FUNCIONES			
Brindar información e impulsar ventas			
Atender y resolver consultas, problemas técnicos, quejas y reclamos de los clientes			
Proporcionar información clara y precisa sobre los servicios, planes y facturación a los clientes.			
Fomentar un trato amable y respetuoso hacia los clientes, generando una experiencia positiva en cada interacción.			
Prospectar y fidelizar clientes			
Analizar las necesidades del consumidor y gestionarlas en equipo con las demás áreas de la empresa			
Detectar aspectos de mejora continua de procesos			
Identificar oportunidades de mercado			
RESPONSABILIDADES			
Fomentar el crecimiento de la empresa.			
Asegurar que los clientes estén satisfechos.			
Garantizar que estén informados adecuadamente.			
Velar por la disponibilidad del servicio.			
Mantener la eficiencia y eficacia de la empresa.			
Garantizar el crecimiento y la competitividad de la empresa.			
COMPETENCIAS GENÉRICAS			
Nombre	Nivel	Definición	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	B	<ul style="list-style-type: none"> Informar a los clientes sobre cualquier cambio en los servicios que puedan afectar. Proporcionar retroalimentación sobre atención al cliente para mejorar el servicio. Resolver dudas de los clientes relacionados con los cambios implementados. 	

Compromiso con la calidad de trabajo	A	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un servicio al cliente rápido, eficiente y cortés, resolviendo las consultas y problemas. • Tomar decisiones rápidas y efectivas para resolver los problemas de los clientes. • Mantenerse informado sobre mejores prácticas en atención al cliente.
Conciencia organización	B	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comprender a fondo los componentes esenciales que conforman la estructura y el funcionamiento interno de la organización. • Entendimiento de las relaciones de poder con entidades externas como clientes, proveedores y otras organizaciones relevantes para el negocio.
Ética	A	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar a los clientes con respeto y cortesía, manteniendo la integridad. • Proteger la información confidencial de los clientes y la empresa. • Ser honesto y transparente en todas las comunicaciones con los clientes.
Respeto	B	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para ofrecer y fomentar un trato digno, franco y tolerante tanto hacia uno mismo como hacia los clientes y compañeros de trabajo. • Habilidad para influir positivamente en los demás, fomentando una cultura de respeto y tolerancia en el entorno laboral.
Responsabilidad social	A	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar de manera responsable y comprometida para asegurar que las acciones individuales y de equipo contribuyan al logro de los objetivos de la empresa. • Actuar con integridad y coherencia entre lo que se espera de un profesional responsable y las acciones diarias en el trabajo.
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
Adaptabilidad – Flexibilidad	B	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para entender y apreciar diferentes puntos de vista y enfoques, lo que facilita la adaptación a diversos contextos y situaciones.
Calidad y mejora continua	A	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar continuamente los procesos de atención al cliente para identificar mejoras. • Sugerir ideas para mejorar la calidad del servicio al cliente. • Promover la cultura de mejora continua dentro del equipo de atención al cliente.
Comunicación eficaz	A	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para entender las necesidades y preocupaciones del cliente mediante una escucha activa y receptiva.

		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para ajustar el estilo de comunicación según las necesidades y características específicas del cliente • Utilizar diferentes medios y formatos de comunicación (oral, escrito, digital) según la situación y las preferencias del cliente.
Manejo de crisis	A	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar simulacros y prácticas para preparar el equipo en la gestión de crisis. • Tomar decisiones rápidas y efectivas para mitigar el impacto de la crisis en los clientes. • Mantener una comunicación clara y constante con los clientes afectados.
Orientación al cliente interno y externo	A	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una actitud positiva hacia la resolución de problemas y la atención de solicitudes de los clientes. • Establecer relaciones duraderas con los clientes, internos y externos, basadas en la confianza, el compromiso y la satisfacción continua.
Tolerancia a la presión de trabajo	B	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar técnicas de manejo del estrés para mantener la calma y el enfoque durante situaciones de alta presión. • Fomentar la colaboración y el apoyo mutuo dentro del equipo para enfrentar situaciones complicadas. • Motivar a los compañeros de trabajo a mantener un alto nivel de desempeño.
Responsable:		
Fecha:		
Firma:		Observaciones:

 CONÉCTATE	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERÓN CONÉCTATE CIA. LTDA.	
COD: 010		
Nombre del cargo: Técnicos instaladores		Depende de: Jefe de mantenimiento técnico
Objetivo: asegurar la correcta instalación y configuración de los equipos y sistemas necesarios para la prestación de los servicios de internet, garantizando la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.		

