

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES POR
COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA
MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.**

**AUTOR: AIDA MERCEDES BALLESTEROS HURTADO
ASESOR: M^sC. CARLOS HERNÁN VALENCIA FLORES**

Quito, 2018

DECLARACIÓN JURAMENTADA

DR. R. PATRICIO DEL POZO V.
NOTARIO SEPTUAGÉSIMO QUINTO DEL CANTÓN QUITO

2018-17-01-075-P



DECLARACION JURAMENTADA

QUE OTORGA: AIDA MERCEDES BALLESTEROS HURTADO

CUANTIA: INDETERMINADA

DI: 02 COPIAS

VG

En la Ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la República del Ecuador, hoy día, jueves diecisiete de mayo del dos mil dieciocho, ante mí, Doctor Rolando Patricio del Pozo Vallejo, Notario Septuagésimo Quinto Del Cantón Quito, comparece la señora **AIDA MERCEDES BALLESTEROS HURTADO**, portadora de la cédula de ciudadanía número uno siete uno uno cinco ocho dos cero uno guion tres. La compareciente es de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, estado civil casada, legalmente capaz y domiciliada en este Cantón de Quito, a quien de conocerles doy fe, en virtud de haberme exhibido su cédula de ciudadanía, y certificado de votación de las últimas elecciones que en copias certificadas se agregan como documentos habilitantes y por autorizarme expresamente a verificar sus datos en el Sistema de Verificación de Datos del Registro Civil.- Advertida que fue la compareciente de

DR. R. PATRICIO DEL POZO V.
NOTARIO SEPTUAGÉSIMO QUINTO DEL CANTÓN QUITO

los efectos y resultados de esta escritura, me pide que le recepte la declaración libre y voluntaria. Al efecto juramentado que fue, en legal y debida forma, prevenida de las penas del perjurio y de la gravedad del juramento y advertida que fue, de decir con claridad y exactitud solamente la verdad, el suscrito Notario, investido de la facultad que me concede procedo a receptar la declaración juramentada que en forma libre y voluntaria manifiesta que: "Yo **AIDA MERCEDES BALLESTEROS HURTADO**, por mis propios derechos, declaro, bajo la gravedad de juramento que: **a)** Soy la autora del Tema y Contenido de la Tesis que lleva por nombre: **DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.**; **b)** Es todo cuanto declaro en honor a la verdad". **HASTA AQUÍ EL CONTENIDO DE LA DECLARACIÓN JURAMENTADA**, que queda elevada a escritura pública con todo su valor legal.- Para el presente otorgamiento, se cumplieron con todas y cada una de las formalidades legales del caso y leída que le fue íntegramente a la compareciente se afirma y se ratifica, firmando para constancia conmigo en unidad de acto.- De todo lo cual doy fe.-

Aida Mercedes Ballesteros
AIDA MERCEDES BALLESTEROS HURTADO

C.C. No. 171158201-3

C.V. No. 001-127





CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Aida Ballesteros

Número único de identificación: 1711582013

Nombres del ciudadano: BALLESTEROS HURTADO AIDA MERCEDES

Condición del cedulaado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/TUNGURAHUA/AMBATO/LA MATRIZ

Fecha de nacimiento: 11 DE JULIO DE 1971

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: MUJER

Instrucción: BACHILLERATO

Profesión: EMPLEADO PRIVADO

Estado Civil: CASADO

Cónyuge: MONTAÑO PRADO LUIS F

Fecha de Matrimonio: 5 DE AGOSTO DE 1993

Nombres del padre: BALLESTEROS HECTOR EDUARDO

Nombres de la madre: HURTADO MARTHA LUCRECIA

Fecha de expedición: 12 DE NOVIEMBRE DE 2011

Información certificada a la fecha: 17 DE MAYO DE 2018

Emisor: VALLEJO SILVIA PIEDAD DEL POZO - PICHINCHA-QUITO-NT 75 - PICHINCHA - QUITO

Nº de certificado: 186-122-15689



186-122-15689

Ing. Jorge Troya Fuertes

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación
Documento firmado electrónicamente



REPÚBLICA DEL ECUADOR
CORTE SUPLENTE DE REGISTRO
BOGOTÁ, COLOMBIA



ESTADO CIVIL
CIVIL
CIVIL
BALLESTEROS HURTADO
AINA MERCEDES
ESTADO CIVIL
TUNUNABUJA
ANDALO
LA MATRIZ

1711582013

FECHA DE EMISIÓN 10/11/11
MAYORÍA DE ECUATORIANA
SEXO F
ESTADO CIVIL Casada
LUGAR F
MONTAÑO PRADO

DISTRITO DE
BACHILLERATO
EMPLEADO PRIVADO
APPELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS
BALLESTEROS HECTOR EDUARDO
APPELLIDOS Y NOMBRES DE LA MATRIZ
HURTADO MARTHA LUCRECIA
LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN
QUITO
2011-11-12
FECHA DE EXPIRACIÓN
2021-11-12

[Signature]

[Signature]



CERTIFICADO DE VOTACIÓN
DEL ECUADOR



001
MAYORÍA DE

001-127

1711582013
CÓDIGO



BALLESTEROS HURTADO AINA MERCEDES
APPELLIDOS Y NOMBRES

PROVINCIA
CIRCUNSCRIPCIÓN
DISTRITO
CANTÓN
CABECEN
PARROQUIA
ZONA 2



[Faint text and stamp]

17 MAY 2018

[Large signature]

SE OTORGO ANTE MÍ EN FE DE ELLO
CONFIERO ESTA ^{Primera} COPIA CERTIFICADA, FIRMO, SELLO Y
RUBRICO, EN EL MISMO LUGAR Y FECHA
DE SU CELEBRACION, EN -4- FOJAS

[Signature]
DR. R. PATRICIO DEL ROZO V.
NOTARIO SEPTUAGESIMO QUINTO
CANTÓN QUITO



CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Msc. Carlos Valencia, en calidad de Asesor del Trabajo de Investigación designado por disposición de Cancillería de la UMET, certifico que la señora Aída Mercedes Ballesteros Hurtado, ha culminado el trabajo de investigación, con el tema: **DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.**, quien ha cumplido con todos los requisitos legales exigidos por los que se aprueba la misma.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso de la presente, así como también se autoriza la presentación para la evaluación por parte del jurado respectivo.

Atentamente,

MsC. Carlos Hernán Valencia Flores

ASESOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Aída Mercedes Ballesteros Hurtado, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador "UMET", declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre: **DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.**, así como las expresiones vertidas en la misma autoría del compareciente, quien ha realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,



Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

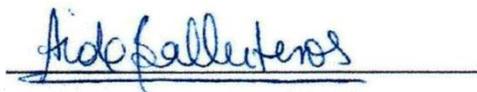
CC: 171158201-3

CESIÓN DE DERECHOS

El trabajo de investigación, con el Tema: **DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.** del autor Señora Aída Mercedes Ballesteros Hurtado, manifiesto en forma libre y voluntaria lo siguiente:

Cedo los derechos de la tesis a la Universidad Metropolitana, y que el contenido sirva de fuente de información y conocimiento para el bienestar universitario.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, reading "Aída Ballesteros", is written over a horizontal line.

Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

CC: 171158201-3

AUTOR

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado a todas las personas que directa o indirectamente colaboraron para su desarrollo, pero principalmente a Dios ya que gracias a los dones por él otorgados pude culminar con éxito mis estudios. A mi familia, mis padres, Martha y Héctor, mi esposo Luis Fernando, y mis hijos Andrea, Jorge Luis y María José que con su apoyo incondicional siempre me brindaron el empuje que por momentos sentía que me faltaba.

Aida Ballesteros H.

AGRADECIMIENTO

Antes que nada quiero brindar mi profundo agradecimiento a Dios por guiarme a tomar el camino correcto y siempre para mi beneficio y crecimiento.

Agradezco a todos quienes me apoyaron en este proyecto, a mis padres y hermanos, quienes desde niña me guiaron por el camino del bien y me enseñaron que con esfuerzo “lo que se quiere se puede”, nada es imposible, difícil si pero no imposible.

A mi esposo e hijos que con sus palabras de aliento y a veces también regaños respaldaron siempre este proyecto de estudios.

A mi tutor Msc. Carlos Valencia por compartir sus conocimientos y experiencias profesionales en el desarrollo del proyecto, de la misma manera a mis lectores Ing. Pablo Solorzano y Ing. Luis Angulo.

Pero quiero dar un agradecimiento especial a mi madre, que me presionó a retomar mis estudios y siempre estuvo ahí junto a mí brindándome confianza y fortaleza, quien con su ejemplo me enseñó que nunca es tarde y que cuando le ponemos ganas lo podemos conseguir.

“Si lo podemos soñar, lo podemos lograr” Walt Disney.

Aida Ballesteros Hurtado.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN JURAMENTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	III
CESIÓN DE DERECHOS.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
ANTECEDENTES	1
Justificación.....	2
Situación Problematización.....	3
Formulación del problema.....	5
Delimitación de la investigación.....	5
OBJETIVOS	6
Objetivo general.....	6
Objetivos Específicos.....	6

MARCO TEÓRICO.....	6
Antecedentes de la investigación	6
Fundamentación teórica	8
Manual de Funciones	15
Marco Metodológico.....	20
CAPÍTULO I.....	23
1. GENERALIDADES.....	23
1.1 Misión	23
1.2 Visión.....	23
1.3 Servicios.....	24
1.4 Organigrama estructural.....	25
1.5 Estado actual de la empresa	28
1.6 Levantamiento posiciones de la empresa.....	29
1.7 Procedimiento para el Levantamiento de la información	31
1.8 Evaluación de competencias	34
1.9 Resultados de la investigación	34
CAPÍTULO II	35
2. PROPUESTA	35
2.1 Creación e implementación de un Manual de Funciones por Competencias	35
2.2 Organigrama Estructural-Posicional Propuesto	36
2.3 Diseño del Manual de Funciones por Competencias	39

2.3.1	Metodología de la Propuesta	39
2.3.2	Diccionario de Competencias.....	39
2.3.3	Estructura del Manual de Funciones por Competencias	47
2.3.4	Desarrollo del Manual de Funciones por Competencias.....	48
2.4	Control del Manual de Funciones por Competencias	94
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
	Conclusiones	96
	Recomendaciones	97
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES.....	98
	ANEXOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Justificación Pertinencia	3
Tabla 2 Procedimiento para el levantamiento de la información	32
Tabla 3 Diccionario de Competencias conductuales	40
Tabla 4 Diccionario de Competencias Técnicas	41
Tabla 5 Matriz de Indicadores	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Arbol de problemas.....	4
Gráfico 2 MAS.....	5
Gráfico 3 Proceso de Recursos Humanos	14
Gráfico 4 Armado de competencias.....	19
Gráfico 5 Misión.....	23
Gráfico 6 Visión.....	23
Gráfico 7 Organigrama Estructural.....	26
Gráfico 8 Organigrama Posicional.....	27
Gráfico 9 Proceso del levantamiento de información.....	33
Gráfico 10 Organigrama Estructural Propuesto.....	37
Gráfico 11 Organigrama Posicional Propuesto.....	38

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Formulario de levantamiento de información	100
Anexo 2 Glosario	102

RESUMEN

Tema: Diseño del Manual de Funciones por Competencias del Talento Humano para la empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A.

Autor: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

Asesor: Msc. Carlos Valencia

En la actualidad el ámbito laboral requiere que las personas asignadas a cada posición estén en la capacidad de desempeñar las funciones asignadas aplicando sus conocimientos, habilidades y aptitudes, es por ello que la identificación de las funciones y competencias de cada miembro de una organización es un proceso fundamental y básico que lleva a tener claras las actividades y alcances de cada una de las posiciones.

El objetivo principal de desarrollar un manual de funciones por competencias es el de plasmar un documento donde se pueda evidenciar la estructura de la organización y en el cual se detallen las funciones asignadas a cada una de las posiciones para con ello evitar duplicidad de actividades y aprovechar las capacidades, habilidades y conocimientos del talento humano que forma parte de la organización.

Para el presente trabajo se planifica desarrollar un documento en el cual se describan y analicen las funciones en base a las competencias de cada una de las posiciones dentro de la empresa, documento que se tome como fuente de información y análisis para los procesos de Talento Humano, tales como contratación de personal, programación de capacitaciones, plan de carrera y determinación de remuneraciones e incentivos.

PALABRAS CLAVES: Competencias, Manual, Funciones, Gestión de Talento Humano.

ABSTRACT

Topic: Design of Human Resources Function by Competences Manual for the Company Meganelace Telecomunicaciones S.A.

Author: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

Advisor: Msc. Carlos Valencia

Today, the labor sphere requires that people assigned to each position have the capacity to perform the assigned functions applying their knowledge, skills and aptitudes; this is why identifying the functions and competences of each of the members of an organization is a fundamental and basic process that leads to be clear on what the activity and scope of each of the positions is.

The main objective of developing a functions by competences manual is to create a document where the structure of the organization can be evidenced and in which the functions assigned to each one of the positions are detailed in order to avoid doubling of activities and take advantage of the skills, abilities and knowledge of the human talent that is part of the organization.

For the present work, the plan is to develop a document in which functions are described and analyzed based on each of the positions' competences within the company, a document that is taken as a source of information and analysis for Human Resources' processes, such as hiring personnel, training programs, career plan and determination of salaries and incentives.

KEY WORDS: Competences, Manual, Functions, Management of Human Resources

ANTECEDENTES

En el modelo actual de las empresas sus líderes o responsables han buscado mejorar su calidad de atención tanto para el cliente externo como para el interno todo esto en base al modelo de “Mejora Continua” y de mantenerse siempre acorde a los avances que representa formar parte de un mundo globalizado y con tecnología altamente productiva.

En la actualidad todas las empresas u organizaciones buscan desarrollar sus departamentos de Talento Humano tomado como base lo aprendido en sus experiencias diarias y analizando e implementado un sistema de gestión por competencias y habilidades, lo cual en el mediano y largo plazo lo utilizan para desarrollar planes de capacitación, de carrera, gestión de bonificaciones, entre otros beneficios para el empleado y la organización.

Las empresas se han visto en la necesidad de buscar una alternativa con la cual lograr un óptimo manejo de su Talento Humano; se ha evidenciado que la mejor manera de lograr obtener los resultados esperados es la de trabajar bajo el modelo de competencias, dado que bien manejadas permiten contar con personal altamente capacitado y calificado para la posición dentro de la empresa a la vez de incentivar el desarrollo tanto personal como profesional de cada uno de los colaboradores.

La empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A. está presente en el mercado desde el año 2007, debido al crecimiento tanto del mercado así como del personal se ha visto la necesidad de definir y establecer competencias y funciones de todas las posiciones existentes en ella.

Partiendo que el Talento Humano es el corazón de una organización, por ello debe contar con procesos que garanticen el óptimo funcionamiento de los procesos de reclutamiento, contratación, capacitación y desarrollo de sus colaboradores; como también de herramientas administrativas para el efecto, por ello se ha determinado que la mejor opción es la de desarrollar un manual de funciones por competencias tomando como base la información de todas y cada una de las actividades que desarrollan los colaboradores de la empresa.

Justificación

En la actualidad el ámbito laboral requiere que las personas asignadas a cada posición estén en la capacidad de desempeñar las funciones asignadas aplicando sus conocimientos, habilidades y aptitudes; es por ello que la identificación de las funciones y competencias de cada miembro de una organización es un proceso fundamental y básico que lleva a tener claras las actividades y alcances de cada una de las posiciones, por lo tanto busca contar con colaboradores idóneos y orientados a desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz, para con ello ofertar a sus clientes una atención de alta calidad.

El objetivo principal de desarrollar un manual de funciones por competencias es el de plasmar un documento donde se pueda evidenciar la estructura de la organización y en el cual se detallen las funciones asignadas a cada una de las posiciones para con ello evitar duplicidad de actividades y aprovechar las capacidades, habilidades y conocimientos del talento humano que forma parte de la organización.

Para el presente trabajo se planifica desarrollar un documento en el cual se describan las funciones en base a las competencias requeridas para la empresa, documento que pueda tomar como fuente de información y análisis para los procesos de Talento Humano, tales como contratación de personal, programación de capacitaciones, plan de carrera y determinación de remuneraciones e incentivos.

Por lo tanto, el trabajo de titulación es pertinente a la carrera y a la línea de investigación de: Emprendimiento, productividad y competitividad; favoreciendo al programa de investigación científica y formación para las Pymes; además está alineada a la transformación de la matriz productiva, como también tributa al Plan Nacional del Buen Vivir; de la zona de impacto 2; y al código de producción literal 4.

Tabla 1 Justificación Pertinencia

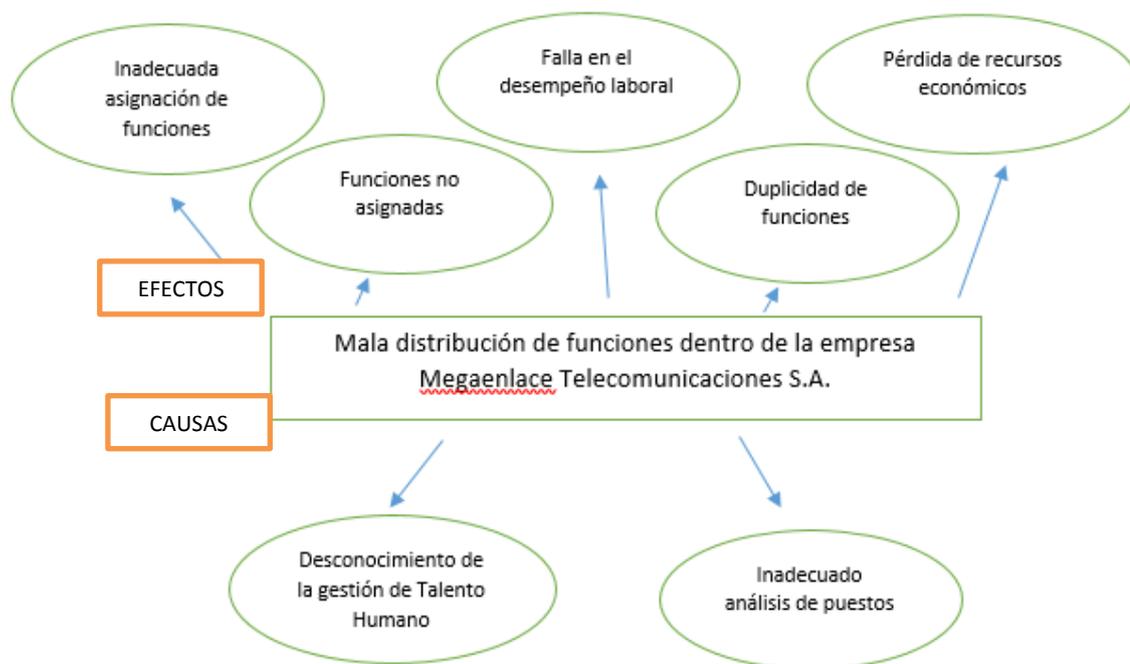

Análisis de casos	Línea de investigación de la escuela.	Transformación de la matriz productiva	Pertinencia del impacto	Pertinencia al Plan del Buen Vivir	Pertinencia Legal
Diseño del Manual de Funciones por Competencias del Talento Humano para la empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A.	Gestión Productividad Competitividad	Investigación científica y Formación en Pymes	Zona 2	Objetivos N.2, 3,4, 7, 9, 10, 11	Código de la producción Art 4.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

Situación Problematización

Partiendo de que el problema principal radica en una mala distribución de las funciones asignadas al perfil del puesto de cada uno de los colaboradores de la empresa, se puede anotar que una de las principales causas radica en el desconocimiento de la Gestión del Talento Humano, lo cual tiene como efecto una inadecuada asignación de funciones o funciones no asignadas, debido a la inexistencia del Departamento de Talento Humano no se realiza un correcto análisis de puestos, lo que lleva a duplicidad de las funciones asignadas, una pérdida de tiempo laboral, y por ende una pérdida de recursos económicos y un incremento en los costos en capacitación al personal que ingresa a la empresa buscando que conozcan las actividades a ellos asignadas.