Condiciones de trabajo: enfocada en la instalación y configuración de los servicios de internet, con la atención a campo y trabajo en alturas en ocasiones. Riesgos: caídas leves, cortes, peligro de corriente eléctrica y golpes con herramientas		Supervisión: Ninguno	
Situaciones críticas del cargo: Ninguno		Equipamiento: cinturón, casco, chaleco, arnés, guantes, ropa y zapatos acorde al trabajo,	
PERFIL DEL CARGO			
Nivel de instrucción:	Bachiller	Área de conocimiento específica:	Equipos tecnológicos
Tiempo de experiencia:	Mínimo 6 meses	Conocimientos generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de redes • Configuración y manejo de equipos
Capacitación en:	<ul style="list-style-type: none"> • Telecomunicaciones • Instalación de equipos de redes • Técnicas de trabajo seguro en alturas • Comunicación efectiva y trato amable con los clientes 		Relación directa con: jefe de mantenimiento técnico
Misión: brindar un servicio de instalación de calidad, asegurando la conectividad y satisfacción de los clientes al habilitar los servicios de internet en sus locaciones			
FUNCIONES			
Realizar la instalación y configuración de equipos de red y comunicaciones en las locaciones de los clientes.			
Resolver problemas técnicos y asegurar la conectividad y calidad del servicio durante la instalación.			
Atender a clientes y usuarios de manera amable y respetuosa, respondiendo a sus preguntas y brindando soporte técnico.			
Prestar asesoramiento técnico e información, y ocuparse de seguir el rendimiento de redes y equipos de telecomunicaciones complejos.			
Coordinar con otros técnicos para resolver problemas técnicos.			
Mantener un registro claro y organizado de las instalaciones realizadas y soluciones implementadas.			
Instalar, mantener y reparar los cables o antenas utilizados en la instalación del servicio.			
RESPONSABILIDADES			
Asegurar que los servicios estén disponibles.			
Garantizar que los clientes tengan acceso a los servicios adecuados.			
Asegurarse que los clientes estén satisfechos			

Llevar un control adecuado.		
COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Nombre	Nivel	Definición
Adaptabilidad a los cambios del entorno	B	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para detectar y comprender rápidamente cambios significativos dentro y fuera de la empresa. • Dirigir al equipo de trabajo a través de períodos desafiantes, manteniendo un enfoque positivo y motivador para alcanzar los objetivos establecidos.
Compromiso con la calidad de trabajo	A	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar con rapidez y decisión, cumpliendo con los plazos y respondiendo efectivamente a las demandas del trabajo técnico en instalaciones de internet y TV.
Ética	B	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar de manera confidencial toda la información sensible y datos de los clientes • Resolver conflictos de manera justa y profesional, priorizando el bienestar de todos. • Realizar todas las instalaciones y reparaciones con el más alto nivel de calidad.
Iniciativa	A	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer mejoras en los procesos de instalación y mantenimiento que aumente la eficiencia y calidad del servicio. • Desarrollar e implementar nuevas técnicas y métodos para optimizar las operaciones diarias.
Responsabilidad social	A	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja en colaboración con otros miembros del equipo para garantizar que cada instalación y servicio contribuya positivamente a los resultados. • Contribuye activamente a la creación y mantenimiento de un ambiente laboral positivo, donde se valoren el respeto, la colaboración y la efectividad en la ejecución del trabajo.
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
Adaptabilidad – Flexibilidad	B	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comprender y apreciar diversas perspectivas, reconociendo la importancia de adaptarse a diferentes puntos de vista y circunstancias cambiantes. • Ajuste del desempeño y las acciones personales para alinearse con los objetivos estratégicos
Calidad y mejora continua	B	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y ajustar el uso de herramientas y materiales para mejorar la eficiencia en las instalaciones • Identificar áreas de mejora en los procesos de instalación • Proponer soluciones a problemas durante las instalaciones