Gráfico 1 Arbol de problemas

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

Gráfico 2 MAS

Matriz Análisis de Situaciones			
<p>Situación actual real negativa: Se puede apreciar que el desconocimiento de las competencias del perfil de puestos de los colaboradores en la Empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A.</p>	<p>Identificación del problema a ser investigado: ¿Cómo aporta a la Empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A. la elaboración de un manual de funciones por competencias en el desempeño laboral?</p>	<p>Situación futura deseada positiva: Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.</p>	<p>Propuesta de solución al problema planteado: Capítulo I Diagnóstico Capítulo II Propuesta del Manual de Funciones por Competencias</p>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

Formulación del problema

¿Cómo aporta a la Empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A. la elaboración de un manual de funciones por competencias en el desempeño laboral?

Delimitación de la investigación

Delimitación espacial

El estudio se lo realiza en la empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A.

Delimitación temporal

El tiempo establecido para el desarrollo del proyecto corresponde a segundo semestre del año 2016.

OBJETIVOS

Objetivo general

Elaborar y diseñar un manual de funciones por competencias del Talento Humano para la Empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico respecto a la gestión del talento humano en la Empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A. mediante la recolección de información sobre las funciones asignadas a cada uno de los cargos que componen la empresa.
- Determinar las competencias que contribuirán al Manual de Funciones por Competencias para la empresa, en base a la estructura organizacional propuesta para la empresa.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

En los antecedentes de investigación se cita los siguientes documentos similares al presente proyecto.

De acuerdo a (Cárdenas, 2015) en su tesis: **“El Manual de Organización y Funciones y el Rendimiento Laboral del Personal Operativo de la Empresa OLPI Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua”**:

Objetivo General: Determinar la relación del Manual de Organización y Funciones y el Rendimiento Laboral del personal operativo de la empresa OLPI del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

Las conclusiones del proyecto son:

- El Manual de Organización y Funciones se relaciona con el Rendimiento Laboral, debido que en el Manual se detallan las características de cada puesto de trabajo, las responsabilidades y competencias que debe tener el trabajador por lo cual incide directamente con el rendimiento laboral del mismo.
- La empresa no cuenta con una estructura del manual de funciones que permita a la organización; coordinación, ejecución, y el control de todas las actividades diarias, dificultando de esta forma que el colaborador no aproveche y utilice los recursos de una manera óptima y por ende su rendimiento laboral es bajo.
- Debido a la inexistencia de una Estructura Orgánica los altos mandos confunden el orden jerárquico de sus colaboradores provocando desorden al momento de ejecutar órdenes para realizar las funciones de cada puesto de trabajo y sin un manual de funciones los trabajadores no conocen cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa. (Cárdenas, 2015)

Además lo expuesto en (Ruiz, 2010) que lleva de tema **“Manual de funciones por competencias laborales en la Dirección de Recursos Humanos en la Universidad Técnica de Ambato”**.

Objetivo general: Establecer un Manual de Funciones por Competencias Laborales y ofrecer un servicio de calidad, potencialización del talento humano que ayudará al desarrollo y crecimiento institucional.

Conclusiones:

- El tener una herramienta técnica para el manejo del personal administrativo, es decir las Funciones por Competencias Laborales con la información necesaria respecto a cada uno de los cargos existentes en la Universidad del personal administrativo y

trabajadores, garantizará un mejoramiento continuo de calidad en sus funciones y por lo tanto en el desarrollo de toda la comunidad universitaria.

- La Gestión por competencias pretende introducir nuevos conceptos nuevas formas de dirigir el talento humano de acuerdo a las nuevas y cada vez más exigentes demandas, es un instrumento que se desarrolla en conjunto tanto por parte de la Universidad como por el servidor universitario y este es el factor que permite que las relaciones mejoren permitiendo alinear juntos hacia un objetivo común que es la Misión y Visión de la Universidad.
- Se debe destacar también que el personal así como carece de ciertos valores en otros lo recompensa, en su mayoría tiene un valor representativo que es la cordialidad muy de cerca la creatividad y comunicación lo cual garantiza una buena comunicación interna que ayuda siempre dentro del ambiente laboral y facilita de alguna manera la correcta realización de los procesos internos. (Ruiz, 2010)

Fundamentación teórica

Administración del Talento humano

Según Chiavenato la administración del Talento Humano se define como:

La ARH se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas: Administrar personas significa trabajar con las personas que forman parte de las organizaciones. Más aún, significa administrar los demás recursos con las personas. Así las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que se mueve la ARH. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

Por otro lado, Dressler indica que para definir lo que en realidad es la Administración de personal o del Talento Humano primero se tiene que saber que hacen los administradores.

La mayoría de los expertos están de acuerdo en que existen cinco funciones básicas que todos los gerentes realizan: planificación, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control. En total estas funciones representan lo que a menudo se llama proceso administrativo. (Dressler, 1994)

En consecuencia se concluye que la Administración del Talento Humano, es la base de una organización tanto para su manejo como para su desarrollo ya que al contar con colaboradores comprometidos, la empresa está en la capacidad brindar una atención de calidad a sus clientes logrando con ello cumplir las metas y objetivos planteados.

La acción de administrar el Talento Humano dentro de una empresa es una actividad integral que engloba algunos procesos entre los cuales podemos destacar:

- Reclutamiento y selección
- Proceso contractual
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación de desempeño y plan de carrera
- Pagos y compensaciones (salarios y beneficios de ley)
- Seguridad, salud y ambiente
- Desvinculación del empleado

Gestión del talento humano

La Gestión del Talento Humano es la herramienta que utilizan las empresas u organizaciones con el objeto de lograr la satisfacción del cliente con el compromiso de los colaboradores, para de esta manera obtener un rendimiento óptimo y acorde a las metas propuestas.

Esta herramienta enfoca al proceso de selección de personal como un tema psicosocial ya que con ello se logra determinar, dentro del grupo de aspirantes, quien es la persona adecuada para desarrollar la función requerida por la organización; en este proceso se deben incluir actividades tales como análisis de puestos, identificación de competencias, evaluación y finalmente reclutamiento, posterior a ello y con el personal ya contratado y dentro de la organización se debe determinar un plan de capacitación como parte del desarrollo profesional del empleado o colaborador lo cual esta ligado a las evaluaciones de desempeño en las que deberán estar plasmadas los objetivos establecidos en conjunto, entre la empresa y el colaborador.

Importancia de la Gestión del Talento Humano

Como es del conocimiento general, en toda empresa hay personal que no se encuentra satisfecho ya sea con las labores que desempeña, con sus compañeros, en ciertos casos con su líder o jefe, esto ha llegado a ser un verdadero problema dado que un empleado descontento genera un ambiente de trabajo pesado que influye en sus compañeros y por ende en el clima laboral ya sea del departamento y en ciertos casos de la empresa en general.

El correcto manejo del Talento Humano en las empresas brinda a sus colaboradores un ambiente de trabajo agradable, lo cual garantiza el que los empleados se sientan comprometidos con su organización. Una empresa con un ambiente laboral cálido, que se preocupa del crecimiento de sus colaboradores, de la mejora continua tanto de los procesos como de su personal, logra un staff fortalecido lo cual redundará en servicios o productos de calidad.

Gestión por competencias

Concepto de competencias

Puchol en su obra Dirección y Gestión de Recursos Humanos analiza el significado de competencias de la siguiente manera:

Partiendo de la base de que las competencias son todo aquello que nos permite actuar eficientemente, podemos identificar las competencias de la organización con las ventajas competitivas duraderas, difícilmente imitables por los competidores, que integran la estrategia organizacional, que permiten diferenciar a una compañía de otras en el mercado y que, de algún modo son el resultado del aprendizaje colectivo de la organización (Puchol, 2012).

Analizando el texto podemos indicar que las competencias son el conjunto de conocimientos, capacidades naturales y aptitudes propias de cada uno, las cuales pueden ser potenciadas y permiten obtener un rendimiento eficiente en las actividades asignadas.

En la actualidad, la mayoría de empresas desarrolla un proceso de selección basado en el análisis de conocimientos y destrezas de los aspirantes así como el desarrollo de un plan de

capacitaciones concreto basándose en las necesidades y aptitudes de cada uno de los colaboradores.

Proceso de Competencias

La Administración del Talento Humano por Competencias inicia con el proceso de selección de personal, la capacitación llegando hasta la desvinculación del empleado de la empresa.

Según (Torres & Torres, 2017), identifican 4 fases las cuales se detallan a continuación:

- a. Adquisición de competencias.- es la actividad por medio de la que el aspirante a cierta posición dentro de la empresa presenta su curriculum, conocimientos, aptitudes y destrezas las cuales deben estar enmarcadas en las necesidades de la posición.
- b. Desarrollo de Competencias.- actividad a desarrollarse permanentemente mientras se presta servicios a la empresa, ya que con ella se evalúan los conocimientos, aptitudes, y destrezas con las que cuenta el colaborador y que aportan al desarrollo de sus funciones y actividades diarias.
- c. Estimulación o Activación.- para lograr desarrollar esta actividad la empresa debe definir claramente el rol de cada uno de sus colaboradores en el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos, para con ello motivar la búsqueda del crecimiento personal de sus colaboradores. Cada empleado deberá plantear sus intereses personales de crecimiento los cuales deben estar directamente relacionados con sus actividades dentro de la empresa.
- d. Eliminación de Competencias.- Esta actividad se da en los casos en los cuales a causa de la mejora continua de la calidad o en su defecto por la evolución de la tecnología es necesario eliminar competencias lo cual lleva a la creación de nuevas competencias acorde a las necesidades creadas dentro de la organización. (Torres & Torres, 2017)

Clasificación de las competencias

Las competencias pueden clasificarse en genéricas o generales y específicas:

- Genéricas o generales, estas competencias son aquellas que deben tener todos los colaboradores de una empresa u organización y están determinadas de acuerdo al tipo de negocio.
- Específicas, por otro lado las competencias específicas son aquellas que se basan en los procesos y subprocesos levantados e implementados en las organizaciones, es decir las necesarias para desarrollar una actividad en concreto (Rodríguez, 2016)

Cabe anotar que las competencias relacionadas o basadas en los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la práctica diaria no tienen nada que ver con los adquiridos en la educación formal, estas competencias son básicamente requerimientos para desempeñar un cargo o posición dentro de una organización.

Competencias Básicas

De acuerdo (Chiavenato, 2011) “Cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas asignaciones. Las competencias básicas se observan en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba”.

En consecuencia se puede decir que todo colaborador de una empresa debe tener ciertas cualidades específicas que le diferencien de las demás personas al momento de desempeñar ciertas actividades propias de su actividad laboral.

A continuación se detallan las competencias básicas según Alles:

- Aprender a aprender, toda persona debe estar en capacidad de contribuir a la mejora continua y dispuesta a capacitarse continuamente.
- Comunicación y colaboración, una actitud colaboradora y una capacidad de comunicar las ideas es fundamental para lograr un correcto desempeño de las actividades diarias de cualquier colaborador de una organización; estas habilidades redundan en la eficiencia en el desempeño laboral.
- Raciocinio creativo y resolución de problemas, las empresas requieren colaboradores con la capacidad de resolver los problemas que se presentan en el día

- Conocimiento tecnológico, al vivir en un mundo globalizado todos necesitamos tener conocimientos básicos de manejo de la tecnología tanto para desarrollar nuestro trabajo como para poder mantener una comunicación fluida con el objeto de mantener siempre la información actualizada.
- Conocimiento de negocios globales, un mundo globalizado nos obliga a utilizar y desarrollar las habilidades y competencias necesarias para lograr que nuestra empresa o productos sean competitivos y logren permanecer en un mercado cambiante y competitivo.
- Desarrollo de Liderazgo, la persona que está a cargo de dirigir una empresa, organización o departamento empresarial debe estar en constante capacitación para desarrollar las habilidades de liderazgo y manejo de personal (Alles, 2016)

Gestión de Recursos Humanos por Competencias

La gestión por competencias es un modelo de gestión que se basa la organización del Talento Humano de manera que se encuentran alineados o dentro de la línea de negocio de la empresa a la que prestan su servicio, al ser desarrollado este análisis correctamente redundará en un sistema prácticamente completo, gana tanto la empresa como el empleado ya que ha sido contratado en base a sus competencias y habilidades las cuales son las requeridas para el desarrollo de la empresa.

Para lograr implementar una correcta Gestión de Recursos Humanos por Competencias se debe determinar claramente la definición de las competencias, los grados o niveles de reporte o dependencia, una clara descripción del puesto y actividades a desarrollarse así como un adecuado análisis o evaluación de desempeño cíclica.

El proceso para la gestión de Recursos Humanos por competencias es el siguiente:

Gráfico 3 Proceso de Recursos Humanos

Análisis y descripción de puestos, luego de haber definido las competencias el análisis y descripción de puestos es el primer paso a seguir ya que en base a esta información se podrán levantar los restantes procesos de Talento Humano dentro de una empresa u organización.

Levantamiento de perfiles, en base al análisis y descripción de puestos se desarrollarán los perfiles que se requieren para desempeñar cada cargo o posición dentro de una organización

Selección de personal, a partir del perfil requerido para el cargo o posición se puede llevar a cabo un correcto proceso de selección de personal en el cual se debe incluir una entrevista “por competencias”, es decir debemos direccionar las preguntas para con ellas detectar las competencias o comportamientos requeridos para la posición a la que aplica el aspirante.

Evaluación de competencias, se debe realizar un análisis de los colaboradores actuales de la empresa (quienes colaboran previo a la implementación proceso de Gestión por Competencias) con el objeto de conocer el nivel de desarrollo de sus competencias y en base a ello organizar talleres de entrenamiento y capacitación en caso de ser necesario.

Plan de carrera, se deben levantar los planes de carrera en base a las competencias y planes de capacitación y desarrollo del personal, en caso de necesidad de cubrir posiciones inicialmente se debe realizar un llamamiento interno y solo en caso de no conseguir el personal dentro del staff se hará un llamamiento externo.

Formación y Desarrollo, luego de evaluar al personal y haber desarrollado y definido las competencias requeridas para las distintas posiciones dentro de la organización, se establecen las necesidades de capacitación de los colaboradores, esta información será entregada a la alta gerencia con el objeto de que se apruebe el plan de desarrollo y se incluyan los valores necesarios dentro del presupuesto de Talento Humano de cada año.

Evaluación del desempeño, podemos aplicar dos tipos de evaluaciones de desempeño de 360 o 180 grados, estas deben estar basadas en el análisis y descripción de puestos y perfiles levantados previamente; esta debe contener preguntas de doble vía, es decir debe estar dirigida tanto a las metas y objetivos propuestos por la empresa como por la satisfacción de necesidades y expectativas del colaborador.

Compensaciones, la organización se debe comprometer a implementar un plan de remuneración variable por metas cumplidas establecidas en base a las competencias y desempeño.

Fuente: (Ibañez, 2015)

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

Manual de Funciones

Gaus define al manual como:

Un manual es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia. Así, los manuales nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder de manera ordenada y concisa, al conocimiento de algún tema o materia. Del mismo modo, hay manuales empleados para describir y explicar el funcionamiento de una empresa y organización (manual de procedimientos, de organización, de calidad, etc.), así como otro tipo de manuales, también relacionados con el campo organizacional, como los manuales de identidad corporativa, de convivencia o administrativos, entre otros. (Gaus, 2016)

Por lo tanto, se concluye que un manual es el documento que nos indica como se debe proceder ya sea para utilizar un equipo, actual en ciertas situaciones o desarrollar las actividades propias de una función dentro de una organización, entre otros usos conocidos.

El conjunto de fichas de todos los puestos de trabajo de una empresa constituyen el Manual de Funciones de la misma. Cuando nos maravillamos de que una empresa multinacional se instale en un país extranjero y reproduzca exactamente el esquema de casa matriz, debemos pensar que parte de ese pequeño “milagro” se debe a la existencia y aplicación de un manual de funcionamiento. (Puchol, 2012)

Como indica Puchol en su obra, un manual de funciones es la base misma del funcionamiento o desarrollo de las actividades diarias de una empresa dado que contiene la descripción precisa tanto de las actividades a desarrollarse en cada cargo como del nivel jerárquico o de responsabilidad de cada una de las posiciones dentro de una empresa u organización.

Objetivo de un Manual de Funciones

De acuerdo a lo antes mencionado, el objeto de una manual de funciones es el de describir claramente las actividades de todas y cada una de las posiciones dentro de una empresa así como determinar las atribuciones, competencias y nivel jerárquico de las mismas (a quien reporta o de quien depende cada uno); con esta información se logra tener un claro mapa de

las responsabilidades de cada uno de los colaboradores así como disminuir la duplicidad de funciones.

Al tener un manual de funciones bien elaborado se le entrega al personal de Talento Humano una herramienta con la cual se facilitarán los procesos de reclutamiento y selección así como el desarrollo de un análisis de necesidades de capacitación y posibilidades de crecimiento de los colaboradores

Básicamente los objetivos generales de un manual de funciones los podemos detallar a continuación:

- Determinar las funciones y responsabilidades de cada una de las posiciones dentro de la organización.
- Determinar el nivel de conocimiento y competencias requerido para cada una de las posiciones de la organización.
- Determinar el nivel de experiencia, capacidades y aptitudes para cada una de las posiciones dentro de la organización.
- Facilitar y agilizar los alcances del personal de Talento Humano en referencia a los procesos de reclutamiento y selección.
- Incrementar la efectividad de los colaboradores de la organización.
- Desarrollar los formularios de evaluación y desempeño.
- Desarrollar los planes de capacitación y desarrollo de cada uno de los miembros de la organización.

Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo

Es el proceso por medio del cual, luego de un estudio, análisis y observación se puede llegar a conocer las capacidades, nivel de conocimientos, habilidades y competencias que se requieren para desarrollar una actividad específica dentro de una empresa u organización; con la información obtenida el personal de Talento Humano se puede contar con la herramienta que le permita seleccionar al personal idóneo para desarrollar las actividades inherentes a una posición dentro de la empresa. (Puchol, 2012)

Cabe anotar que para lograr un adecuado análisis de un puesto de trabajo se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Actividades a desarrollar, se debe primero observar las actividades que desempeña el colaborador en su día a día y conocer su alcance y la razón por la que le fueron asignadas.
- Requisitos para desempeñar el cargo, luego de conocer las actividades diarias podemos proceder a analizar los requisitos tanto de conocimiento como habilidades con la que debe contar el colaborador.
- Habilidades Técnicas, debemos establecer claramente las habilidades técnicas o de conocimiento que debe tener la persona que va a desarrollar las actividades a él asignadas.
- Estándares de desempeño, se debe establecer claramente la manera y los estándares bajo los cuales se evaluará el desempeño del colaborador asignado para el mismo
- Recurso humano, posterior al análisis de los puntos anteriores se desarrolla un análisis de la información obtenida tomando en cuenta la necesidad de conocimientos, habilidades y competencias relacionados con el cargo a asignar.

En consecuencia se puede anotar que el análisis de puestos es un proceso que permite conocer a fondo las tareas, competencias y necesidades de una posición dentro de una empresa así como un análisis exhaustivo de cuál es la mejor manera de llenarla.

Información del Análisis de Puestos

La información recabada para desarrollar un adecuado análisis de los puestos de trabajo dentro de una organización puede ser utilizada como una de las herramientas básicas dentro de la administración del personal de una empresa; entre las herramientas utilizadas podemos destacar las siguientes:

Selección de Personal, el análisis de puestos es la herramienta que provee la información referente a las actividades y requisitos con los que debe contar la persona que colaborará en la organización para determinada posición.

Capacitación, dado que con un adecuado análisis de puestos recabamos la información inherente a las habilidades y competencias que se requieren para una posición, esta información nos facilita el tener la posibilidad de planificar de un adecuado programa de capacitación y desarrollo.

Evaluaciones de desempeño, una correcta evaluación del desempeño nos brinda la oportunidad de realizar un correcto análisis de las actividades desarrolladas por un colaborador versus el rendimiento esperado; el análisis de puestos nos provee de la información requerida en cuanto a los entandares tanto de conocimiento como de competencias y rendimiento bajo los cuales se debe desarrollar una evaluación de desempeño óptima

Compensaciones, con los resultados de la evaluación desarrollada y tomando como base a las metas y objetivos planteados en cuanto al rendimiento esperado por el colaborador, se pueden de determinar las compensaciones a los cuales puede acceder el colaborador, así como a las bonificaciones por metas cumplidas; estas generalmente están directamente relacionadas con los requerimientos del puesto, nivel de estudios o capacitación, nivel jerárquico, nivel de riesgos, etc.

Manual de Competencias

Para desarrollar un manual de competencias es necesario inicialmente generar el armado de competencias, de acuerdo a la estructura detallada continuación:

El armado del modelo inicia con la definición de competencias, junto con su apertura en grados, a continuación se asignan estas competencias (con sus correspondientes grados) a los diferentes puestos.

En resumen se podría decir que los pasos iniciales son:

- Definición de competencias, en base a la misión, la visión y la estrategia de la organización; se sugiere considerar, además, los valores organizacionales.
- Preparar diccionarios (Trilogía).
- Asignar competencias a puestos.
- Inventario.
- Determinación de brechas.

Una vez que se ha cumplido con estos pasos, se sugiere hacer un relevamiento del grado de desarrollo de competencias de todos los colaboradores de la organización. A este paso lo denominamos Inventario. Su propósito es determinar, por comparación (el inventario versus las competencias asignadas a cada puesto), las brechas existentes entre lo requerido y lo real. (Ariza, 2004)

Gráfico 4 Armado de competencias



Fuente: (Ariza, 2004)

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

El manual de competencias permite establecer las competencias laborales de los colaboradores que conforman la plantilla de personal, así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás habilidades exigidas para el desempeño de estos.

El análisis de puestos de trabajo también se utiliza para la obtención del perfil de competencias. Este instrumento se configura como la representación gráfica de las aptitudes exigidas por un puesto de trabajo, con la determinación en niveles de dichas exigencias, y se constituye como un elemento clave para procesos como la selección o la evaluación del personal. (Ariza, 2004)

Existen dos clases de perfiles de competencias de acuerdo al nivel de profundidad los cuales contemplan lo siguiente:

- Perfil de competencias de segundo orden: Trata de plasmar las condiciones que el puesto de trabajo exige, considerando a éstas como factores integrantes del puesto más que como aptitudes exigidas. Por supuesto, dichos factores que repetimos no siempre son aptitudes, vienen dados en forma gradual y tienen la finalidad de delimitar las exigencias del puesto para que, posteriormente, se pueda realizar el perfil de competencias de primer grado. Se utiliza terminología propia de la psicología, aunque no exclusivamente.
- Perfil de competencias de primer orden: Plasma las aptitudes y rasgos auténticamente exigidos por el puesto de trabajo, eliminando aquéllos no requeridos, al mismo tiempo que se indica el nivel con que dichas aptitudes o rasgos son exigidos. Se utiliza exclusivamente terminología psicológica.

Igualmente habría que distinguir entre el perfil de competencias del puesto (requisitos imprescindibles para desarrollarlo con éxito) del perfil de competencias de la persona (nivel de aptitudes, actitudes y conocimientos en una fecha determinada). (Ariza, 2004)

Marco Metodológico

Enfoque de Investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo debido a que es un método por medio del cual el investigador utiliza las entrevistas, grabaciones, videos, entre otros recursos para lograr obtener la información objeto de su estudio.

El enfoque cualitativo utiliza postura flexible y reflexiva tratando de obtener los datos de los objetos de estudio, tal y como ellos los revelan. Los datos cualitativos consisten, comumente, en descripciones profundas, por parte de los sujetos en estudio, o elaboradas según lo observado por el investigador, detalladas y completas de eventos, situaciones, imágenes mentales, actitudes, creencias, emociones y conductas, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. (Gómez, 2006)

Para desarrollar un manual de funciones por competencias es imprescindible aplicar diversas técnicas tales como la observación, entrevista, y grupo de discusión, buscando obtener información cualitativa que permita construir dicho instrumento para la adecuada Gestión del Talento Humano.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva, puesto que de acuerdo a (Tamayo, 2004) “La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.”

Por lo tanto, al ser un caso práctico que corresponde al diseño de un manual que facilite a los empleados a mejorar su eficiencia en el trabajo, obteniendo la información relevante para la construcción del mismo.

Métodos de Investigación

El método inductivo, de acuerdo a (Cegarra, 2012) consiste en “basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías.”

Mediante este método se pretende revisar, levantar y analizar la información respecto a la empresa en cuanto a las funciones que se realizan entorno a las actividades para la oferta del servicio.

Fuentes de Recolección de Datos

Las fuentes de recolección de información incluye a las fuentes primarias y secundarias, de lo cual se aplica que, las fuentes primarias son aquellas por medio de las cuales se obtienen los datos requeridos en base a los cuales se desarrollan los instrumentos que llevan a lograr los objetivos de la investigación.

En este caso la fuente primaria son las entrevistas a los colaboradores de Megaenlace Telecomunicaciones S.A. quienes proveen de la información en referencia a sus actividades.

Las fuentes secundarias por otro lado es todo tipo de información que brinda la empresa en referencia a rotación de personal, clima laboral, estudios realizados previamente, entre otros, todo lo cual que servira para desarrollar un adecuado manual de funciones por competencias.

Población y Muestra

Para el desarrollo del manual de funciones por competencias es necesario determinar la cantidad de colaboradores que tiene la empresa, es decir la población que corresponde a 38 empleados que prestan sus servicios y son los principales actores de este trabajo.

Por lo tanto, definida la población y considerando que debe realizarse a cada uno de los puestos una entrevista, la cual se presenta en el Anexo 1 y mediante la observación, se facilita la posibilidad de determinar las actividades y funciones desarrolladas por cada uno de los integrantes de la organización.

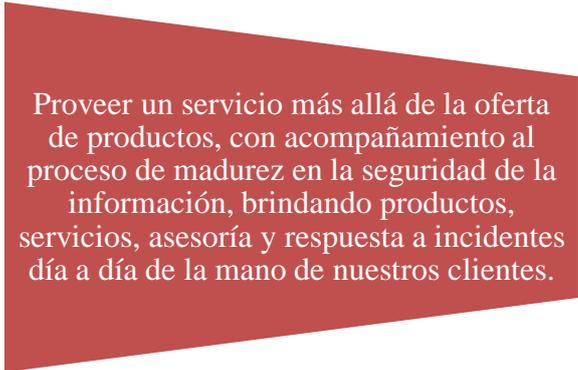
CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 Misión

La empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A. tiene como misión:

Gráfico 5 Misión



Proveer un servicio más allá de la oferta de productos, con acompañamiento al proceso de madurez en la seguridad de la información, brindando productos, servicios, asesoría y respuesta a incidentes día a día de la mano de nuestros clientes.

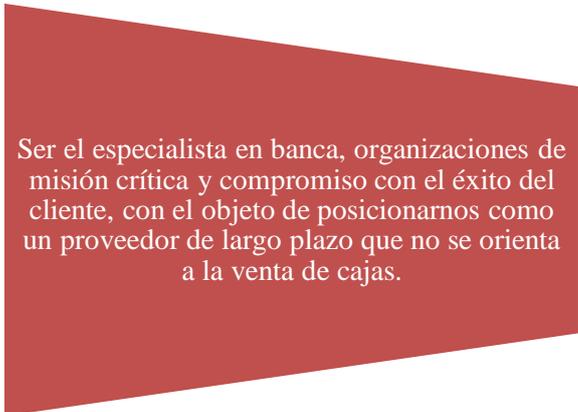
Fuente: (Megaenlace Telecomunicaciones S.A., 2016)

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

1.2 Visión

La empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A. tiene como visión:

Gráfico 6 Visión



Ser el especialista en banca, organizaciones de misión crítica y compromiso con el éxito del cliente, con el objeto de posicionarnos como un proveedor de largo plazo que no se orienta a la venta de cajas.

Fuente: (Megaenlace Telecomunicaciones S.A., 2016)

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

1.3 Servicios

Los servicios que ofrece la empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A. son:

- Auditoría PCI y Compliance
- Ethical Hacking Externo e Interno
- Remediación de vulnerabilidades
- Monitoreo y cumplimiento de normativas
- Formación en sitio
- Servicios gestionados
- Soporte presencial 7x24
- Seguridad como servicios SaaS
- Respuesta a incidentes Críticos

En asesoría:

- Asesoría en seguridad e infraestructura
- Implementación de productos
- Implementación de políticas y planes
- Acompañamiento permanente

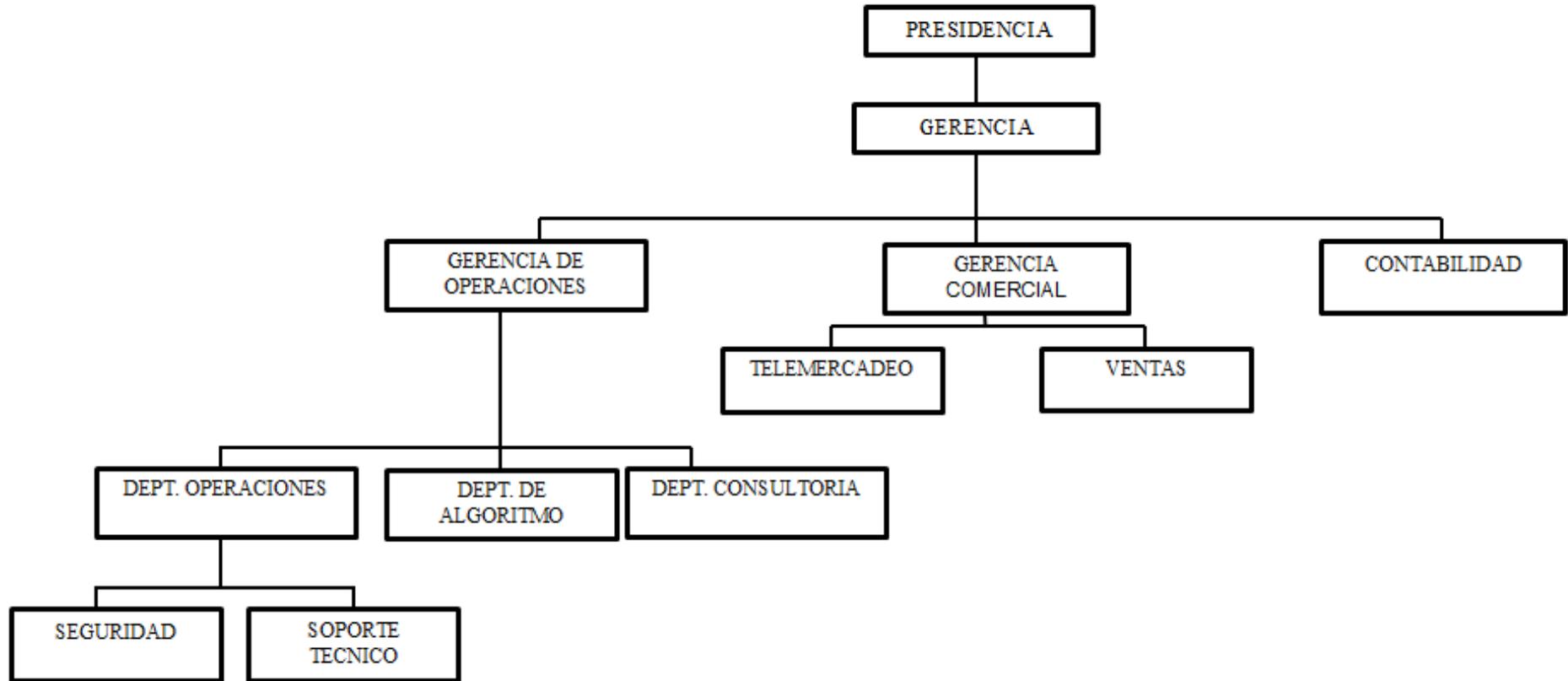
El valor agregado que ofrece la empresa es:

- Acompañamiento, nuestro proceso de implementación de productos de seguridad informática se basa en la personalización y acompañamiento al cliente, base para la metodología y los estándares modernos.
- Enfoque en el éxito del cliente, comprometimiento con las necesidades del cliente
- Respuesta a incidentes, respondemos inmediatamente a situaciones de crisis, con un equipo experimentado y procesos perfeccionados con los años, en seguridad informática y plataforma para centros de datos.
- Planeación estratégica, el análisis de la situación emergente y la planeación del proceso de madurez en seguridad informática, nos da la óptica para definir las tácticas necesarias que ejecutamos en el aporte al cliente. (Megaenlace Telecomunicaciones S.A., 2016)

1.4 Organigrama estructural

El organigrama estructural actual de la empresa se presenta a continuación, donde se puede apreciar los diferentes puestos que la componen.

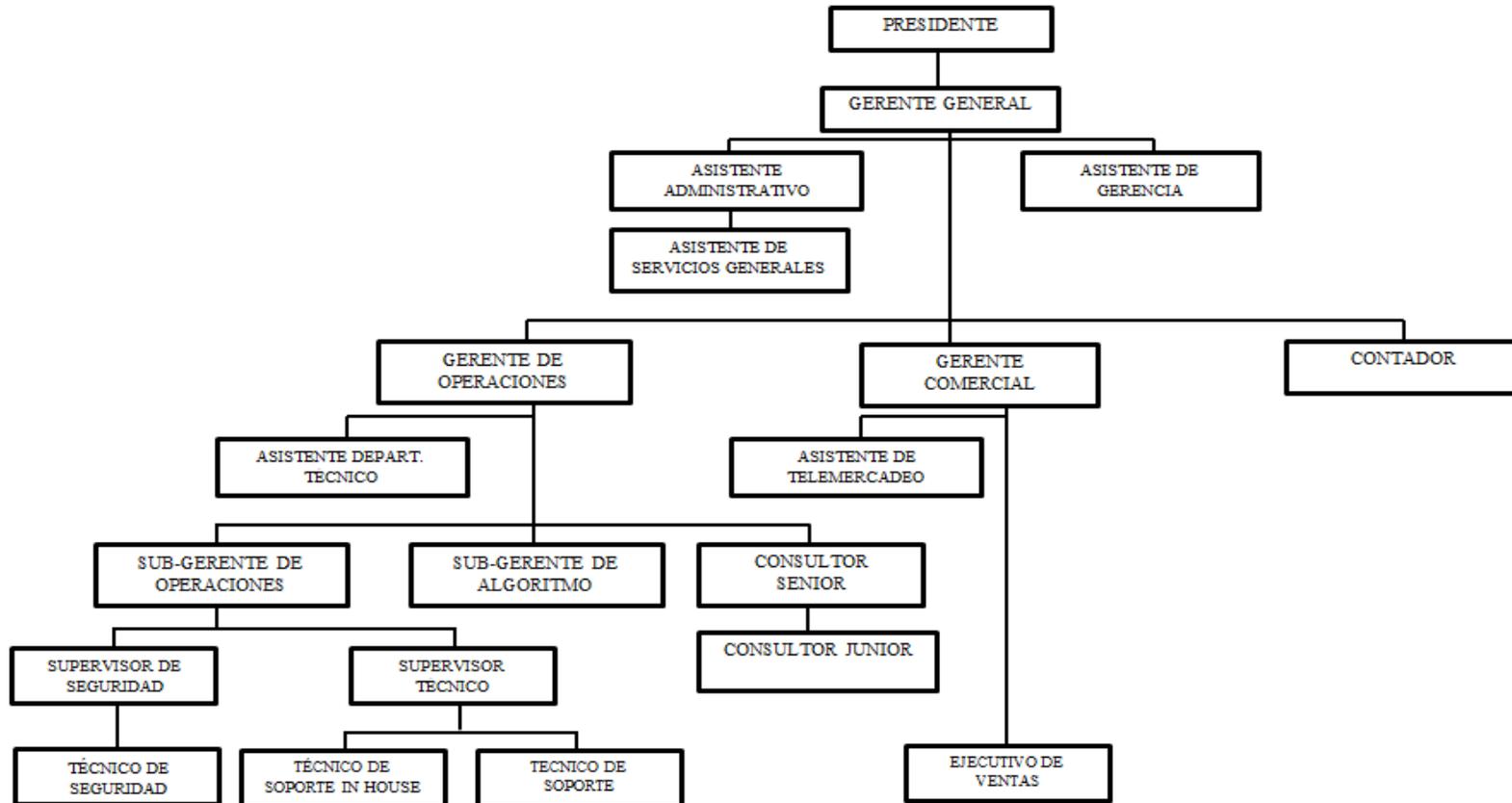
Gráfico 7 Organigrama Estructural



Fuente: (Megaenlace Telecomunicaciones S.A., 2015)

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

Gráfico 8 Organigrama Posicional



Fuente: (Megaenlace Telecomunicaciones S.A., 2015)

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

1.5 Estado actual de la empresa

Al momento de desarrollar el estudio la empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A. no cuenta con un departamento de Talento Humano, motivo por el cual no maneja un manual de funciones por competencias; se ha evidenciado que por ello hay funciones duplicadas o en el peor de los casos algunas sin responsable asignado.

Al no contar con un departamento o encargado con conocimiento técnico del manejo del Talento Humano no se realiza un adecuado proceso de selección y de inducción del personal así como tampoco hay una adecuada entrega de puesto, lo cual redundará en una falencia en el conocimiento de las funciones o actividades a él encomendadas.

Además se evidencia que la falta de un manual de funciones por competencias también impide o limita el poder realizar una correcta evaluación de desempeño, así como tampoco se ha desarrollado una adecuada planificación en referencia a la capacitación para los empleados.

Considerando que un manual de funciones debe desarrollar su contenido basándose en la estructura organizacional, debe tomar como base para su desarrollo el organigrama de la empresa; partiendo de esta información se detallan tanto las funciones como la descripción de los perfiles y competencias necesarias para cada uno de ellos.

En el caso de Megaenlace Telecomunicaciones S.A. la aplicación de un manual de funciones por competencias ayuda significantemente a cada uno de los colaboradores a conocer cuáles son las actividades a él encomendadas y el alcance de las mismas, buscando que los colaboradores tengan acceso a conocer claramente cuáles son sus funciones y los resultados que se espera obtener del adecuado cumplimiento de funciones y actividades asignadas.

Por otro lado, el manual de funciones por competencias es importante para los directivos de la empresa, ya que al estar en él se detalladas claramente las funciones, que cada uno de los colaboradores debe desempeñar así como las competencias, habilidades, conocimientos, etc con los que debe contar un colaborador, con este instrumento se logrará estar en la posibilidad de desarrollar las evaluaciones de desempeño adecuadas.

Al momento de contar con un manual de funciones por competencias, los beneficios son de doble vía, por un lado los empleados sabrán exactamente cuáles son las funciones encomendadas y por ende pueda ser evaluado, y por otro lado la gerencia tiene una herramienta de base con la que pueda desarrollar evaluaciones de desempeño y plantear objetivos de desarrollo claros.

La Empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A. no cuenta con un diccionario de competencias por lo que se lo ha desarrollado en base a la información obtenida de las entrevistas, buscando con este el resultado el facilitar la identificación de las competencias requeridas para cada una de las posiciones dentro de la organización y con ello estar en la posibilidad de desarrollar un análisis adecuado que pueda ser utilizado tanto para el crecimiento de los colaboradores como usado como herramienta para la mejora continua.

1.6 Levantamiento posiciones de la empresa

Luego del levantamiento de funciones del personal de la empresa se identificó las diferentes posiciones existentes, mismas que se detallan a continuación:

- **Presidente:** Es la máxima autoridad, ubicándose en el nivel jerárquico más alto de la organización, entre cuyas responsabilidades esta la de dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa.
- **Gerente General:** Posición de nivel jerárquico superior, debe tener conocimientos administrativos así como de manejo de personal, finanzas y mercadeo. Es el responsable de reportar a la presidencia del estado de la compañía y velar por su correcto manejo y cumplimiento de objetivos.
- **Gerente de Operaciones:** Posición de nivel jerárquico superior, reporta al Gerente General y tiene a su cargo las áreas de consultoría y operaciones.
- **Contador:** Reporta directamente a la Gerencia General, desarrolla el proceso financiero, para lo cual debe tener conocimientos contables y financieros así como de las leyes tributarias que rigen al país.
- **Coordinador Comercial:** Reporta al Gerente General, supervisa a los involucrados en promoción y ventas, debe tener conocimientos de marketing y paquetes informáticos.

- Subgerente de Algoritmo: Pertenece al área de operaciones por lo cual sus reportes van dirigidos al Gerente de Operaciones, debe tener formación en paquetes informáticos, programación.
- Subgerente de Operaciones: Esta directamente relacionado con el Gerente de Operaciones, supervisa a los técnicos y supervisores informáticos; debe tener conocimientos de manejo y administración de redes e inglés técnico dado que la mayoría de programas están en este idioma.
- Consultor Senior: Reporta directamente al Gerente de Operaciones en referencia al personal a su cargo, debe tener amplios conocimientos en manejo de paquetes informáticos y proyectos.
- Consultor Junior.- Reporta directamente al consultor senior, debe conocer del manejo de paquetes informáticos así como de mantenimiento de los diferentes sistemas operativos y redes.
- Supervisor de Seguridad: Pertenece al departamento de Operaciones, reporta al subgerente de Operaciones y supervisa al técnico de Seguridad, debe tener estudios de ingeniería en sistemas.
- Supervisor Técnico: Pertenece al departamento de Operaciones, reporta al supervisor de seguridad, debe conocer el manejo de paquetes informáticos, administración de redes y servidores de correo electrónico.
- Técnico de Seguridad: pertenece al departamento de Operaciones, reporta al supervisor de seguridad, debe conocer el manejo de paquetes informáticos, administración de redes y servidores de correo electrónico.
- Técnico de Soporte In-house: Pertenece al área de Operaciones, reporta al Supervisor de Soporte Técnico, debe tener conocimiento de configuración de programas informáticos, anti-virus, ensamblaje y mantenimiento de hardware y software, administración y manejo de redes y servidores de correo, soporte en help-desk, administrador de redes y servidores de correo.
- Técnico de Soporte: Pertenece al proceso operativo pero reporta al Gerente Comercial y al Subgerente de Sistemas, debe tener formación o Tecnología en sistemas e informática así como conocimientos en configuración de programas, ensamblaje y mantenimiento de hardware y software, administración y manejo de redes y servidores de correo.

- Ejecutivo de Ventas: Pertenece al área comercial, reporta directamente al Gerente Comercial; debe tener conocimientos o estudios básicos de marketing y ventas, así como manejo de paquetes informáticos y técnicas de negociación.
- Asistente Administrativo: Reporta al Gerente General y supervisa al asistente de servicios generales, debe tener conocimientos de secretariado ejecutivo, paquetes informáticos, y manejo de personal.
- Asistente de Gerencia.- Trabaja directamente con el Gerente General, de tener estudios en secretariado bilingüe y básicos en administración, nociones de contabilidad y relaciones interpersonales.
- Asistente del Departamento Técnico: Reporta al Gerente de Operaciones, debe tener conocimientos de secretariado ejecutivo, paquetes informáticos y procesamiento de datos.
- Asistente de Tele-mercadeo: Reporta al Gerente de Comercial, debe tener conocimientos de secretariado ejecutivo, paquetes informáticos y procesamiento de datos.
- Asistente de Servicios Generales, reporta directamente al Asistente Administrativo, debe conocer de manejo de desechos, y limpieza.

1.7 Procedimiento para el Levantamiento de la información

Para desarrollar el procedimiento de levantamiento de la información se consideraron los siguientes apartados:

- Objetivo: Obtener la información con la cual se logra identificar las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A. para con ello determinar las posibilidades de optimización del talento humano dentro de la organización.
- Política: El presente procedimiento debe ser aprobado por la Gerencia General de Megaenlace Telecomunicaciones S.A., luego de lo cual se está en la posibilidad de dar inicio al proceso de levantamiento de la información.
- Actividades: Para el levantamiento de la información se toma como referencia las posiciones, funciones y actividades desarrolladas por cada uno de los colaboradores

de la empresa, insumo con el cual se desarrolla el Manual de Funciones, para ello se utiliza el formulario formato de entrevista. (Anexo1). En la entrevista se toma contacto con cada uno de los colaboradores, quienes proporcionan la información detallada a continuación:

- a. Nombre de la posición
- b. Ubicación del puesto de trabajo
- c. A quien reportan
- d. Personal a su cargo
- e. Responsabilidades del cargo

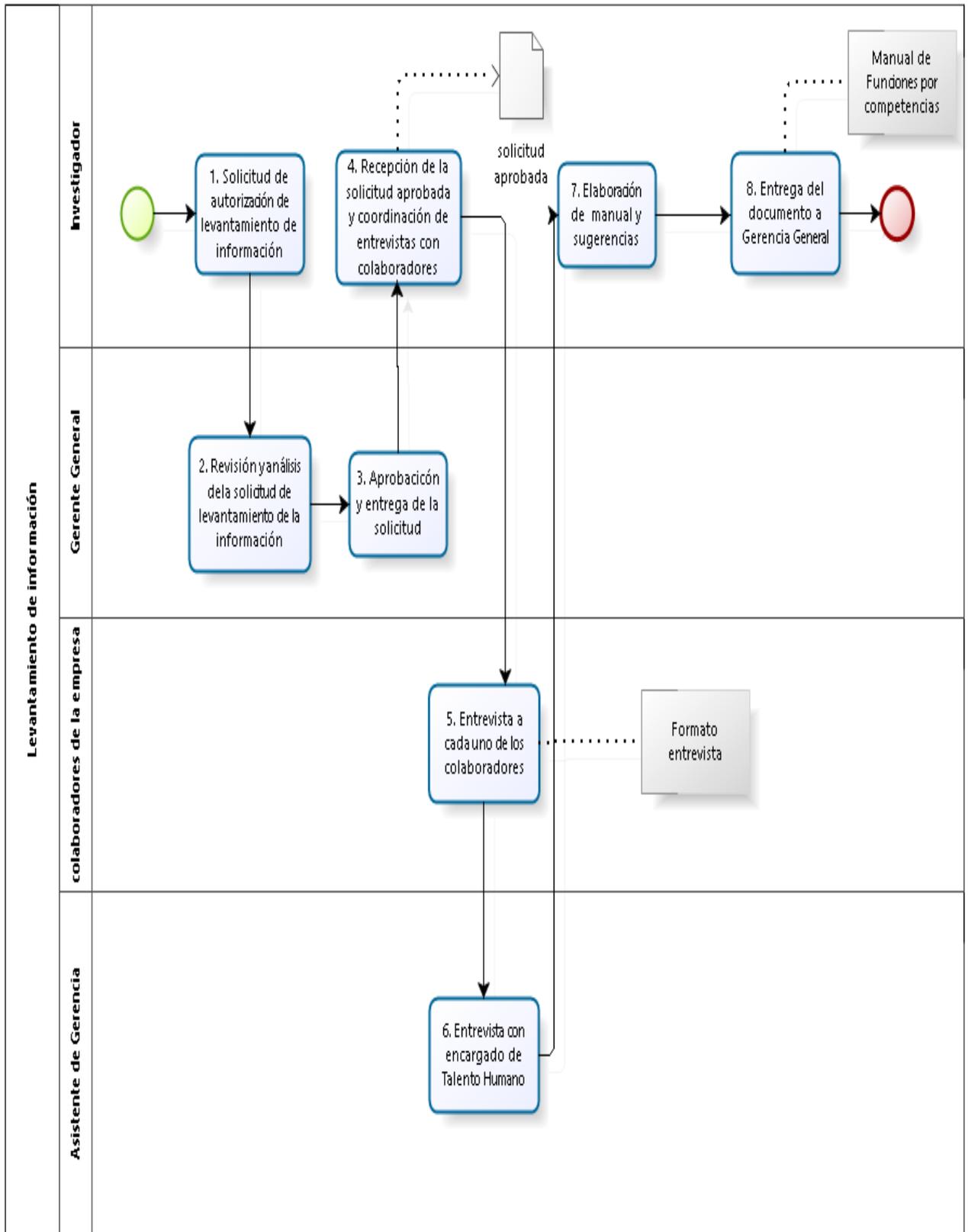
Posteriormente se conversa con la persona encargada de manejo del Talento Humano de la empresa que en este caso corresponde a la Asistente Administrativa, con el fin de corroborar la información levantada previamente y obtener información en referencia a necesidades de formación, habilidades, experiencia, entre otras.

Tabla 2 Procedimiento para el levantamiento de la información

A.	Responsable	Tarea / Actividad
1	Investigador	Generar la solicitud de levantamiento de la información y entregarla a la Gerencia General para aprobación.
2	Gerente General	Revisar y analizar la solicitud de levantamiento de la información
3	Gerente General	Entrega la solicitud aprobada al investigador
4	Investigador	Recibe la solicitud y coordina las entrevistas con los colaboradores de la empresa
5	Colaboradores de la empresa	Entregar la información al investigador, llenando el formulario creado para ello (Anexo 1)
6	Encargado de Talento Humano	Entrevista para validar información recopilada por el investigador
7	Investigador	Elaboración del manual de funciones y sugerencias de mejora
8	Investigador	Entrega del documento a Gerencia General

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

Gráfico 9 Proceso del levantamiento de información



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

1.8 Evaluación de competencias

Para realizar la evaluación de competencias, inicialmente se debe realizar un análisis de los colaboradores actuales de la empresa, quienes se encuentran como parte del proceso previo al levantamiento de información, con la finalidad de conocer el nivel de desarrollo de las competencias y en base a esta información estar en la posibilidad de diseñar el manual de funciones.

1.9 Resultados de la investigación

Luego de levantar la información se concluye que en la mayoría de posiciones de la empresa el personal tiene sus funciones identificadas y denominadas, aunque algunas de ellas se encuentran duplicadas o en ciertos casos no asignadas formalmente. Las jerarquías y canales de comunicación se encuentran bien definidos y el personal conoce al proceso tanto de reporte como de retroalimentación.

Se ha podido determinar que la estructura organizacional está definida, los roles y responsabilidades de la alta gerencia están claramente determinados y sus gestores los conocen a cabalidad. La responsabilidad de toma de decisiones tales como contrataciones, adquisiciones, pagos, etc. están centradas en la Gerencia

Al no contar la empresa con un área o responsables de Talento Humano con conocimiento técnico, se sugiere incorporar al equipo de trabajo un auxiliar o asistente administrativo que se encargue netamente de las actividades relacionadas con el Talento Humano tales como reclutamiento, entrevistas, plan de capacitación, evaluaciones, reportes de ingreso y baja del IESS, etc. para con ello llevar una base de datos y un mejor control del personal

CAPÍTULO II

2. PROPUESTA

2.1 Creación e implementación de un Manual de Funciones por Competencias

Para lograr implementar una correcta Gestión de Recursos Humanos por Competencias se debe determinar claramente la definición de las competencias, los grados o niveles de reporte o dependencia, una clara descripción del puesto y actividades a desarrollarse así como un adecuado análisis o evaluación de desempeño cíclica, por lo que se propone la creación del Departamento de Talento Humano o en su defecto el ingreso de una persona con el conocimiento técnico, quién será responsable de los siguientes procesos:

- Análisis y descripción de puestos, luego de haber definido las competencias el análisis y descripción de puestos es el primer paso a seguir ya que en base a esta información se podrán levantar los procesos de Talento Humano dentro de la empresa u organización.
- Levantamiento de perfiles, en base al análisis y descripción de puestos previamente realizados, se estará en la posibilidad de desarrollar los perfiles que se requieren para desempeñar cada cargo o posición dentro de la empresa.
- Selección de personal, en base al perfil requerido para el cargo o posición se puede llevar a cabo un correcto proceso de selección de personal en el cual se debe incluir una entrevista por competencias, es decir se debe responder a las preguntas adecuadas para con ellas poder detectar las competencias conductuales requeridas para la posición a la que aplica el aspirante.
- Evaluación de competencias, se debe realizar un análisis de los colaboradores actuales de la empresa (quienes colaboran previo a la implementación proceso de Gestión por Competencias) con el objeto de conocer el nivel de desarrollo de sus competencias y en base a ello organizar talleres de entrenamiento y capacitación en caso de ser necesario.
- Plan de carrera, se deben levantar los planes de carrera en base a las competencias así como los planes de capacitación y desarrollo del personal, en caso de necesidad de cubrir posiciones, inicialmente se debe realizar una selección interna, con este

resultado y en caso de no conseguir el personal dentro del staff se hará un llamamiento externo.

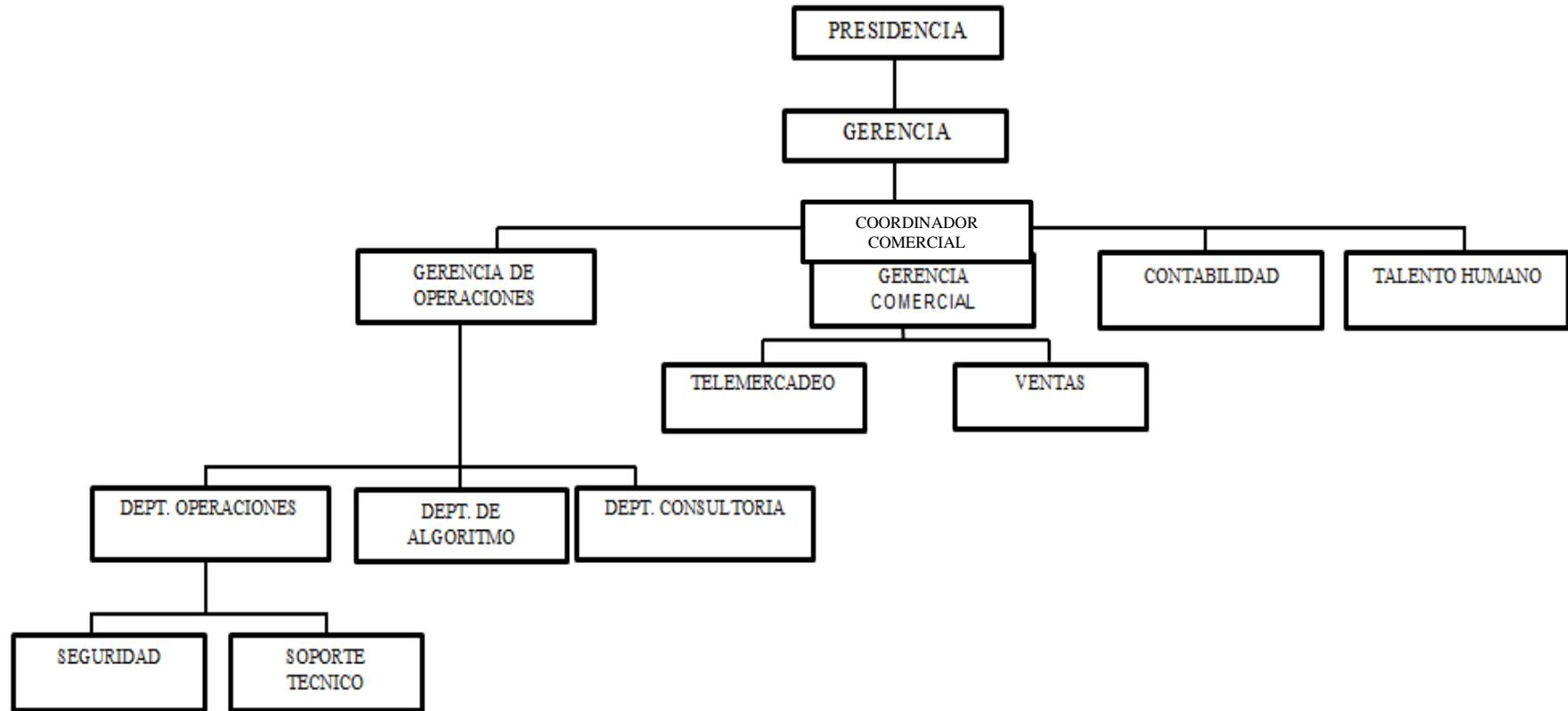
- Formación y Desarrollo, luego de evaluar al personal y haber desarrollado y definido las competencias requeridas para las distintas posiciones dentro de la organización, se establecen las necesidades de capacitación de los colaboradores, esta información será entregada a la alta gerencia con el objeto de que se apruebe el plan de desarrollo y se incluyan los valores necesarios dentro del presupuesto de cada año asignado a Talento Humano.
- Evaluación del desempeño, se aplica dos tipos de evaluaciones de desempeño de 360 o 180 grados, estas deben estar basadas en el análisis, descripción de puestos y perfiles levantados previamente; debe contener preguntas de doble vía, es decir debe estar dirigida tanto a las metas y objetivos propuestos por la empresa como por la satisfacción de necesidades y expectativas del colaborador.
- Compensaciones, la organización se debe comprometer a implementar un plan de remuneración variable por metas cumplidas establecidas en base a las competencias y desempeño.