Capacidad de planificación y organización	A	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas claras y alcanzables • Crear planes de trabajo detallados especificando etapas y acciones. • Coordinar con todos los compañeros de trabajo para asegurar una ejecución fluida de las tareas • Asegurar que los recursos (materiales, herramientas, tiempos) estén adecuadamente gestionados.
Comunicación eficaz	A	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a los clientes y compañeros de trabajo sobre el proceso y detalles de las instalaciones de manera clara y precisa. • Adaptar el estilo de comunicación según el cliente • Prestar atención a las necesidades y preocupaciones de los clientes y compañeros de trabajo.
Conocimientos técnicos	B	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para entender en profundidad todos los aspectos técnicos relacionados con la instalación, mantenimiento y reparación de sistemas de internet y TV. • Mantenimiento constante del interés por aprender y estar al día con los avances tecnológicos y las mejores prácticas en el campo de la instalación de servicios de internet y TV.
Orientación al cliente interno y externo	A	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para generar un ambiente de trabajo orientado hacia la satisfacción total de los clientes, tanto internos como externos. • Fomento de una cultura organizacional que valore la colaboración y el trabajo en equipo para alcanzar la excelencia en el servicio al cliente.
Tolerancia a la presión de trabajo	B	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la calma en situaciones de alta presión o cuando se presentes problemas inesperados. • Ajustar los horarios y recursos según la demanda del servicio. • Motivar y apoyar a los compañeros de trabajo para mantener un ambiente laboral armonioso.
Responsable:		
Fecha:		
Firma:		Observaciones:

8 Conclusiones

- La identificación y análisis de los cargos existentes en la empresa Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda, ha permitido obtener una comprensión clara y detallada de la estructura organizativa y la distribución de responsabilidades dentro de la empresa. El levantamiento de información realizada reveló la existencia de diez roles distintos, abarcando tanto puestos administrativos como operativos.
- El diseño del diccionario de competencias facilitó la identificación de las competencias claves necesarias para cada puesto de trabajo, mejorando la alineación entre las capacidades de los trabajadores y los requisitos de sus funciones. Además, proporciona un marco claro para el reclutamiento, la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo de los trabajadores, asegurando que todos poseen las habilidades necesarias para contribuir eficazmente a la empresa. Este diccionario de competencias ha permitido crear una herramienta esencial para la gestión de talento humano en la empresa.
- Se identificó las competencias genéricas y específicas de cada cargo tomando en cuenta las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Este proceso de identificación y delineación de las competencias para cada cargo fue esencial para establecer perfiles de puestos bien definidos, fundamentales para la empresa, ya que garantiza que cada trabajador cuente con las habilidades necesarias para contribuir al éxito de la empresa.

9 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda implementar un sistema de actualización continua de los perfiles de cargos y revisión periódica de las descripciones de puestos tanto gerentes como para empleados. Esto permitirá ajustar y

optimizar la estructura organizativa, asegurando una distribución eficiente de responsabilidades.

- Se recomienda a la empresa Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda, implementar el diseño de competencias como una herramienta estratégica, mismo que permitirá una identificación y desarrollo de las habilidades claves necesaria para cada puesto de trabajo, lo que contribuirá a mejorar el desempeño general de los trabajadores.
- Se sugiere a la empresa Comercializadora Macas Calderón Conéctate Cia. Ltda, integrar el manual de funciones en todos los procesos de gestión de talento humano, abarcando desde el reclutamiento y capacitación hasta la evaluación del desempeño. Así mismo se debe implementar planes continuos de actualización por parte del departamento de Talento Humano, referente a la descripción de perfiles de acuerdo al crecimiento de la empresa.

10 Bibliografía

- Adriana M. (02 de Mayo de 2018). *Infoempleo*. Obtenido de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/modelo-gestion-competencias-rrhh/>
- Aiteco Consultores. (05 de Septiembre de 2017). *Aiteco Consultores*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias - La triología*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias - La trilogía. Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía*. Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Astudillo Cerón, L. J. (2012). *Biblioteca digital - Universidad del Valle*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/3a92536b-8814-455b-ab07-2ba8dd2a03f0/content>
- Barcelo, J. C. (23 de Mayo de 2017). *Blog de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://blogs.informacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Septima ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Core Global Partners. (s.f.). *Core Global Partners*. Obtenido de <https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-un-diccionario-de-competencias-y-cual-es-su-funcion/>
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planeamiento*. San José, Costa Rica: EUNED.

Duhalt Krauss, M. (1977). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México: UNAM.

Enrique Benjamín, F. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.

EUSA Centro Universitario. (2017). *Manual de desarrollo de competencias*. España: Universidad.

Ezquiaga, G., Pascual, J., Malumbres, A., Llorente, I., Sánchez, J., González, M., . . . De La Higuera, J. (2014). *La buena gestión de recursos humanos*. México: Altria.

Función Pública. (2023). *Función Pública*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938

Gutiérrez Tobar, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Hernández Ortiz, M. (2014). *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1244/1/Hern%C3%A1ndez-administraci%C3%B3n%20de%20empresas%20da%20edici%C3%B3n.pdf>

Herrera Monterroso, H. E. (2007 de Febrero de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://gestiopolis.com/manuales-administrativos/>

Ingwersen, H., Peláez, B., & Aranda, A. (25 de Octubre de 2022). *Capterra*. Obtenido de <https://www.capterra.es/blog/1105/que-es-la-gestion-del-talento-humano>

Jiménez, D. P. (2016). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC.