2.2 Organigrama Estructural-Posicional Propuesto

Con el diagnóstico realizado se propone mejorar el organigrama funcional puesto que para la implementación del Manual de Funciones por Competencias se necesita crear el departamento de Talento Humano o incluir en la plantilla a un colaborador con el conocimiento técnico del caso quién será el responsable de dicha área, así como de la implementación del Manual, cumplimiento, seguimiento, control y mejoramiento del documento.

A continuación se presenta el organigrama estructural y funcional propuesto para la Empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A.

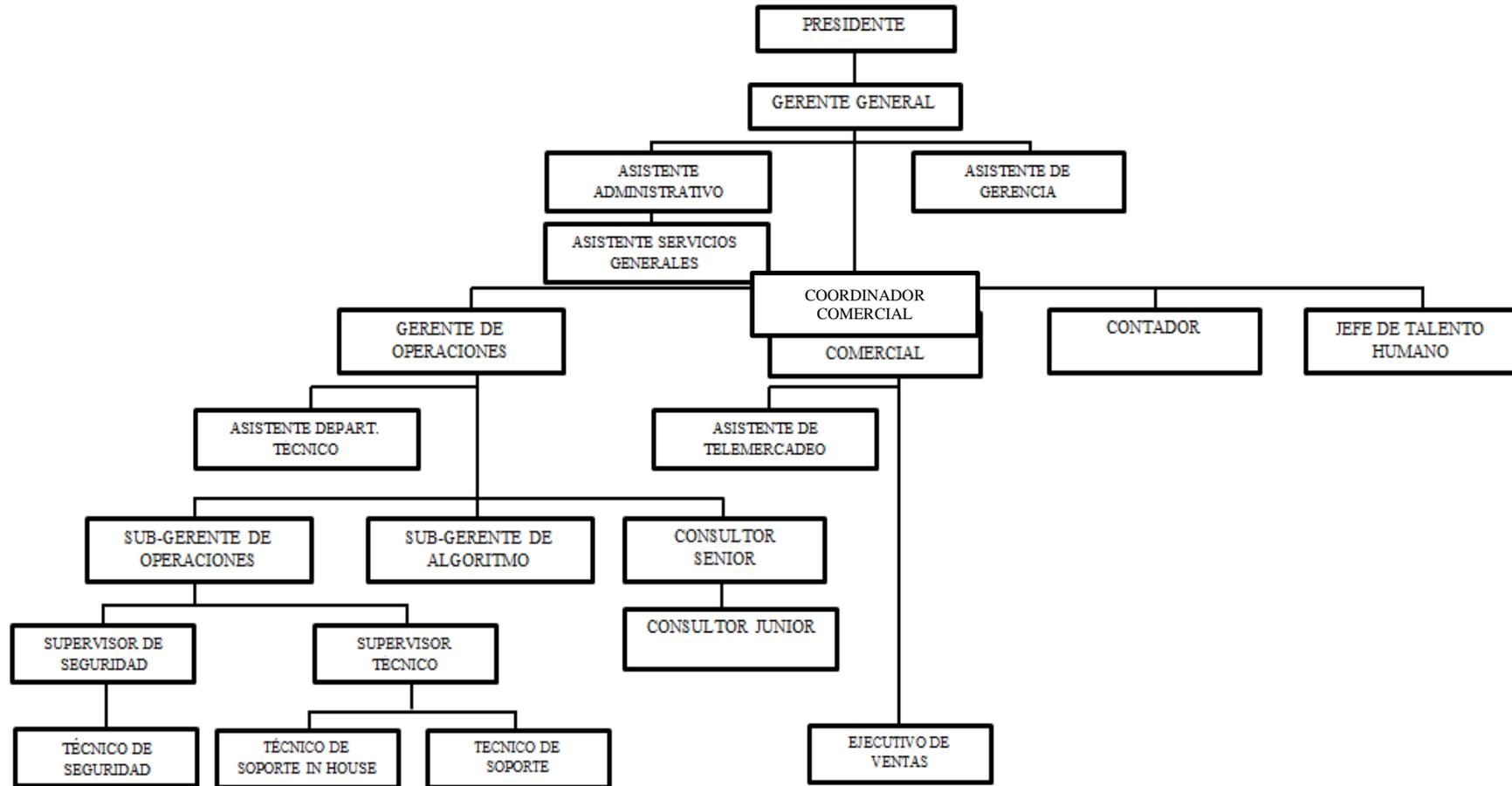
Gráfico 10 Organigrama Estructural Propuesto



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

Gráfico 11 Organigrama Posicional Propuesto



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

2.3 Diseño del Manual de Funciones por Competencias

2.3.1 Metodología de la Propuesta

La metodología para la elaboración del Manual de Funciones por Competencias esta orientada a desarrollar un documento que permita contener los perfiles necesarios para cada posición dentro de la empresa.

Para el desarrollo del manual objeto de este estudio, se ha tomado como base la información obtenida en las entrevistas realizadas al personal de la empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A., además de sustentarse en la estructura propuesta por (Díaz & Silva, 2015) y también lo expuesto por (Colombia, Corporación Autonoma Regional de Nariño, 2015), donde se esquematiza el formato del manual de funciones, también se contempla lo que se indica en la metodología propuesta por (Alles, 2016), la cual se sustenta en la fundamentación teórica para la definición de las competencias, se decide que el manual de funciones por competencias debe contener los siguientes apartados:

- Título del puesto
- Identificación del puesto (Nivel, denominación del cargo, departamento, reporta, supervisa)
- Misión del puesto
- Perfil del cargo (Educación, formación, habilidades, experiencia)
- Actividades esenciales
- Competencias del cargo (Competencia, definición de la competencia, detalladas en el diccionario de competencias) Rasgo de personalidad

2.3.2 Diccionario de Competencias

La metodología para la elaboración del diccionario de competencias se basa en lo propuesto por (Alles, 2016), en donde se indica que cada competencia está desarrollada en base a los comportamientos habituales que se desean fortalecer en la empresa, para lo cual se realiza un focus group con los colaboradores para definir cuales son las competencias que debe tener el funcionario que labora en la empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A., dichos resultados fueron consensuados y se expresan a continuación en el siguiente tabla.

Tabla 3 Diccionario de Competencias conductuales

Competencia	Definición de la competencia	Importante	No muy importante
Análisis de problemas	Eficacia para identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo.		x
Asunción de riesgos	Capacidad para emprender acciones de forma deliberada con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importantes.		x
Automotivación	Se traduce en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito		x
Compromiso	Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre en beneficio propio.	x	
Comunicación	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.	x	
Orientación al cliente	Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.	x	
Control	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.		x
Capacidad crítica	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada		x
Creatividad	Capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.		x
Delegación	Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.		x
Decisión	Agudeza para establecer una línea de acción adecuada en la resolución de problemas, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal.		x
Tolerancia al estrés	Mantenimiento firme del carácter ante acumulación de tareas o responsabilidades, lo cual se traduce en respuestas controladas frente a un exceso de cargas.		x
Espiritu comercial	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.		x
Energía	Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajo.		x
Liderazgo	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo	x	
Integridad	Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos		x
Proactividad / Iniciativa	Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado, influencia en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.	x	
Relaciones interpersonales	Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo.	x	
Trabajo en equipo	Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.	x	
Sensibilidad Organizacional	Capacidad para percibir e implicarse en decisiones y actividades en otras partes de la empresa.		x
Tenacidad	Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable de forma razonable		x

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

Tabla 4 Diccionario de Competencias Técnicas

Competencia	Definición de la competencia	Importante	No muy importante
Pensamiento estratégico	Conocimiento de los objetivos, estrategias, metas, propuestas y necesidades de la empresa. Analiza y facilita los medios para lograr el objetivo planteado en el menor tiempo y utilizando la menor cantidad de recursos.	x	
Planificación y Gestión	Conocimiento de la estructura de la empresa y priorización de las necesidades y estrategias de la empresa.	x	
Generación de ideas	Aporta ideas para crear nuevas estrategias o proyectos	x	
Pensamiento conceptual	Comprende una situación o problema identificando las partes con la finalidad de obtener una solución	x	
Habilidad analítica	Capacidad de análisis e identificación de problemas	x	
Desenvolvimiento en entornos virtuales	Personaliza, interactúa, gestiona y crea entornos virtuales	x	
Expresión oral y escrita	Habilidad de escuchar y comunicar las ideas	x	
Monitoreo y control	Está en la capacidad de monitorear y controlar el correcto cumplimiento de las actividades, personal o proyectos asignados	x	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

Con el análisis detallado anteriormente se establecieron las siguientes competencias como principales, las cuales se considera que debe tener todo colaborador de acuerdo a su posición:

- Compromiso
- Comunicación
- Orientación al cliente
- Liderazgo
- Proactividad / Iniciativa
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo

Posteriormente se realiza una calificación para validar las competencias de acuerdo a cada posición, en donde se toma en cuenta la valoración con la letra A a la E, siendo la A la mayormente desarrollada y por otro lado la valoración con la letra E detalla la competencia menos o sin desarrollo.

Con las competencias seleccionadas como principales se conceptualiza en función de lo que se espera por parte del empleado y que sea beneficioso para la empresa, para que mediante la valoración se justifique cada una de los comportamientos esperados.

- **Compromiso**

Hacer suyos los objetivos de la empresa, comprometerse en el cumplimiento de las metas del equipo y cumplir con las acciones propuestas para su cumplimiento incluyendo en ellas tanto metas profesionales como personales.

Valoración	Comportamiento
A	Propone herramientas de seguimiento y control de acciones planteadas para cumplir los objetivos y metas propuestas.
B	Se compromete con de los objetivos de la empresa haciéndolos suyos e identificándose con ellos con lo cual está en la capacidad de tomar decisiones acorde a las necesidades o circunstancias.
C	Alto nivel de desempeño, cumplimiento total de los objetivos y metas planteados buscando siempre la mejora continua.
D	Sentido de pertenencia dentro del grupo, responsabilidad en el logro de resultados del mismo.
E	Ofrece cosas que a la larga no cumple, las ofertas se quedan en intenciones.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

- **Comunicación**

Es la capacidad de saber leer, preguntar y expresar conocimientos e ideas eficazmente, escuchar a los demás y entender el mensaje recibido. Es la capacidad de plasmar las ideas por escrito para que quien las lea las entienda claramente.

Valoración	Comportamiento
A	Expresa sus ideas en forma clara, precisa, fluida buscando con ello que quien le escucha reciba correctamente el mensaje.
B	Expresa sus ideas tomando en cuenta la audiencia a la que va a presentarlas para en base a ello desarrollar la mejor manera de llegar con su mensaje.
C	Es claro al exponer sus ideas u opiniones ya sea dentro de una reunión con clientes o con su grupo de trabajo.
D	Se expresa siempre de la misma manera, no se adapta a la audiencia o a sus necesidades.
E	No tiene habilidades para expresar sus ideas, no sabe comunicarse.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

- **Orientación al cliente**

Es el deseo de satisfacer al cliente comprometiéndose siempre a cumplir con sus expectativas y requerimientos, esto implica desarrollar la habilidad de leer al cliente, conocerlo y resolver sus problemas. El cliente debe ser su prioridad.

Valoración	Comportamiento
A	Planifica sus acciones y las del equipo del trabajo tomando como base las necesidades del cliente, obtiene como resultado clientes altamente satisfechos con el mismo y con la empresa, transmite confianza
B	Es proactivo, siempre da más de lo que espera el cliente, incentiva al equipo en la necesidad de capacitación en solución de problemas y necesidades del cliente
C	Da todo de sí para satisfacer las necesidades o requerimientos del cliente, siempre da un poco más de lo esperado
D	Conoce a fondo los requerimientos del cliente y sus soluciones, da a cada uno la importancia que requiere, sus clientes siempre están satisfechos
E	No conoce las necesidades del cliente ni las posibles soluciones a sus requerimientos, tiene dificultad para generar empatía con el cliente.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

- **Liderazgo**

Es la habilidad desarrollada con la cual se puede ser el guía de un grupo de personas, llevándolos en una dirección determinada siempre tomando en cuenta los valores de la empresa y las capacidades y conocimiento de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo.

Valoración	Comportamiento
A	Desarrolla, transmite, analiza y evalúa objetivos y metas planteados, integra las ideas de sus colaboradores para lograr un empoderamiento de los mismos dentro de la organización; motiva, genera confianza y logra un ambiente de trabajo entusiasta y un grupo comprometido.
B	Tiene siempre energía suficiente para desarrollar el compromiso de trabajo del equipo, es un buen comunicador, organiza a su equipo exitosamente y se preocupa por el crecimiento tanto personal como profesional de cada uno de ellos.
C	Desarrolla sus tareas con perseverancia, es proactivo, desarrolla actividades de seguimiento y valoración del desempeño de su equipo para lograr el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.
D	Tiene la capacidad de saber delegar las tareas o responsabilidades a las personas capacitadas para ello y dignas de su confianza, es un buen comunicador, sabe escuchar a su equipo.
E	Se carga de trabajo, no sabe delegar o administrar un grupo, no es buen comunicador y no escucha a sus colaboradores, se esfuerza por que sigan sus instrucciones a pesar de que no son bien expresadas o propuestas, si no cumplen sus instrucciones sanciona a sus colaboradores.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

- **Proactividad / Iniciativa**

Actitud de adelantarse a los hechos, o a sus compañeros en su accionar; es la predisposición de buscar siempre ir más allá o dar más de sí mismo, no limitarse a hacer lo que piden, crear oportunidades con el objeto de obtener mejores resultados sin esperar a que se lo pidan.

Valoración	Comportamiento
A	Desarrolla actividades de mejora continua tanto en los procedimientos a su cargo como en los del equipo de trabajo. Propone ideas innovadoras y la participación de sus compañeros en las mismas.
B	Promueve la participación del equipo en una valoración periódica del cumplimiento de metas.
C	Propone ideas de mejora de los procesos para lograr el cumplimiento de objetivos dentro de su área de gestión. Actúa con agilidad en momentos o situaciones críticas.
D	Aprende de las situaciones y en base a ello implementa mejoras, está en la capacidad de resolver problemas, comunica con fluidez sus ideas y sabe escuchar a sus compañeros.
E	Se rige a las pautas determinadas por los directivos, se mantiene en su zona de confort, no se esfuerza por ir más allá, es inseguro.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

- **Relaciones Interpersonales**

Es la capacidad de establecer y saber mantener relaciones de cordialidad, calidez, reciprocidad y empatía con las otras personas.

Valoración	Comportamiento
A	Está atento al momento de recibir a otras personas y se preocupa por atender sus necesidades y escuchar sus proyectos, influye en su grupo de trabajo para lograr la misma actitud. Es natural y cordial al momento de mantener una conversación ya sea dentro de su grupo de trabajo como en otro entorno, es un buen oyente y comunica sus ideas con fluidez y amabilidad.
B	Busca asistir a reuniones o situaciones en las cuales puede conocer a todo tipo de personas, es abierto a conocer nuevas personas y establecer relaciones duraderas.
C	Es cordial y cálido en el trato con los demás, con su actitud logra recabar información importante en temas del interés de la empresa, mantiene relaciones de amistad duraderas.

D	Se preocupa por los miembros del equipo, conoce sus problemas y les ayuda a solventarlos, es respetuoso.
E	Evita asistir a cualquier tipo de actividad social o de integración, no se relaciona con personas a las que no conoce.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

- **Trabajo en Equipo**

Es la capacidad de trabajar, colaborar y cooperar tanto con los miembros de su equipo como de su organización, de desarrollar actividades de grupo para lograr fluidez en la aplicación de procesos, tareas, cumplimiento de metas, poniendo como prioridad los intereses del equipo de trabajo.

Valoración	Comportamiento
A	Comunica y busca la manera de colaborar con el grupo para lograr el cumplimiento de la tarea propuesta y metas establecidas. Sabe escuchar y respeta las opiniones de los otros miembros del equipo, analiza y valora las propuestas de sus compañeros.
B	Tiene capacidad de interactuar con los miembros del equipo mostrando siempre ser amable, colaborador y generando un buen clima laboral, siempre está abierto al diálogo.
C	Trabaja en grupo siempre ayudando a los miembros del equipo en el logro de las metas propuestas, sabe escuchar y valora las opiniones de sus compañeros y los apoya.
D	Apoya las decisiones tomadas dentro el grupo de trabajo, está atento al desempeño del mismo.
E	No se integra al grupo, trabaja solo, se aísla, no se siente parte del equipo.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Aída Mercedes Ballesteros Hurtado

Con lo anterior mencionado se considera importante esto se lo realiza en cada uno de los perfiles de funciones en la sección de la competencia, la cual se presenta en el manual.

2.3.3 Estructura del Manual de Funciones por Competencias

La estructura para el diseño del Manual de Funciones por Competencias se describe a continuación.

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A. NOMBRE DE LA EMPRESA	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO:
--	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Directivo, Operativo, Administrativo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Denominación del Puesto en relación a su posición dentro del organigrama funcional	
DEPARTAMENTO:	Determinación de la posición dentro del área o departamento de acuerdo al organigrama posicional	
REPORTA A:	Persona asignada como inmediato superior en base a la posición determinada dentro del organigrama	
SUPERVISA A:	Posiciones ubicadas en niveles bajo su supervisión de acuerdo al organigrama posicional	
MISION DEL PUESTO		
Se describe la misión en base a las responsabilidades asignadas a cada una de las posiciones detalladas en el presente documento		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	Ultimo nivel de instrucción educativa	
FORMACIÓN:	Conocimientos específicos de la formación	
EXPERIENCIA:	Años de experiencia laboral en el puesto	
ACTIVIDADES ESCENCIALES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
Se detallan las actividades a desarrollarse en el puesto	Se Detallan los conocimientos requeridos	Se detallan las habilidades o competencias técnicas requeridas para la actividad

2.3.4 Desarrollo del Manual de Funciones por Competencias

Se desarrolla el Manual de Funciones por Competencias para la empresa Megaenlace Telecomunicaciones S.A.

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES**MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS****QUITO, DICIEMBRE 2016****OBJETIVO**

Determinar los requerimientos necesarios para cada uno de los cargos o posiciones del personal que presta sus servicios en Megaenlace Telecomunicaciones S.A. tomando como base las necesidades de capacitación, formación, habilidades y experiencia; así como tener la posibilidad de definir las principales responsabilidades de la posición y su nivel de autoridad en función del proceso.

ALCANCE

Este documento se aplica a todos los miembros de la organización Megaenlace Telecomunicaciones S.A

RESPONSABILIDADES

El encargado de Talento Humano es el responsable de actualizar este manual y asegurar su aplicación y cumplimiento.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Competencia	Definición de la competencia	Importante	No muy importante
Análisis de problemas	Eficacia para identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo.		x
Asunción de riesgos	Capacidad para emprender acciones de forma deliberada con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importantes.		x
Automotivación	Se traduce en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito		x
Compromiso	Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre en beneficio propio.	x	
Comunicación	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.	x	
Orientación al cliente	Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.	x	
Control	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.		x
Capacidad crítica	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada		x
Creatividad	Capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.		x
Delegación	Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.		x
Decisión	Agudeza para establecer una línea de acción adecuada en la resolución de problemas, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal.		x
Tolerancia al estrés	Mantenimiento firme del carácter ante acumulación de tareas o responsabilidades, lo cual se traduce en respuestas controladas frente a un exceso de cargas.		x
Espíritu comercial	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.		x
Energía	Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajo.		x
Liderazgo	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo	x	
Integridad	Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos		x
Proactividad / Iniciativa	Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado, influencia en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.	x	
Relaciones interpersonales	Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo.	x	
Trabajo en equipo	Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.	x	
Sensibilidad Organizacional	Capacidad para percibir e implicarse en decisiones y actividades en otras partes de la empresa.		x
Tenacidad	Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable de forma razonable		X

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

Competencia	Definición de la competencia	Importante	No muy importante
Pensamiento estratégico	Conocimiento de los objetivos, estrategias, metas, propuestas y necesidades de la empresa. Analiza y facilita los medios para lograr el objetivo planteado en el menor tiempo y utilizando la menor cantidad de recursos.	x	
Planificación y Gestión	Conocimiento de la estructura de la empresa y priorización de las necesidades y estrategias de la empresa.	x	
Generación de ideas	Aporta ideas para crear nuevas estrategias o proyectos	x	
Pensamiento conceptual	Comprende una situación o problema identificando las partes con la finalidad de obtener una solución	x	
Habilidad analítica	Capacidad de análisis e identificación de problemas	x	
Desenvolvimiento en entornos virtuales	Personaliza, interactúa, gestiona y crea entornos virtuales	x	
Expresión oral y escrita	Habilidad de escuchar y comunicar las ideas	x	
Monitoreo y control	Está en la capacidad de monitorear y controlar el correcto cumplimiento de las actividades, personal o proyectos asignados	x	

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-001
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Directivo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Gerente General	
DEPARTAMENTO:	Gerencia	
REPORTA A:	Presidencia	
SUPERVISA A:	Gerente de Operaciones Gerente Comercial Asistente Administrativo Contador	
MISIÓN:		
Gestionar el desarrollo de la empresa, velando por el cumplimiento de los planes, metas y resultados propuestos obteniendo las mejores negociaciones tanto con clientes como con proveedores		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	4to nivel en administración de empresas o alta gerencia.	
FORMACIÓN:	Conocimientos administrativos en el gerenciamiento de empresas, manejo de personal, finanzas y mercadeo. Nivel del idioma Inglés Avanzado.	
COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Liderazgo	Desarrolla, transmite, analiza y evalúa objetivos y metas planteados, integra las ideas de sus colaboradores para lograr un empoderamiento de los mismos dentro de la organización; motiva, genera confianza y logra un ambiente de trabajo entusiasta y un grupo comprometido.	A

Pro-actividad	Desarrolla actividades de mejora continua tanto en los procedimientos a su cargo como en los del equipo de trabajo. Propone ideas innovadoras y la participación de sus compañeros en las mismas.	A
Comunicación	Expresa sus ideas en forma clara, precisa, fluida buscando con ello que quien le escucha reciba correctamente el mensaje.	A
Compromiso	Propone herramientas de seguimiento y control de acciones planteadas para cumplir los objetivos y metas propuestas.	A
Orientación al cliente	Planifica sus acciones y las del equipo del trabajo tomando como base las necesidades del cliente, obtiene como resultado clientes altamente satisfechos con el mismo y con la empresa, transmite confianza	A
Relaciones interpersonales	Está atento al momento de recibir a otras personas y se preocupa por atender sus necesidades y escuchar sus proyectos, influye en su grupo de trabajo para lograr la misma actitud. Es natural y cordial al momento de mantener una conversación ya sea dentro de su grupo de trabajo como en otro entorno, es un buen oyente y comunica sus ideas con fluidez y amabilidad.	A
Trabajo en Equipo	Comunica y busca la manera de colaborar con el grupo para lograr el cumplimiento de la tarea propuesta y metas establecidas. Sabe escuchar y respeta las opiniones de los otros miembros del equipo, analiza y valora las propuestas de sus compañeros.	A
EXPERIENCIA:	Experiencia mínima 10 años en el manejo de empresas y dirección de equipos de trabajo.	
FUNCIONES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS

<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la compañía bajo los lineamientos y valores establecidos en la cultura organizacional que rige la empresa, de acuerdo y en conformidad con los lineamientos establecidos por la junta de socios y accionistas de la misma 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir todas las reglamentaciones que apliquen al rol de la compañía en relación a: Políticas gubernamentales del Ministerio de Relaciones Laborales, Sistema de rentas Internas, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Cámaras de Comercio, Gremios, Asociaciones o Colegio de profesionales, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación vigente 	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la satisfacción total de cada uno de los clientes por los servicios prestados, el desempeño técnico y ético de cada uno los empleados de la compañía, el adecuado manejo del talento humano de la compañía, un ambiente de trabajo en el cual el respeto, consideración y cordialidad sean sus pilares fundamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos administrativos y de gerencia 	

<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el proceso de selección de compañías asociadas a la prestación de servicios de administración, recursos humanos y logística tales como Medicina pre pagada, couriers, empresas de transporte en la ciudad e interprovincial, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y Gestión
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del proceso de ventas y cumplimientos de compromisos, análisis de balances y estados financieros de la empresq 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo, finanzas, 	

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-002
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Directivo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Gerente de operaciones	
DEPARTAMENTO:	Operaciones	
REPORTA A:	Gerente General	
SUPERVISA A:	Gerente de Algoritmo Subgerente de Operaciones Jefe de Consultoría Asistente Departamento Técnico Personal de Ingeniería de todas las disciplinas	
MISION:		
Supervisar proceso de ingeniería velando por el adecuado cumplimiento del mismo, asegurándose de contar con colaboradores comprometidos pudiendo recompensarlos en función a su desempeño.		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	Ingeniería de Sistemas, PMI certificado.	
FORMACIÓN:	Conocimientos técnicos en tecnologías de Seguridad Informática. Dominio de normas internacionales, nacionales y buenas prácticas de ingeniería. Conocimientos en manejo y control de proyectos. Inglés Intermedio.	
COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Liderazgo	Desarrolla, transmite, analiza y evalúa objetivos y metas planteados, integra las ideas de sus	A

	colaboradores para lograr un empoderamiento de los mismos dentro de la organización; motiva, genera confianza y logra un ambiente de trabajo entusiasta y un grupo comprometido.	
Pro-actividad	Desarrolla actividades de mejora continua tanto en los procedimientos a su cargo como en los del equipo de trabajo. Propone ideas innovadoras y la participación de sus compañeros en las mismas.	A
Comunicación	Expresa sus ideas en forma clara, precisa, fluida buscando con ello que quien le escucha reciba correctamente el mensaje.	A
Compromiso	Propone herramientas de seguimiento y control de acciones planteadas para cumplir los objetivos y metas propuestas.	A
Orientación al cliente	Planifica sus acciones y las del equipo del trabajo tomando como base las necesidades del cliente, obtiene como resultado clientes altamente satisfechos con el mismo y con la empresa, transmite confianza	A
Relaciones interpersonales	Está atento al momento de recibir a otras personas y se preocupa por atender sus necesidades y escuchar sus proyectos, influye en su grupo de trabajo para lograr la misma actitud. Es natural y cordial al momento de mantener una conversación ya sea dentro de su grupo de trabajo como en otro entorno, es un buen oyente y comunica sus ideas con fluidez y amabilidad.	A
Trabajo en Equipo	Comunica y busca la manera de colaborar con el grupo para lograr el cumplimiento de la tarea propuesta y metas establecidas. Sabe escuchar y respeta las opiniones de los otros miembros del equipo, analiza y valora las propuestas de sus compañeros.	A
EXPERIENCIA:		Mínimo 15 años en posiciones de ejecución, supervisión y jefatura de proyectos de tecnología.
ACTIVIDADES ESENCIALES		
CONOCIMIENTOS		
COMPETENCIAS TÉCNICAS		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer o definir los lineamientos sobre los cuales se basará el desarrollo de proyectos en función de las bases de oferta presentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de proyectos 	

<ul style="list-style-type: none"> • Establecer, supervisar, evaluar y controlar a los grupos de trabajo para cada proyecto y la planeación general del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y Gestión
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar, evaluar y controlar que los servicios prestados cumplan con los requerimientos del cliente y el alcance lo establecido en las ofertas técnico económicas propuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de proyectos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en los procesos de análisis de accidentes, incidentes, actos o condiciones inseguras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la relación con los clientes por asuntos contractuales, administrativos y técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico
<ul style="list-style-type: none"> • Reporte a la Gerencia y presidencia del avance de proyectos y licitaciones, así como del desempeño del personal a su cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración 	

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-003
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Directivo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Sub-Gerente de Operaciones	
DEPARTAMENTO:	Operaciones	
REPORTA A:	Gerente de Operaciones	
SUPERVISA A:	Supervisor Técnico Supervisor de Seguridad	
RESPONSABILIDADES:		
Velar por el cumplimiento de las normas establecidas con el objeto de que se mantengan las certificaciones obtenidas		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	Ingeniería de Sistemas	
FORMACIÓN:	Dominio de paquetes informáticos INGLES: Nivel Intermedio, Administración de redes, firewall linux y windows server, servidor de correo.	
COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Pro-actividad	Desarrolla actividades de mejora continua tanto en los procedimientos a su cargo como en los del equipo de trabajo. Propone ideas innovadoras y la participación de sus compañeros en las mismas.	A
Comunicación	Expresa sus ideas en forma clara, precisa, fluida buscando con ello que quien le escucha reciba correctamente el mensaje.	A

Compromiso	Propone herramientas de seguimiento y control de acciones planteadas para cumplir los objetivos y metas propuestas.	A
Orientación al cliente	Planifica sus acciones y las del equipo del trabajo tomando como base las necesidades del cliente, obtiene como resultado clientes altamente satisfechos con el mismo y con la empresa, transmite confianza	A
Relaciones interpersonales	Está atento al momento de recibir a otras personas y se preocupa por atender sus necesidades y escuchar sus proyectos, influye en su grupo de trabajo para lograr la misma actitud. Es natural y cordial al momento de mantener una conversación ya sea dentro de su grupo de trabajo como en otro entorno, es un buen oyente y comunica sus ideas con fluidez y amabilidad.	A
Trabajo en Equipo	Comunica y busca la manera de colaborar con el grupo para lograr el cumplimiento de la tarea propuesta y metas establecidas. Sabe escuchar y respeta las opiniones de los otros miembros del equipo, analiza y valora las propuestas de sus compañeros.	A
EXPERIENCIA:		Mínimo 5 años en posiciones similares
INDICADORES DE GESTIÓN		
Porcentaje de solución de novedades		(Número de novedades solucionadas / Número total de novedades reportadas) *100
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> Diseño y ejecución de proyectos de la especialidad asignada. 	<ul style="list-style-type: none"> Paquetes informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> Generación de ideas
<ul style="list-style-type: none"> Obtener y mantener la certificación Prometric de McAfee. 	<ul style="list-style-type: none"> Paquetes informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento conceptual
<ul style="list-style-type: none"> Soporte nivel 1, 2 y 3 al cliente, Definición de especificaciones técnicas y tecnológicas para el cliente, capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Paquetes informáticos, relaciones humanas 	
<ul style="list-style-type: none"> Estudio de casos y resolución y reporte de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Paquetes informáticos 	

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-004
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Supervisión	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Coordinador Comercial	
DEPARTAMENTO:	Comercial	
REPORTA A:	Gerente General	
SUPERVISA A:	Asistente de Telemercadeo Representante de Ventas	
MISION:		
Velar por el cumplimiento de las metas propuestas en el área comercial, negociando los mejores beneficios tanto para el cliente como para la empresa.		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	Ingeniería en Marketing	
FORMACIÓN:	Manejo de paquetes informáticos Diseño de planes de mercadeo. Inglés Intermedio	
COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Pro-actividad	Desarrolla actividades de mejora continua tanto en los procedimientos a su cargo como en los del equipo de trabajo. Propone ideas innovadoras y la participación de sus compañeros en las mismas.	A
Comunicación	Expresa sus ideas en forma clara, precisa, fluida buscando con ello que quien le escucha reciba correctamente el mensaje.	A

Compromiso	Propone herramientas de seguimiento y control de acciones planteadas para cumplir los objetivos y metas propuestas.	A
Orientación al cliente	Planifica sus acciones y las del equipo del trabajo tomando como base las necesidades del cliente, obtiene como resultado clientes altamente satisfechos con el mismo y con la empresa, transmite confianza	A
Relaciones interpersonales	Está atento al momento de recibir a otras personas y se preocupa por atender sus necesidades y escuchar sus proyectos, influye en su grupo de trabajo para lograr la misma actitud. Es natural y cordial al momento de mantener una conversación ya sea dentro de su grupo de trabajo como en otro entorno, es un buen oyente y comunica sus ideas con fluidez y amabilidad.	A
Trabajo en Equipo	Comunica y busca la manera de colaborar con el grupo para lograr el cumplimiento de la tarea propuesta y metas establecidas. Sabe escuchar y respeta las opiniones de los otros miembros del equipo, analiza y valora las propuestas de sus compañeros.	A
EXPERIENCIA:	Mínimo 10 años en manejo de ventas y marketing	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> Definición del plan anual de mercadeo y ventas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento estratégico
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de especificaciones, propuestas comerciales y planes de retención de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y marketing 	
<ul style="list-style-type: none"> Análisis e informe del reporte de tele mercadeo y ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Paquetes informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad analítica
<ul style="list-style-type: none"> Administración de bases de datos de clientes y prospectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Paquetes informáticos 	
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de hojas de evaluación económica en procesos licitatorios. 	<ul style="list-style-type: none"> Paquetes informáticos 	

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-005
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Supervisión	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Sub-Gerente de Algoritmo	
DEPARTAMENTO:	Operaciones	
REPORTA A:	Gerente de Operaciones	
SUPERVISA A:	N/A	
MISION:		
Desarrollar y reportar los avances de los procesos de programaciones a él asignados, Mantener la plataforma informática actualizada y funcional		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	Ingeniería de Sistemas	
FORMACIÓN:	Programación Administración de correos.	
COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Comunicación	Expresa sus ideas en forma clara, precisa, fluida buscando con ello que quien le escucha reciba correctamente el mensaje.	A
Compromiso	Propone herramientas de seguimiento y control de acciones planteadas para cumplir los objetivos y metas propuestas.	A

Orientación al cliente	Planifica sus acciones y las del equipo del trabajo tomando como base las necesidades del cliente, obtiene como resultado clientes altamente satisfechos con el mismo y con la empresa, transmite confianza	A
Relaciones interpersonales	Está atento al momento de recibir a otras personas y se preocupa por atender sus necesidades y escuchar sus proyectos, influye en su grupo de trabajo para lograr la misma actitud. Es natural y cordial al momento de mantener una conversación ya sea dentro de su grupo de trabajo como en otro entorno, es un buen oyente y comunica sus ideas con fluidez y amabilidad.	A
Trabajo en Equipo	Comunica y busca la manera de colaborar con el grupo para lograr el cumplimiento de la tarea propuesta y metas establecidas. Sabe escuchar y respeta las opiniones de los otros miembros del equipo, analiza y valora las propuestas de sus compañeros.	A
EXPERIENCIA:		Mínimo 7 años como programador o en cargos similares
INDICADORES DE GESTIÓN		
Porcentaje de capacitaciones en en manejo de Prometheus a usuarios	(Número de capacitaciones desarrolladas / Número de capacitaciones programadas) * 100	
Porcentaje de órdenes de servicio solventadas	(Número de órdenes de servicios solventadas / Número de órdenes de servicio recibidas)*100	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> Programación y administración del sistema integrado Prometheus. 	<ul style="list-style-type: none"> Programación 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo en entornos virtuales
<ul style="list-style-type: none"> Capacitación y Soporte en manejo de Prometheus a usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación 	
<ul style="list-style-type: none"> Administración de los correos, y del equipo técnico y tecnológico de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> Administración de correos 	

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.		MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-006	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:			
NIVEL:	Operativo		
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Contador		
DEPARTAMENTO:	Financiero		
REPORTA A:	Presidencia/Gerencia General		
SUPERVISA A:	N/A		
MISION:			
<ul style="list-style-type: none"> Controlar los procesos de pago de facturas a proveedores velando por el cumplimiento de los requerimientos establecidos por el sistema de rentas internas o las políticas de la compañía. 			
PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN:	Ingeniería En Finanzas Contabilidad y/o Auditoría (CPA)		
FORMACIÓN:	Conocimiento de Leyes tributarias vigentes, conocimientos contables y financieros, manejo de paquetes informáticos y programas contables		
COMPETENCIAS			
Competencia	Conductas Asociadas		Valoración
Compromiso	Propone herramientas de seguimiento y control de acciones planteadas para cumplir los objetivos y metas propuestas.		A
Relaciones interpersonales	Está atento al momento de recibir a otras personas y se preocupa por atender sus necesidades y escuchar sus proyectos, influye en su grupo de trabajo para lograr la misma actitud. Es natural y cordial al momento de mantener una conversación ya sea dentro de su grupo de trabajo como en otro entorno, es un buen oyente y comunica sus ideas con fluidez y amabilidad.		A