Marcos de Martínez, M. (2020). Elaboración de manuales de funciones y cargos para empresas del guairá como estrategia metodológica del aprendizaje. *Revista de Ciencias Económicas*, 102-114. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8618120.pdf>

- Martínez Urueña, A. M., & Mateus Moreno, M. A. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Corporación Universitaria Republicana*, 119.
- Melara, M. (27 de Julio de 2022). *Soyadministrador.net*. Obtenido de <https://soyadministrador.net/niveles-jerarquicos-de-una-empresa/>
- Ministerio de Educación Nacional. (Marzo de 2005). *Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-299611.html>
- Muñoz Osuna, F. O., Medina Rivilla, A., & Guillén Lúgigo, M. (2015). Jerarquización de competencias genéricas basadas en las percepciones de docentes universitarios. *Universidad Nacional Autónoma de México*, 126 - 132. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/eq/v27n2/0187-893X-27-02-00126.pdf>
- Ortega Vindas, J. (7 de Diciembre de 2013). *Blogger*. Obtenido de <https://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/objetivos-de-los-manuales.html>
- Ramos Huancani, W. (Diciembre de 2018). *Universidad Mayor de San Andrés*. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramos Ramos, P. (2010). *Gestión por competencias*. Málaga, España: ICB Editores.
- Ramos Ramos, P. (2012). *Organización y gestión de equipos*. Málaga, España: ICB Editores.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (s.f.). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. Obtenido de <https://dle.rae.es/organizaci%C3%B3n>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (s.f.). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. Obtenido de <https://dle.rae.es/funci%C3%B3n>

- Reiban Narváez , A. K. (2021). *Universidad del Azuay* . Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11358/1/16895.pdf>
- Rendon Huertas, C., & Garcia Caballos, D. A. (2007). *Univerisidad Tecnológica de Pereira*. Obtenido de <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/e552c17b-c126-4c7b-ad7c-df81b9e1a8e9/content>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Romero Jácome , F. A., Romero Jácome, V. A., & Guijarro Intriago, R. V. (2021). Desarrollo de competencias investigativas en la educación superior. *Centro de Información y Gestión Tecnológica y Ambiental de Las Tunas, Cuba*, 1.
- Salazar Rodas, V. H. (2010). *Universidad Tecnologica Equinoccial*. Obtenido de https://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/903/1/41209_1.pdf
- Sarramona, J. (2007). Las competencias profesionales del profesorado de secundaria. *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra*, 31 - 40. Obtenido de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/8992/1/12%20Estudios%20Eb.pdf>
- Talero, M. F. (10 de Marzo de 2018). *Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/ventajas-de-la-gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-para-tu-empresa/>
- Unir. (18 de Febrero de 2021). *Unir - La Universidad en Internet*. Obtenido de <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>
- Vallejo Chavez, L. M. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba, Ecuador: ESPOCH.
- Villa Malla, M. A., & Tinoco Ordoñez, J. K. (2022). *Desarrollo del manual de funciones por competencias para una empresa comercial*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del

Litoral. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/55986/1/T-112408%20TINOCO%26VILLA.pdf>

11 Anexos

Anexo 1.

Formato de encuesta para trabajadores.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
“COMERCIALIZADORA MACAS CALDERÓN CONÉCTATE CIA. LTDA DE LA
PARROQUIA ALAMOR DEL CANTÓN PUYANGO”**

Como estudiante del octavo ciclo de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro realizando el proyecto de titulación para la obtención del Título licenciada en Administración de Empresas, la presente encuesta tiene como objetivo conocer los cargos existentes y las competencias genéricas y específicas dentro de la empresa donde usted labora, por tal razón le solicitamos se digne dar respuesta a las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

1. ¿En el momento en el que ingresó a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de las funciones que tenía que realizar?

2. ¿Cuál es puesto o la función que desempeña y la posición del que ocupa dentro de la organización?

3. ¿Existe algún código que tenga asignado su puesto, si su respuesta es afirmativa indique cuáles?

4. ¿En qué horario desempeña usted sus actividades?

5. ¿En qué lugar desempeñara usted sus funciones?

6. ¿El lugar en el que desarrolla las actividades es adecuado según sus funciones?

7. ¿Cuáles son las funciones específicas que desarrolla usted dentro de la empresa?

8. ¿Cuáles son las funciones que usted comparte con todo el personal de la empresa?

9. ¿Las funciones que realizan están acorde al puesto que ocupa?

10. ¿Cuáles son las funciones que realiza si usted dirige personal?

11. ¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

12. ¿Cuánto es su ingreso mensual?

13. ¿Usted recibe beneficios que están contemplados en la ley?

14. ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

15. ¿A quién supervisa usted en sus labores?

16. ¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?

17. ¿Cuenta usted con todos los implementos de seguridad para desarrollar su trabajo?

18. ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?

19. ¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?

20. ¿El lugar donde desarrolla sus actividades cumple con las condiciones establecidas por la ley? (espacio, ventilación, iluminación, etc.)

21. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

22. ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

23. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

24. ¿Qué equipo maneja como parte de sus actividades?

25. ¿Usted cuando realiza sus funciones lo cumple en orientación a resultados o en objetivos?

26. ¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?

27. ¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto, la empresa) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?

Anexo 2.

Formato de entrevista para gerente.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA PARA EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA
“COMERCIALIZADORA MACAS CALDERÓN CONÉCTATE CIA. LTDA. DE LA
PARROQUIA ALAMOR DEL CANTÓN PUYANGO”**

Como estudiante del octavo ciclo de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro realizando el proyecto de titulación para la obtención del Título licenciada en Administración de Empresas, la presente entrevista tiene como objetivo contrastar con las respuestas de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa donde usted labora, por tal razón le solicitamos se digne dar respuesta a las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

1. ¿La empresa cuenta con un organigrama establecido mismo que les permita a los trabajadores saber la posición que ocupan en el mismo?

2. ¿La empresa consta con departamentos?

3. ¿En el momento en el que el trabajador ingresó a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de las funciones que tenía que realizar?

4. ¿Existe algún código asignado para cada puesto?

5. ¿Los trabajadores cumplen con un horario para desempeñar las actividades?

6. ¿El lugar en el que desarrollan las actividades los trabajadores están adecuado según sus funciones?

7. ¿Cada trabajador cuentan con funciones específicas dentro de la empresa?

8. ¿Dentro de la empresa, los trabajadores comparten funciones?

9. ¿Los trabajadores tienen asignado el nivel salarial según el puesto de trabajo?

10. ¿Los trabajadores reciben beneficios que están contemplados en la ley?

11. ¿Los trabajadores reportan los resultados de las actividades que realizan?

12. ¿Los labores que realizan los trabajadores son supervisados?

13. ¿Los trabajadores usan equipo de seguridad según las actividades que desempeñan en su trabajo?

14. ¿Existen accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia en la empresa?

15. ¿Las funciones que realizan los trabajadores están acorde al puesto que ocupan?

16. ¿El lugar donde desarrollan las actividades los trabajadores cumple con las condiciones establecidas por la ley? (espacio, ventilación, iluminación)

17. ¿Qué conocimiento deben poseer los trabajadores para para desarrollar apropiadamente sus funciones dependiendo de su puesto de trabajo?

18. ¿Qué habilidades debe poseer los trabajadores para desarrollar apropiadamente sus funciones dependiendo de su puesto de trabajo?

19. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo dependiendo de su puesto de trabajo?

20. ¿Los trabajadores utilizan equipo como parte de sus actividades dependiendo del puesto de trabajo?

21. ¿Los trabajadores cuando realizan sus funciones lo cumplen en orientación a resultados o en objetivos?

22. ¿Los trabajadores necesitan dominar diferentes lenguas para desarrollar su trabajo dependiendo del puesto de trabajo?

23. ¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto, la empresa) necesitan tener los trabajadores para poder desarrollar sus funciones?

Anexo 3.

Evidencia del levantamiento de información por medio de encuestas a todo el personal



Anexo 4.

Evidencia del levantamiento de información por medio de entrevista el gerente general



Anexo 5.

Certificado de traducción del resumen

CERTIFICADO DE TRADUCCIÓN

Yo, Eduardo Alexander Vargas Romero, con número de cédula 1104605454 y con título de Licenciado en Ciencias de la Educación, Mención Inglés, registrado en el SENESCYT con número 1031-15-1437415

CERTIFICO:

Que he realizado la traducción de español al idioma Inglés del resumen del presente trabajo de integración curricular denominado **“MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MACAS CALDERON CONECTATE CIA. LTDA. DE LA PARROQUIA ALAMOR, CANTON PUYANGO”** de autoría de **Karla Nicole Gonzales Yaguachi**, portadora de la cédula de identidad, número **1150152591**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, siendo el mismo verdadero y correcto a mi mejor saber y entender.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente en lo que se creyera conveniente.



Mgtr. Eduardo Alexander Vargas Romero

C.I. 1104605454

Registro del SENESCYT: 1031-15-1437415