Trabajo en Equipo	Comunica y busca la manera de colaborar con el grupo para lograr el cumplimiento de la tarea propuesta y metas establecidas. Sabe escuchar y respeta las opiniones de los otros miembros del equipo, analiza y valora las propuestas de sus compañeros.	A
EXPERIENCIA:	Mínimo 5 años como asesor contable	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Porcentaje de pagos con errores en el mes	$(\text{Errores identificados} / \text{pagos realizados}) * 100$	
Porcentaje de ventas mensual	$(\text{Número de facturas emitidas con errores} / \text{Número de facturas emitidas en el mes}) * 100$	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> Control y reporte de Costos y Flujos por proyectos y de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzas, manejo de paquetes informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento conceptual
<ul style="list-style-type: none"> Actividades contables (balances, conciliaciones, facturación, inventarios,etc) 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad, leyes tributarias vigentes, manejo de paquetes informáticos, programas contables 	
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de cuadro de rol de pagos 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad, leyes tributarias vigentes, manejo de paquetes informáticos 	
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de reportes y documentos para organismos de control (SRI, MRL) 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad, leyes tributarias vigentes, manejo de paquetes informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento conceptual
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración, validación y reporte de liquidaciones de personal en el sistema de MRL. 	<ul style="list-style-type: none"> leyes tributarias vigentes, manejo de paquetes informáticos 	

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-007
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Directivo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Jefe de Talento Humano	
DEPARTAMENTO:	Talento Humano	
REPORTA A:	Gerente General	
SUPERVISA A:	Ninguno	
MISION:		
Velar por la aplicación correcta y adecuada del Manual de Funciones por Competencias y el buen clima laboral de la empresa, cumpliendo con los acuerdos y leyes vigentes establecidas por el MRL		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	4to nivel en Gestión de Talento Humano	
FORMACIÓN:	Manejo de personal y de los procesos de la Gestión de Talento Humano. Nivel del idioma Inglés Avanzado.	
COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Liderazgo	Desarrolla, transmite, analiza y evalúa objetivos y metas planteados, integra las ideas de sus colaboradores para lograr un empoderamiento de los mismos dentro de la organización; motiva, genera confianza y logra un ambiente de trabajo entusiasta y un grupo comprometido.	A
Pro-actividad	Desarrolla actividades de mejora continua tanto en los procedimientos a su cargo como en los del equipo de trabajo. Propone ideas innovadoras y la participación de sus compañeros en las mismas.	A

Comunicación	Expresa sus ideas en forma clara, precisa, fluida buscando con ello que quien le escucha reciba correctamente el mensaje.	A
Compromiso	Propone herramientas de seguimiento y control de acciones planteadas para cumplir los objetivos y metas propuestas.	A
Relaciones interpersonales	Está atento al momento de recibir a otras personas y se preocupa por atender sus necesidades y escuchar sus proyectos, influye en su grupo de trabajo para lograr la misma actitud. Es natural y cordial al momento de mantener una conversación ya sea dentro de su grupo de trabajo como en otro entorno, es un buen oyente y comunica sus ideas con fluidez y amabilidad.	A
Trabajo en Equipo	Comunica y busca la manera de colaborar con el grupo para lograr el cumplimiento de la tarea propuesta y metas establecidas. Sabe escuchar y respeta las opiniones de los otros miembros del equipo, analiza y valora las propuestas de sus compañeros.	A
EXPERIENCIA		Experiencia mínima 5 años en puesto similares.
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de procesos de selección, toma de evaluaciones, entrevistas de trayectoria y por competencias, contratación, inducción, capacitación y salida del personal 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento estratégico Planificación y Gestión
<ul style="list-style-type: none"> Registro de ingreso y salida de personal de la compañía en el IESS, reportes de novedades de cada uno de los empleados de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del Talento Humano, marco legal vigente 	
<ul style="list-style-type: none"> Coordinar el cumplimiento de los objetivos, políticas y reglamentos propuestos por la empresa, en lo referente a Seguridad Industrial y Salud Ocupacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del Talento Humano, Manejo de personal 	
<ul style="list-style-type: none"> Estandarización de medición de tiempos por actividad en el área operativa, seguimiento para procesos de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del Talento Humano 	

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-008
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Operativo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Consultor Senior	
DEPARTAMENTO:	Operaciones	
REPORTA A:	Jefe de Consultoría	
SUPERVISA A:	Consultor Junior	
MISION DEL PUESTO		
Asegurar el que el cliente reciba el soporte requerido.		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	Ingeniero en Sistemas	
FORMACIÓN:	Dominio de paquetes informáticos Inglés intermedio Certificación de ACE de McAfee, ITIL, CCNA, ISO 27000	
COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Compromiso	Propone herramientas de seguimiento y control de acciones planteadas para cumplir los objetivos y metas propuestas.	A
Orientación al cliente	Planifica sus acciones y las del equipo del trabajo tomando como base las necesidades del cliente, obtiene como resultado clientes altamente satisfechos con el mismo y con la empresa, transmite confianza	A

EXPERIENCIA:		Mínimo 2 años de experiencia en Ingeniería de detalle y diseño o en cargos similares.
INDICADORES DE GESTIÓN		
Porcentaje de ejecución del proyecto dentro del tiempo propuesto		Valoración propuesta de acuerdo a objetivos y metas planteadas
HABILIDADES ESCENCIALES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Soporte en el diseño y ejecución de proyectos asignados 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimiento en entornos virtuales
<ul style="list-style-type: none"> • Reportar novedades de los clientes al SOC, 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de reportes 	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y llenar las órdenes de servicio, soporte nivel 1 y 2 al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paquetes informáticos, ACE de McAfee, ITIL, CCNA, ISO 27000 	

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-009
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Operativo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Consultor Junior	
DEPARTAMENTO:	Operaciones	
REPORTA A:	Jefe de Consultoría	
SUPERVISA A:	N/A	
MISION:		
Mantener las certificaciones obtenidas por su departamento, y comunicar oportunamente los avances en los proyectos a el asignados.		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	Ingeniero, egresado o estudiante de los últimos niveles de Ingeniería de Sistemas	
FORMACIÓN:	Manejo de paquetes informáticos, inglés intermedio, mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas operativos, conocimiento básico de redes.	
COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Comunicación	Expresa sus ideas tomando en cuenta la audiencia a la que va a presentarlas para en base a ello desarrollar la mejor manera de llegar con su mensaje.	B
Compromiso	Se compromete con de los objetivos de la empresa haciéndolos suyos e identificándose con ellos con lo cual está en la capacidad de tomar decisiones acorde a las necesidades o circunstancias.	B

Relaciones interpersonales	Busca asistir a reuniones o situaciones en las cuales puede conocer a todo tipo de personas, es abierto a conocer nuevas personas y establecer relaciones duraderas.	B
Trabajo en Equipo	Trabaja en grupo siempre ayudando a los miembros del equipo en el logro de las metas propuestas, sabe escuchar y valora las opiniones de sus compañeros y los apoya.	A
EXPERIENCIA:	2 años de experiencia en mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas operativos.	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Porcentaje de ejecución del proyecto dentro del tiempo propuesto	Valoración propuesta de acuerdo a objetivos y metas planteadas	
ACTIVIDADES ESCENCIALES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Soporte en el diseño de proyectos asignados 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de proyectos, conocimiento de redes 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de ideas
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de proyectos asignados 	<ul style="list-style-type: none"> • conocimiento de redes, paquetes informáticos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Resporte de novedades y soporte al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • conocimiento de redes, paquetes informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Expresión oral y escrita

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-010
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Operativo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Supervisor de seguridad	
DEPARTAMENTO:	Operaciones	
REPORTA A:	Subgerente de Seguridad	
SUPERVISA A:	Técnico de Seguridad	
MISION:		
Verificar que las solicitudes y necesidades del cliente sean solventadas a la brevedad posible.		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	Ingeniería de Sistemas	
FORMACIÓN:	Ingeniería de Sistemas, paquetes informáticos, manejo de redes	
COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Comunicación	Expresa sus ideas en forma clara, precisa, fluida buscando con ello que quien le escucha reciba correctamente el mensaje.	A
Compromiso	Se compromete con de los objetivos de la empresa haciéndolos suyos e identificándose con ellos con lo cual está en la capacidad de tomar decisiones acorde a las necesidades o circunstancias.	B

Orientación al cliente	Es proactivo, siempre da más de lo que espera el cliente, incentiva al equipo en la necesidad de capacitación en solución de problemas y necesidades del cliente.	B
Trabajo en Equipo	Tiene capacidad de interactuar con los miembros del equipo mostrando siempre ser amable, colaborador y generando un buen clima laboral, siempre está abierto al diálogo.	B
EXPERIENCIA:	Mínimo 2 años en trabajos de posiciones similares	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Cumplimiento de tiempos de entrega de informes inherentes a los profesionales a su cargo	Porcentaje de cumplimiento en entrega de informes en base a las fechas asignadas	
ACTIVIDADES ESCENCIALES:	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de relación con el cliente, Asistencia a reuniones con el cliente, para planificación en el desarrollo y ejecución de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación efectiva, diseño de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Expresión oral y escrita
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de informes mensuales de servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo paquetes informáticos 	
<ul style="list-style-type: none"> Administración del personal a su cargo; Organización de horarios y turnos del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo paquetes informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo y control

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.		MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-011	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:			
NIVEL:	Operativo		
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Supervisor Técnico		
DEPARTAMENTO:	Operaciones		
REPORTA A:	Subgerente de Operaciones		
SUPERVISA A:	Técnicos		
MISION:			
Aseguramiento y control de que las solicitudes de soporte recibidas y atendidas.			
PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN:	Ingeniería en Sistemas		
FORMACIÓN:	Manejo de paquetes informáticos Administración de redes, firewall, Linux y Windows server, servidor de correo		
COMPETENCIAS			
Competencia	Conductas Asociadas		Valoración
Comunicación	Expresa sus ideas en forma clara, precisa, fluida buscando con ello que quien le escucha reciba correctamente el mensaje.		A
Compromiso	Se compromete con de los objetivos de la empresa haciéndolos suyos e identificándose con ellos con lo cual está en la capacidad de tomar decisiones acorde a las necesidades o circunstancias.		A

Orientación al cliente	Es proactivo, siempre da más de lo que espera el cliente, incentiva al equipo en la necesidad de capacitación en solución de problemas y necesidades del cliente.	A
EXPERIENCIA:	Mínimo 2 años en cargos de técnico	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Cumplimiento de tiempos de entrega de informes de atención de solicitudes de clientes	Porcentaje de cumplimiento en entrega de informes en base a las fechas asignadas	
ACTIVIDADES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Soporte a usuarios en base a las solicitudes del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de redes, firewall, Linux y Windows server, servidor de correo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo en entornos virtuales
<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación al personal técnico para generar mejoras en los procesos y optimización de los tiempos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Expresión oral y escrita

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-012
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Operativo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Técnico de seguridad	
DEPARTAMENTO:	Operaciones	
REPORTA A:	Supervisor Técnico	
SUPERVISA A:	N/A	
MISION:		
<ul style="list-style-type: none"> Mantener informados a sus superiores sobre la necesidad de mejora de los procesos de atención al cliente. 		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	Ingeniería en Sistemas	
FORMACIÓN:	Manejo de paquetes informáticos Administración de redes, firewall, Linux y Windows server, servidor de correo	
COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Compromiso	Se compromete con de los objetivos de la empresa haciéndolos suyos e identificándose con ellos con lo cual está en la capacidad de tomar decisiones acorde a las necesidades o circunstancias.	B
Orientación al cliente	Planifica sus acciones y las del equipo del trabajo tomando como base las necesidades del cliente, obtiene como resultado clientes altamente satisfechos con el mismo y con la empresa, transmite confianza.	A

Trabajo en Equipo	Tiene capacidad de interactuar con los miembros del equipo mostrando siempre ser amable, colaborador y generando un buen clima laboral, siempre está abierto al diálogo.	B
EXPERIENCIA:	Mínimo 2 años en cargos de técnico	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Porcentaje de solicitudes atendidas	(Número de incidentes solucionados / Número de incidentes reportados) *100	
ACTIVIDADES ESCENCIALES:	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Soporte a usuarios, 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de redes, firewall, Linux y Windows server, servidor de correo 	<ul style="list-style-type: none"> • Expresión oral y escrita
<ul style="list-style-type: none"> • Generar informes en referencia a las solicitudes solucionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes infomáticos 	

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-013
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Operativo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Técnico de soporte	
DEPARTAMENTO:	Operaciones	
REPORTA A:	Gerencia de Operaciones	
SUPERVISA A:	N/A	
MISION:		
Vigilar el que los equipos sean utilizados dentro de los fines para ello establecidos, confiscando aquellos que contengan programas o vínculos con páginas electrónicas de contenido sexual, pornográfico o que atenten contra las normas de buena conducta y moral establecidos por la compañía.		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	Tecnólogo en Sistemas e Informática (con título reconocido por la SENACYT)	
FORMACIÓN:	Conocimientos de configuración de programas de ingeniería, anti virus, conocimiento en ensamblaje y mantenimiento de hardware y software Soporte en help desk, administración de redes, firewall linux y windows server, servidor de correo Inglés Básico.	
COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Compromiso	Se compromete con de los objetivos de la empresa haciéndolos suyos e identificándose con ellos con lo cual está en la capacidad de tomar decisiones acorde a las necesidades o circunstancias.	B

Orientación al cliente	Planifica sus acciones y las del equipo del trabajo tomando como base las necesidades del cliente, obtiene como resultado clientes altamente satisfechos con el mismo y con la empresa, transmite confianza.	A
Trabajo en Equipo	Tiene capacidad de interactuar con los miembros del equipo mostrando siempre ser amable, colaborador y generando un buen clima laboral, siempre está abierto al diálogo.	B
EXPERIENCIA:		2 años como Help desk
INDICADORES DE GESTIÓN		
Cumplimiento de tiempos de entrega de informes sobre el manejo de los equipos de la empresa	Porcentaje de informes entregados dentro del tiempo establecido	
ACTIVIDADES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar informes trimestrales sobre las alteraciones a las configuraciones establecidas en computadores o que esten poniendo en riesgo la red de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de paquetes informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> Expresión oral y escrita
<ul style="list-style-type: none"> Administración del servidor de la empresa, usuarios y permisos dentro de la red, configuración de la red de área local y de los computadores de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Configuración de programas de ingeniería, 	<ul style="list-style-type: none"> Deseenvolvimiento en entornos virtuales
Manejo e instalación de hardware y software en los equipos computacionales. mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos ,	<ul style="list-style-type: none"> anti virus, conocimiento en ensamblaje y mantenimiento de hardware y software 	
<ul style="list-style-type: none"> Help Desk al cliente interno y al cliente externo 	<ul style="list-style-type: none"> Soporte en help desk, administración de redes, firewall linux y windows server, servidor de correo 	

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-014
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	
NIVEL:	Operativo
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Técnico de soporte in house
DEPARTAMENTO:	Operaciones
REPORTA A:	Supervisor de Soporte Técnico
SUPERVISA A:	N/A
MISION:	
Mantener los equipos de los colaboradores de la empresa con los programas actualizados y libres de virus, segurnadose de que el soporte técnico requerido sea atendido.	
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN:	Tecnólogo en Sistemas e Informática (con título reconocido por la SENACYT)
FORMACIÓN:	Conocimientos de configuración de programas de ingeniería, anti virus, conocimiento en ensamblaje y mantenimiento de hardware y software Soporte en help desk, administración de redes, firewall linux y windows server, servidor de correo Inglés Básico.

COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Compromiso	Se compromete con de los objetivos de la empresa haciéndolos suyos e identificándose con ellos con lo cual está en la capacidad de tomar decisiones acorde a las necesidades o circunstancias.	B
Orientación al cliente	Planifica sus acciones y las del equipo del trabajo tomando como base las necesidades del cliente, obtiene como resultado clientes altamente satisfechos con el mismo y con la empresa, transmite confianza.	A
EXPERIENCIA:		2 años como Help desk
INDICADORES DE GESTIÓN		
Porcentaje de clientes que recibieron atención	(Número de necesidades de soporte atendidas / Número de necesidades de soporte recibidas) 100	
ACTIVIDADES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> Formateo y preparación de equipos, Instalación de S:O Windows y paquetes utilitarios, Instalación de aplicativos propios del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> configuración de programas de ingeniería, anti virus, 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimiento en entornos virtuales
<ul style="list-style-type: none"> Soporte técnico en sitio, telefónico y remoto, seguimiento de incidentes 	<ul style="list-style-type: none"> Soporte en help desk, administración de redes, firewall linux y windows server, servidor de correo 	
<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos computacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> conocimiento en ensamblaje y mantenimiento de hardware y software 	

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-014
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Operativo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Asistente Administrativa	
DEPARTAMENTO:	Administrativo	
REPORTA A:	Administración	
SUPERVISA A:	Asistente de Servicios Generales	
RESPONSABILIDADES:		
Asegurar la organización tanto de la agenda como de la correspondencia de la gerencia así como el que la logística para los viajes y los viáticos solicitados sean entregados a tiempo.		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	Bachiller en secretariado ejecutivo	
FORMACIÓN:	Manejo de paquetes informáticos como Microsoft Office. Buen manejo de idioma Inglés	
COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Pro-actividad	Promueve la participación del equipo en una valoración periódica del cumplimiento de metas.	B
Comunicación	Expresa sus ideas tomando en cuenta la audiencia a la que va a presentarlas para en base a ello desarrollar la mejor manera de llegar con su mensaje.	B

Compromiso	Se compromete con de los objetivos de la empresa haciéndolos suyos e identificándose con ellos con lo cual está en la capacidad de tomar decisiones acorde a las necesidades o circunstancias.	B
Relaciones interpersonales	Busca asistir a reuniones o situaciones en las cuales puede conocer a todo tipo de personas, es abierto a conocer nuevas personas y establecer relaciones duraderas.	B
Trabajo en Equipo	Tiene capacidad de interactuar con los miembros del equipo mostrando siempre ser amable, colaborador y generando un buen clima laboral, siempre está abierto al diálogo.	B
EXPERIENCIA:		Un año en cargos similares
INDICADORES DE GESTIÓN		
Porcentaje de correspondencia gestionada		(Número de documentos gestionados / Número de documentos recibidos o enviados) *100
Porcentaje de pedidos solventados		(Número de notas despachadas / Número de notas recibidas) *100
Porcentaje de archivo		(Número de documentos recibidos o elaborados / Número de documentos archivados) *100
ACTIVIDADES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> Recepción, distribución y control de correspondencia de toda la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> Secretariado ejecutivo 	<ul style="list-style-type: none"> Expresión oral y escrita
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de agenda y asistencia a las Gerencias 	<ul style="list-style-type: none"> Secretariado ejecutivo 	
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y gestión de órdenes de compra para aprobación de Gerencia, notas de pedido y/o solicitudes de materiales, implementos y viáticos para el desarrollo de las actividades del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de paquetes informáticos 	

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación logística de viajes, verificación y control de soportes demostrativos de los gastos realizados para reembolso de viáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes informáticos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Organización de eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretariado ejecutivo 	
<ul style="list-style-type: none"> • Control de inventario de suministros de oficina, limpieza y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y control

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-016
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Operativo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Ejecutivo de Ventas	
DEPARTAMENTO:	Comercial	
REPORTA A:	Coordinador Comercial	
SUPERVISA A:	N/A	
MISIÓN:		
Desarrollar y mantener un cronograma de citas y reporte semanal de cumplimiento de visitas		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	Estudios en Marketing	
FORMACIÓN:	Manejo de paquetes informáticos como Microsoft Office. Ventas Técnicas de negociación	
COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Pro-actividad	Promueve la participación del equipo en una valoración periódica del cumplimiento de metas.	B
Comunicación	Expresa sus ideas en forma clara, precisa, fluida buscando con ello que quien le escucha reciba correctamente el mensaje.	A

Compromiso	Se compromete con de los objetivos de la empresa haciéndolos suyos e identificándose con ellos con lo cual está en la capacidad de tomar decisiones acorde a las necesidades o circunstancias.	B
Orientación al cliente	Es proactivo, siempre da más de lo que espera el cliente, incentiva al equipo en la necesidad de capacitación en solución de problemas y necesidades del cliente.	A
Relaciones interpersonales	Busca asistir a reuniones o situaciones en las cuales puede conocer a todo tipo de personas, es abierto a conocer nuevas personas y establecer relaciones duraderas.	A
Trabajo en Equipo	Tiene capacidad de interactuar con los miembros del equipo mostrando siempre ser amable, colaborador y generando un buen clima laboral, siempre está abierto al diálogo.	B
EXPERIENCIA:	Mínimo 2 años en labores como representante de ventas de servicios.	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Porcentaje de citas cumplidas	(Número de citas concertadas / Número de citas planificadas) *100	
Porcentaje de ofertas concretadas	(Número de ofertas concretadas / Número de ofertas presentadas) *100	
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> Agendamiento, revisión, seguimiento y reporte de de citas en base a la información de telemarketing 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de paquetes informáticos como Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> Expresión oral y escrita
<ul style="list-style-type: none"> Coordinación de preparación de ofertas para los clientes con la Gerencia Comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de paquetes informáticos 	
<ul style="list-style-type: none"> Reporte y liquidación mensual de gastos de movilización. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de paquetes inormáticos 	
<ul style="list-style-type: none"> Presentación, repote y seguimiento a ofertas presentadas 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de negociación, ventas 	

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-017
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Operativo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Asistente del Departamento Técnico	
DEPARTAMENTO:	Operaciones	
REPORTA A:	Gerente de Operaciones	
SUPERVISA A:	N/A	
RESPONSABILIDADES:		
Mantener actualizado y revisado el correo SOC así como los agendamientos del personal técnico, brindando siempre una atención amable y de calidad.		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	Estudios en Secretariado	
FORMACIÓN:	Manejo de paquetes informáticos Procesamiento de datos	
COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Compromiso	Propone herramientas de seguimiento y control de acciones planteadas para cumplir los objetivos y metas propuestas.	B
Orientación al cliente	Es proactivo, siempre da más de lo que espera el cliente, incentiva al equipo en la necesidad de capacitación en solución de problemas y necesidades del cliente	B
Trabajo en Equipo	Tiene capacidad de interactuar con los miembros del equipo mostrando siempre ser amable, colaborador y generando un buen clima laboral, siempre está abierto al diálogo.	B

EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año en labores como Asistente Administrativo	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Porcentaje de informes para clientes elaborados trimestralmente	(Número de clientes con informes entregados / Número de clientes de al empresa) *100	
Porcentaje de correspondencia gestionada	(Número de documentos gestionados / Número de documentos recibidos o enviados) *100	
HABILIDADES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> Manejo del correo SOC, elaboración de informes y notificaciones a clientes de alertas o incidentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de paquetes informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimiento en entornos virtuales
<ul style="list-style-type: none"> Logística para viajes (gestión de viáticos tkts y alojamiento) Agendamiento de citas para reuniones del personal técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de paquetes informáticos, conocimientos de secretariado 	<ul style="list-style-type: none"> Expresión oral y escrita
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar la planificación y seguimiento de los proyectos a ejecutarse. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesamiento de datos, proyectos 	

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-018
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Operativo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Asistente de Telemarketing	
DEPARTAMENTO:	Comercial	
REPORTA A:	Gerente Comercial	
SUPERVISA A:	N/A	
MISION:		
Mantener las bases de datos y citas de ventas actualizadas, realizando un constante seguimiento los representantes de ventas en el cumplimiento de las citas agendadas		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	Estudios en Secretariado	
FORMACIÓN:	Manejo de paquetes informáticos Procesamiento de datos	
COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Comunicación	Expresa sus ideas tomando en cuenta la audiencia a la que va a presentarlas para en base a ello desarrollar la mejor manera de llegar con su mensaje.	B
Compromiso	Propone herramientas de seguimiento y control de acciones planteadas para cumplir los objetivos y metas propuestas.	B

Orientación al cliente	Planifica sus acciones y las del equipo del trabajo tomando como base las necesidades del cliente, obtiene como resultado clientes altamente satisfechos con el mismo y con la empresa, transmite confianza	A
Relaciones interpersonales	Busca asistir a reuniones o situaciones en las cuales puede conocer a todo tipo de personas, es abierto a conocer nuevas personas y establecer relaciones duraderas.	B
EXPERIENCIA:		1 año Recepcionista / asistente de call center
INDICADORES DE GESTIÓN		
Porcentajes de citas agendadas	(Número de citas agendadas / Número de citas programadas) *100	
Porcentaje de llamadas de seguimiento realizadas	(Número de llamadas de seguimiento realizadas / Número de llamadas de seguimiento programadas) *100	
ACTIVIDADES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> Actualización diaria de base de datos de prospectos de clientes, registro y agendamiento de llamadas de concertación de citas. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de paquetes informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> Expresión oral y escrita
<ul style="list-style-type: none"> Administración de agenda de representante de ventas y Gerente comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de paquetes informáticos 	

MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A.	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS CÓDIGO: ME-TH-019
---	---

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:		
NIVEL:	Operativo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Mensajería y limpieza	
DEPARTAMENTO:	Administrativo	
REPORTA A:	Asistente Administrativo	
SUPERVISA A:	N/A	
MISION:		
Mantener las instalaciones limpias y la correspondencia entregada		
PERFIL DEL CARGO		
EDUCACIÓN:	Bachiller en cualquier rama	
FORMACIÓN:	Manejo de desechos	
COMPETENCIAS		
Competencia	Conductas Asociadas	Valoración
Comunicación	Es claro al exponer sus ideas u opiniones ya sea dentro de una reunión con clientes o con su grupo de trabajo.	C
Compromiso	Alto nivel de desempeño, cumplimiento total de los objetivos y metas planteados buscando siempre la mejora continua.	C
Relaciones interpersonales	Es cordial y cálido en el trato con los demás, con su actitud logra recabar información importante en temas del interés de la empresa, mantiene relaciones de amistad duraderas.	C

EXPERIENCIA:		N/A
ACTIVIDADES ESENCIALES:	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
• Limpieza de oficina	• Manejo de desechos	• Expresión oral
• Apoyo en el archivo	n/a	
• Distribuir la correspondencia dentro y fuera de la oficina	n/a	
• Otras actividades que la organización determine	n/a	

2.4 Control del Manual de Funciones por Competencias

Con el objeto de valorar el cumplimiento de metas y objetivos, se sugiere aplicar una matriz de indicadores (Anexo 2), para utilizarlo como instrumento de valoración para la mejora continua de la calidad así como para planificar capacitaciones, incentivos, incrementos de salario, bonos, entre otros que son parte de la Gestión del Talento Humano.

Con los indicadores planteados se puede desarrollar un buen plan de objetivos cumplidos, incentivos y metas, es así que al tener un personal correctamente evaluado y con objetivos y metas cumplidas la empresa obtiene clientes satisfechos y fieles así como la posibilidad de un incremento de cartera de los mismos.

Tabla 5 Matriz de Indicadores

Departamento	Puesto	Indicador	Forma de cálculo	
ADMINISTRATIVO	Asistente Administrativo	Porcentaje de correspondencia gestionada	$(\text{Número de documentos gestionados} / \text{Número de documentos recibidos o enviados}) * 100$	
		Porcentaje de pedidos solventados	$(\text{Número de notas despachadas} / \text{Número de notas recibidas}) * 100$	
		Porcentaje de archivo	$(\text{Número de documentos recibidos o elaborados} / \text{Número de documentos archivados}) * 100$	
	Asistente de Gerencia	Porcentaje de correspondencia gestionada	$(\text{Número de documentos gestionados} / \text{Número de documentos recibidos o enviados}) * 100$	
		Porcentaje de pedidos solventados	$(\text{Número de notas despachadas} / \text{Número de notas recibidas}) * 100$	
		Porcentaje de archivo	$(\text{Número de documentos recibidos o elaborados} / \text{Número de documentos archivados}) * 100$	
		Porcentaje de retenciones en la fuente con error	$(\text{Número de retenciones emitidas con error} / \text{Número de retenciones en la fuente emitidas}) * 100$	
	FINANCIERO	Asistente contable	Porcentaje de pagos con errores en el mes	$(\text{Número de pagos con errores} / \text{Número de pagos realizados}) * 100$
		Asistente contable	Porcentaje de facturación con error en el mes	$(\text{Número de facturas emitidas con errores} / \text{Número de facturas emitidas en el mes}) * 100$
COMERCIAL	Ventas	Porcentaje de ventas mensual	$(\text{Número de ofertas concretadas} / \text{Número de ofertas presentadas en el mes}) * 100$	
	Asistente de telmarketing	Porcentajes de citas agendadas	$(\text{Número de citas agendadas} / \text{Número de citas programadas}) * 100$	
		Porcentaje de llamadas de seguimiento realizadas	$(\text{Número de llamadas de seguimiento realizadas} / \text{Número de llamadas de seguimiento programadas}) * 100$	
	Representante de ventas	Porcentaje de citas cumplidas	$(\text{Número de citas concretadas} / \text{Número de citas planificadas}) * 100$	
		Porcentaje de ofertas concretadas	$(\text{Número de ofertas concretadas} / \text{Número de ofertas presentadas}) * 100$	
OPERACIONES	Sub-gerente de Algoritmo	Porcentaje de capacitaciones en el manejo de Prometheus a usuarios	$(\text{Número de capacitaciones desarrolladas} / \text{Número de capacitaciones programadas}) * 100$	
		Porcentaje de órdenes de servicio solventadas	$(\text{Número de órdenes de servicios solventadas} / \text{Número de órdenes de servicio recibidas}) * 100$	
	Sub-gerente de Operaciones	Porcentaje de solución de novedades	$(\text{Número de novedades solucionadas} / \text{Número total de novedades reportadas}) * 100$	
		Porcentaje de informes para clientes elaborados trimestralmente	$(\text{Número de clientes con informes entregados} / \text{Número de clientes de la empresa}) * 100$	
	Asistente del Departamento Técnico	Porcentaje de correspondencia gestionada	$(\text{Número de documentos gestionados} / \text{Número de documentos recibidos o enviados}) * 100$	
		Consultor Junior	Porcentaje de ejecución del proyecto dentro del tiempo propuesto	Valoración propuesta de acuerdo a objetivos y metas planteadas
	Supervisor de Seguridad	Cumplimiento de tiempos de entrega de informes inherentes a los profesionales a su cargo	Porcentaje de cumplimiento en entrega de informes en base a las fechas asignadas	
	Supervisor Técnico	Cumplimiento de tiempos de entrega de informes de atención de solicitudes de clientes	Porcentaje de cumplimiento en entrega de informes en base a las fechas asignadas	
	Técnico de Seguridad	Cumplimiento de tiempos de entrega de informes	Porcentaje de cumplimiento en entrega de informes en base a las fechas asignadas	
		Porcentaje de solicitudes atendidas	$(\text{Número de incidentes solucionados} / \text{Número de incidentes reportados}) * 100$	
Técnico de Soporte	Cumplimiento de tiempos de entrega de informes sobre el manejo de los equipos de la empresa	Porcentaje de cumplimiento en entrega de informes en base a las fechas asignadas		
Técnico de Soporte in house	Porcentaje de clientes que recibieron atención	$(\text{Número de necesidades de soporte atendidas} / \text{Número de necesidades de soporte recibidas}) * 100$		

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Aida Mercedes Ballesteros Hurtado

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se pudo evidenciar que existen posiciones en las cuales las actividades están duplicadas o son repetitivas, con lo cual se determinó la falta de una herramienta que permita tener una mejor organización en la asignación de funciones y del uso del tiempo del talento humano de la organización.
- El levantamiento e implementación de un Manual de Funciones para MEGAENLACE TELECOMUNICACIONES S.A. es de necesidad ya que en el documento se detallan las tareas asignadas a cada una de las posiciones dentro de la organización; así como a quien debe reportar o supervisar de ser el caso. Todo ello redundará en un mejor manejo del Talento Humano y evaluación y medición del mismo.

Recomendaciones

- Se sugiere dar a conocer el manual de funciones por competencias tanto a los líderes de la empresa como a sus subalternos, con el objeto de que sea implementado lo antes posible, para mejorar la productividad de los colaboradores, puesto que el empleado puede conocer el alcance de sus funciones para ser evaluado adecuadamente.
- Al aplicar tanto el manual de funciones como la matriz de indicadores propuesta, se pretende lograr optimizar el recurso humano existente e identificar las tareas duplicadas, con lo cual se obtiene un mejor rendimiento del personal actual y un mejoramiento del clima laboral, al ofrecer una adecuada herramienta para el desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- 7Gaus. (12 de Diciembre de 2016). *Manual*. Recuperado el 1 de Febrero de 2018, de <https://www.significados.com/manual/>
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias (2a. ed.)*. Buenos Aires: Granica.
- Ariza, J. A. (2004). *Dirección y administración: integrada de personas: fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. España: McGraw-Hill .
- Cárdenas, I. (2015). *El Manual de Organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa Olpi Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2017, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones*. México: Mc.Graw Hill.
- Colombia, Corporación Autónoma Regional de Nariño. (2015). *Manual específico de funciones por competencias laborales*. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de <http://corponarino.gov.co/expedientes/institucional/manualfunciones.pdf>
- Díaz, A., & Silva, A. (2015). *Manual de funciones por competencias en Laboratorios Girasol Aseo Ltda*. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17053/11092096_2015.pdf?sequence=1
- Dressler, G. (1994). *Administración de Personal*. México: Prentice hall Hispanoamericana S.A.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.

- Ibañez, B. (2015). *Apoyo Administrativo a la Gestión de Recursos Humanos*. España: Ediciones Parninfo S.A.
- Megaenlace Telecomunicaciones S.A. (2015). *Organigrama*. Quito.
- Megaenlace Telecomunicaciones S.A. (2016). *Planeación Estratégica*. Quito.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Rodríguez, P. C. (2016). *Gestion por Competencias*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2016, de Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Universidad de la República:
http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf
- Ruiz, M. (2010). *Manual de funciones por competencias laborales en la Dirección de Recursos Humanos en la Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2017, de
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11998/1/40731_1.pdf
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Torres, Z., & Torres, A. (2017). *Desarrollo de Talento Humano*. México: Patria.

ANEXOS

Anexo 1 Formulario de levantamiento de información



**FORMULARIO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN
EMPRESA MEGAENLACE S.A.**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:

Código:

Nivel:

Departamento:

Reporta a :

Supervisa a:

1.- DETALLE DE ACTIVIDADES O RESPONSABILIDADES

Favor responder a las preguntas detalladas a continuación:

Qué? (que es lo que se hace)

Quién? (hace sus funciones solo o depende de terceros)

Por qué o para Qué? (que se espera obtener luego de la acción desarrollada, resultados)

Cómo? (Insumos o medios necesarios para desarrollar la actividad)

No.	QUÉ	QUIEN	POR QUE	COMO

2.- IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES RECURRENTE

Escala:

Grado	Frecuencia	Consecuencia de errores (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Grave (afecta a toda la organización)	Muy difícil
4	Una vez por semana	Grave (afecta resultados, procesos o funciones)	Difícil
3	Cada dos semanas	Considerables (afectan el trabajo de terceros)	Moderada

2	Mensual	Menores (nivel de incidencia en el mismo puesto de trabajo)	Fácil
1	Trimestral, Semestral	Mínima (sin mayor relevancia en actividades o resultados)	Muy fácil

3.-NECESIDADES DEL PUESTO

Destrezas específicas		Aplica	Especifique
1	Manejo de paquetes informáticos		
2	Nivel de inglés		
3	Necesidades del puesto		

4.-REQUISITOS PARA EL PUESTO

Nivel de estudios	X	Título obtenido
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante Tercer Nivel		
Tecnología		
Licenciatura		
Ingeniería (especialización)		
Cuarto Nivel (postgrado, Maestría)		
Diplomado		
Doctorado		

5.-EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA

	Si	No	N/A	Tiempo
En instituciones afines				
En posiciones afines				

Anexo 2 Glosario

- **Actividad.-** Es el conjunto de tareas que se desarrollan con el objeto de cumplir las metas u objetivos establecidos dentro de un proceso o procedimiento, tomando como base el uso del recurso humano, material, técnico, y financiero asignados a la actividad; actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos.
- **Algoritmo Informático.-** El algoritmo es una secuencia de instrucciones que desembocan en una solución al problema planteado, en el caso de la informática para poder diseñar un programa se debe tener el diseño previo del algoritmo, para lo cual se deben tener altos conocimientos de programación informática, dado que en el caso de la programación los algoritmos son independientes del programa en si debido a que se desarrollan en un lenguaje diferente, pero son más importantes incluso que el lenguaje de la programación en.
- **Cargo.-** Es el conjunto de funciones a desarrollarse dentro de una empresa u organización, el cargo o también llamado posición está determinado dentro de la estructura organizacional.
- **Competencia.-** Es el conjunto de aptitudes o cualidades con la que cuenta una persona que la diferencian de las demás y que la hacen adecuada para desarrollar una o varias actividades determinadas.
- **Descripción.-** Es la acción de representar algo o a alguien a través del lenguaje oral o escrito, definir dando una idea general aportando la mayor cantidad de rasgos o detalles posibles.
- **Descripción de cargos.-** Es el detalle de las actividades, deberes, derechos, responsabilidades y alcance inherentes a una posición dentro de una organización.

- **Empoderamiento.-** Es uno de los procesos estratégicos cuyo objetivo es el de lograr que los colaboradores de una organización se encuentren comprometidos con la misma.
- **Evaluación.-** Es la acción y la consecuencia de una valoración o determinación de las cualidades o capacidades de algo o alguien.
- **Gestión.-** Es la acción y la consecuencia de administrar o gestionar algo, es decir es la acción de llevar a cabo las acciones necesarias para lograr un objetivo.
- **Gestión por competencias.-** Una de las herramientas utilizadas como parte de los procesos estratégicos la cual analiza, gestiona y difunde las competencias individuales de cada colaborador en referencia a las necesidades operacionales de la organización.
- **Proceso.-** Es la sucesión de actividades o acciones que luego de ser cumplidas dentro de un tiempo determinado logran un fin.
- **Proceso de Selección.-** El conjunto de acciones por medio de las cuales se procede a lograr incorporar a una empresa a la persona más óptima para el puesto, generalmente consta de dos pasos fundamentales, la de pruebas o exámenes y la de la entrevista.